

UMA PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM  
SITES DE VAREJO ELETRÔNICO

Fabiano Muniz Gallindo

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS  
DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Univ.

---

Prof. Ricardo Manfredi Naveiro, D. Sc.

---

Prof. <sup>a</sup> Liz Rejane Issberner Legey, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2003

GALLINDO, FABIANO MUNIZ

Uma proposta de Modelo de avaliação da  
qualidade do serviço em sites de varejo  
eletrônico(Rio de Janeiro) 2003

XII, 119 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia  
de Produção, 2003)

Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
COPPE

1. Comércio Eletrônico
2. Internet
3. Qualidade de Serviços

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

*Dedico este trabalho à minha família querida, a quem muito admiro: vocês são meus modelos de ética pessoal e profissional.*

## AGRADECIMENTOS

Por mais solitário que um trabalho como este pareça ser, várias pessoas e instituições deram um apoio fundamental para torná-lo concreto. Quero aqui expressar minha gratidão a elas.

Ao meu orientador, professor Marcos Cavalcanti, pelo confiança depositada, críticas exigentes, determinação e conhecimento.

Aos funcionários da área de Inovação Tecnológica e Organização Industrial do Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, em especial à Maria, pelo carinho e pela presteza na resolução de trâmites administrativos do curso.

Aos professores do Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, que contribuíram para o meu aprendizado.

À professora Liz-Rejane Issberner Legey participante da banca examinadora e responsável pelo acompanhamento e aprovação final dessa dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, pelo apoio e cumplicidade durante o curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo suporte financeiro oferecido durante 24 meses.

À equipe do Prossiga, pelo estímulo e compreensão a esta dupla jornada de trabalho.

Aos amigos Rochester Gomes da Costa e Cláudio D'Ipolitto, pelas inúmeras trocas de impressões e iniciativas vitoriosas.

À professora Doris Aragon, *in memoriam*, exemplo de profissional, que despertou meu interesse pela vida acadêmica.

À Raquel Balceiro, pela leitura integral, ajudando a superar a aflição desta etapa final.

À minha esposa Érica Ribeiro de Oliveira, pela certeza, amor e carinho e cumplicidade nas inúmeras 'defesas' dessa dissertação.

Aos amigos fiéis que me acompanharam e torceram, mesmo que silenciosamente, pela conclusão desta fase.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

UMA PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM  
SITES DE VAREJO ELETRÔNICO

Fabiano Muniz Gallindo

Março/2003

Orientador: Marcos do Couto Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

O ato de comprar através da Internet move-se gradualmente de um status de novidade para o de uma ação rotineira. Por esta razão, a qualidade percebida num *website* de comércio eletrônico está passando a ter um papel importante na diferenciação entre os *sites*. Os *sites* de compra na Internet devem apresentar qualidade elevada para atrair consumidores e influenciar suas decisões de compra.

A finalidade desta dissertação é desenvolver e validar um instrumento de análise para medir a qualidade percebida de um *site* de compras da Internet pelos seus usuários. Os itens gerados para a análise foram baseados no comportamento dos consumidores *on-line* e particularidades de tecnologia e marketing associadas ao *marketspace*. Esta escala pode ser usada para avaliar a qualidade de um *website* de comércio eletrônico e examinar como isso afeta o comportamento *on-line* dos seus visitantes, identificando padrões de navegação, perfis dos clientes dos *websites* de comércio eletrônico e decisões de compra.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

## A PROPOSAL OF E-RETAILER SERVICE QUALITY ASSESSMENT MODEL

Fabiano Muniz Gallindo

March/2003

Advisor: Marcos do Couto Cavalcanti

Department: Production Engineering

As Internet shopping gradually moves from a novelty to a routine way of shopping, the quality of the Internet sites will play an important role in differentiating sites. Internet shopping sites must be of high quality to attract consumers and influence their shopping decisions.

The purpose of this study is to develop and validate an instrument of analysis to measure the perceived quality of an Internet shopping site. The items generated for the analysis had been based on the online consumers' behavior and particularities of marketing and technology associated to marketspace. This scale can be used to evaluate the quality of Internet shopping sites and examine how site quality affects visitors' online behavior, such as navigational patterns, e-commerce customers profiles and buying decisions.

## Índice de Texto

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 – Motivação .....	1
1.2 – Justificativa .....	3
1.3 – Objetivos.....	4
1.4 – Organização da Dissertação.....	4
Capítulo II – A Internet e o Surgimento de Novos Mercados .....	6
2.1 – Introdução.....	6
2.2 – Um breve histórico da Internet.....	8
2.2.1 – A Internet no Brasil .....	9
2.2.2 – Varejo eletrônico no Brasil .....	10
2.3 – Negócios na Era digital.....	13
2.3.1 – Cadeia de Valor.....	14
2.3.2 – Redes de Valor .....	17
2.3.3 – Cinco opções no mercado.....	17
2.3.4 – Os 5 modelos de Tapscott:.....	18
2.3.5 – O que diferencia as Redes de Valor .....	19
2.4 – A Internet como Marketplace .....	20
2.4.1 – Uma linguagem própria para negócios on-line.....	20
2.5 – O cliente de comércio eletrônico.....	22
2.6 – Conclusão .....	25
Capítulo III – Qualidade de Serviços .....	26
3.1 – Introdução.....	26
3.2 – A Noção de Produtos e Serviços.....	28
3.2.1 – Definições de Produto, Bem e Serviço.....	28
3.2.2 – Particularidades dos Serviços .....	29
3.3 – Percepção do Cliente.....	32
3.4 – Classificação de Serviços .....	33
3.4.1 – Classificação baseada na tangibilidade .....	34
3.4.2 – Classificação baseada na Interface.....	35
3.5 – O Tangível e o Intangível .....	35
3.5.1 – A Estratégia da tangibilidade.....	36
3.5.2 – A complexidade do intangível .....	37

3.6 – Percepção da Qualidade.....	39
3.6.1 – Atributos para avaliação da qualidade.....	40
3.7 – Conclusão .....	44
Capítulo IV – Modelo de Avaliação da Qualidade de Sites de Varejo Eletrônico.....	45
4.1 – Introdução.....	45
4.2 – Modelos de avaliação e análise de sites.....	46
4.2.1 – Modelos de avaliação automáticos.....	47
4.2.2 – Modelos de avaliação baseados na opinião dos usuários .....	48
4.3 – Limitação teórica do Problema .....	49
4.4 – O Processo de Decisão de Compra .....	50
4.5 – Critérios para avaliação de <i>websites</i> de comércio eletrônico – o <i>Web Assessment Model</i> .....	52
4.5.1 – Fase da informação.....	52
4.5.2 – Fase do Acordo .....	53
4.5.3 – Fase do Estabelecimento .....	54
4.5.4 – Componente de Comunidade.....	55
4.5.5 – Considerações sobre o Web Assessment Model.....	57
4.6 – Avaliação da Qualidade do <i>e-commerce</i> no Brasil .....	58
4.6.1 – Fatores relacionados à venda x Fatores relacionados com a qualidade do Site.....	60
4.7 – Desenvolvendo o Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço.....	61
4.7.1 – O Modelo Electronic Service Quality (e-SQ).....	62
4.7.2 – O modelo .comQ .....	69
4.7.3 – WebQual (Barnes e Vidgen).....	71
4.7.4 – Comparação entre os 3 modelos estudados .....	73
4.8 – Relacionamento entre o <i>Web Assessment Model</i> e os modelos de avaliação da qualidade de <i>websites</i> de comércio eletrônico.....	75
4.8.1 – Fase da Informação .....	75
4.8.2 – Fase do Acordo .....	76
4.8.3 – Fase do Estabelecimento do Negócio.....	77
4.8.4 – Componente de Comunidade.....	78
4.9 – Modelo Proposto de Avaliação da Qualidade de Websites. ....	80
4.10 – Conclusão.....	82
Capítulo V – Conclusão.....	84

5.1 – Sugestões para estudos futuros .....	86
Referências Bibliográficas.....	87
Anexo I – O Instrumento para a Avaliação da Qualidade de Varejo Eletrônico.....	93
A.1.1 – Introdução .....	93
A.1.2 – O Instrumento de Avaliação.....	93
A.1.3 – Calculando a pontuação de <i>Gap</i> de Serviço.....	93
A.1.4 – O instrumento para avaliar a qualidade percebida pelo cliente do do Varejo eletrônico.....	95
Parte I – Perfil do Respondente .....	95
Parte 2 – Avaliação da Qualidade de um site de varejo eletrônico .....	96
Anexo II – Aplicação do modelo Proposto em Lojas Brasileiras de varejo eletrônico .....	97
A.2.1 – Introdução .....	97
A.2.2 – Breve histórico das empresas analisadas .....	98
Americanas.com .....	98
Submarino.com .....	98
A.2.3 – Avaliação da Qualidade dos sites pelo Modelo proposto.....	99
A.2.4 – Avaliação segundo o Modelo de Análise .....	100
A.2.4.1 – O site LojasAmericanas.com.br .....	100
A.2.4.2 – O site Submarino.com.Br.....	101
Anexo III – Dimensões encontradas no modelo Proposto .....	104
A.3.1 – Introdução .....	104
A.3.2 – Dimensão Webdesign (Usabilidade e Conteúdo de Informação) .....	104
Personalização .....	106
Ambiente .....	106
A.3.3 – Seleção .....	107
A.3.4 – Serviços para o Consumidor .....	108
A.3.3 – Privacidade/Segurança.....	109
A.3.5 – Confiabilidade e Satisfação.....	109

## Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Atividades Primárias x Atividades de Suporte .....	15
Figura 1 – Uma cadeia de valor genérica .....	16
Figura 2 – O Sistema de Valor.....	16
Figura 3 – Valor agregado Pelo serviço ao cliente no comércio eletrônico .....	30
Figura 4 – O Espectro Mercadorias-Serviços de Berry & Parasuraman .....	38
Tabela 2 – Definições de qualidade - ingredientes usuais.....	41
Tabela 3 – Critérios utilizados pelos clientes para avaliação da qualidade e seus significados.....	42
Tabela 4 – Critérios Competitivos para Operações de Serviço.....	43
Figura 5 – Etapas do processo de compra .....	51
Tabela 5 – <i>Web Assessment Model</i> : Fase da Informação .....	53
Tabela 6 – <i>Web Assessment Model</i> : Fase do Acordo .....	54
Tabela 7 – <i>Web Assessment Model</i> : Fase do Estabelecimento .....	55
Tabela 8 – <i>Web Assessment Model</i> : Componente de Comunidade.....	56
Figura 6 – Fatores que levam os consumidores a comprarem produtos pela Internet.....	58
Tabela 9 – Modelo e-SQ de PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (2000).....	68
Tabela 10 – Dimensões do .comQ e literaturas utilizadas na sua construção.....	69
Tabela 11 – Quadro relacionando as dimensões encontradas nos Modelos de Avaliação da Qualidade de <i>Websites</i> . .....	74
Tabela 12 – <i>Web Assessment Model</i> (Fase da Informação) x Avaliação da qualidade .....	75
Tabela 13 – <i>Web Assessment Model</i> (Fase do Acordo) x Avaliação da qualidade .....	76
Tabela 14 – <i>Web Assessment Model</i> (Fase do Estabelecimento do Negócio) x avaliação da qualidade.....	77
Tabela 15 – <i>Web Assessment Model</i> (Componente de Comunidade) x modelos de avaliação da qualidade .....	78



# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 – Motivação

Uma das conseqüências mais profundas da atual revolução da informação é a sua influência em como o valor econômico é criado e extraído. A nova infraestrutura da informação redefine os relacionamentos entre o comprador, o vendedor, e o intermediário, permitindo novas maneiras de alcançar e de obter a informação, e negociações de preço. O mais importante, a informação sobre um produto ou serviço pode ser separada do produto ou do serviço em si.

A menos de uma década atrás, o ato de comprar um livro requeria que o consumidor se dirigisse a uma ou mais livrarias físicas munido do nome do autor ou do livro à procura do melhor preço. Quando Jeff Bezos da *Amazon.com* criou sua livraria on-line em Seattle em 1995, ele viu uma oportunidade de mudar esse *marketplace*<sup>1</sup>. Ele criou uma livraria virtual, com mais de 2,5 mil títulos, aproximadamente dez vezes maior que qualquer grande livraria do mundo físico. Para *best-sellers*, a *Amazon* cobrava 40% abaixo do preço de mercado e para quase tudo mais, pelo menos 10% de desconto aplicava-se. O resultado desta estratégia foi uma receita de vendas de US\$ 851 milhões no terceiro trimestre de 2002, segundo a *IDG News Service* (2002), e um impacto profundo no canal de distribuição de livros sobre o mercado.

Mas uma vez que alguém tenha descoberto o caminho, ficou fácil para seus concorrentes construir sua própria base de dados e a começar vender livros pela Internet. Para manter uma vantagem competitiva a *Amazon* confia na lealdade de seus clientes que vai além da emoção de encontrar o melhor preço do mercado. Disponibiliza a seus leitores um serviço que oferece: informação sobre os livros (revisões de várias fontes: entrevistas com os autores, revisões de revistas de literatura e revisões dos próprios leitores) e manutenção de um perfil do consumidor (com listas de “meus favoritos”, notificação de lançamentos futuros). A *Amazon* é um exemplo bem sucedido de uma firma que abraçou por completo as vantagens do *marketspace*<sup>2</sup> (SVIOKLA e RAYPORT, 1994). Contudo, a maioria das estratégias de

---

<sup>1</sup> Local físico ou geográfico onde ofertantes e demandantes se encontram para realizar negócios.

<sup>2</sup> Um espaço virtual onde se encontram alojadas várias aplicações Web comunicando entre si por meios eletrônicos, permitindo que as empresas possam suportar os seus processos de compra e venda, permitindo-lhes igualmente encontrar e interagir através de vários serviços com os seus Parceiros de Negócio PROPAY (2002).

ingresso na *World Wide Web* foi dirigida mais pelo impulso de pertencer a este ‘novo mercado’, do que desenvolver um modelo de negócio de comércio eletrônico apropriado.

O “boom” que caracterizou a utilização da Internet como meio comercial levou a uma forte crença a respeito de oportunidades ilimitadas que a rede proporcionaria. Mais tarde descobriu-se que fora os obstáculos técnicos e custos elevados, perduravam o obstáculo principal remanescente da recepção morna por consumidores do novo meio. Assim muitas companhias e instituições constataram com surpresa, que seus investimentos no desenvolvimento de seus *websites* não, necessariamente, garantiriam sempre o sucesso. Era importante descobrir o que fizeram precisamente empresas como a *Amazon.com* para se tornarem mais bem sucedidas do que seus concorrentes.

Durante boa parte do século XX os métodos de administração e gestão da produção passaram por significativas transformações e a competição se restringiu à redução de preços unitários dos produtos, com predominância de técnicas caracterizadas pelo uso intensivo de materiais, energia e capital fixo.

Foi através de economias de produção em escala, mecanização dos processos, divisão das tarefas, que se obtiveram ganhos de produtividade, sem, entretanto, dedicar-se praticamente nenhum valor à qualificação de mão-de-obra e a relação produtor-cliente. Já no âmbito das economias modernas, as organizações assumem um perfil mais bem definido em relação à participação do consumidor-cliente, provocando uma mudança de enfoque entre o sigilo estratégico (comum no pensamento empresarial do início do século) e abertura das informações para os elementos da cadeia de suprimentos (fornecedores e consumidores).

O sistema da Qualidade Total, em nível internacional, se evidencia em todos os processos da organização, provocando rompimento de paradigmas, quais sejam: conceitos, procedimentos, hábitos, etc. E isso ocorre tanto em instituições e empresas privadas, como em organizações e entidades públicas, quer em nível de produto ou sobretudo na prestação de serviços em prol da satisfação total dos clientes internos e externos à organização.

Até 1980, qualidade dizia respeito a produto físico. Serviço era um sub-produto de auxílio ao cliente ("Coisa extra" relacionada ao produto). Nas últimas décadas, o mundo tem se movido em direção à uma sociedade de serviços, com crescimento muito grande de alguns tipos de empresas, como Bancos, Seguradoras, Agências de viagens, Oficinas e muitas outras, o que faz com que o serviço deixe de ser um sub-produto, torne-se um produto. Dentro de uma empresa, a qualidade do serviço é definida como o grau obtido no atendimento dos requisitos descritos em suas especificações. Do ponto de vista do cliente, é definida como o

grau de satisfação conseguido no cumprimento das exigências, dos desejos e das expectativas do seu recebedor.

Além de constituírem um diferencial, os serviços estão sujeitos às mesmas forças que definem um panorama competitivo. A rivalidade entre as empresas existentes, um dos elementos propostos por Porter, se manifesta com frequência e incorpora ainda os aspectos da globalização de informações e mercados (PORTER, 1992). Os serviços virtuais, sem estarem fisicamente no Brasil, podem e estão concorrendo com empresas nacionais, como por exemplo, a venda de livros pela Internet.

Sendo assim, o desenvolvimento de um trabalho a respeito de como medir a qualidade percebida de um *site* de compras da Internet pelos seus usuários, se deve a:

Possibilidade de contribuição como documentação técnica para essa questão.

Oportunidade de ganho recíproco entre universidade e empresa, garantindo do lado acadêmico, o suporte necessário para uma boa contribuição científica, e do lado empresarial, a possibilidade de contribuir na revisão de seu atual sistema de gestão e implementar modificações se as suas aspirações convergirem para a proposta deste trabalho.

Busca de resultados (produtos/serviços) confiáveis quando aplicado à empresa, cujo interesse é ampliado na medida em que a necessidade de sobrevivência se evidencia no mundo dos negócios.

Utilização de modelos básicos, já propostos por especialistas da área, trazendo a oportunidade de adequá-los para o aperfeiçoamento deste trabalho especificamente.

Identificação das nuances que cercam o ambiente de serviços na Internet quando forem tratadas as questões da qualidade.

## **1.2 – Justificativa**

A busca de recuperação de mercados tem obrigado as organizações a uma cuidadosa revisão das práticas gerenciais para se alcançar maior competitividade. Uma vez constatada a insuficiência dos métodos e ações gerenciais utilizados, identificados como causa fundamental para se enfrentar os novos desafios, exaustivas pesquisas nessa área têm sido realizadas para melhor orientar tais ações. Frente à este cenário, sabe-se que serão vencedoras aquelas empresas que dispuserem de produtos e serviços da mais alta qualidade, produzidos por mão-de-obra altamente qualificada e se beneficiando dos melhores métodos de produção e gestão.

Contudo, as empresas dependem da eficiência com que seu corpo gerencial possa administrar os recursos e desempenhar da melhor maneira suas próprias missões, da competência individual e da sinergia dos grupos de trabalho. Em suma, da competência abrangida em todos os pontos da organização. O gerenciamento voltado para a qualidade tem, em sua rotina, o objetivo de encontrar e enclausurar a causa fundamental de um problema, através de ações sistemáticas sobre padrões pré-estabelecidos, tais como análise do processo e procedimentos de verificação para detectar anomalias que ao resolvê-las, sustente a garantia da qualidade.

Por este motivo, este trabalho torna-se relevante ao revelar para a comunidade científica aspectos que permitem uma melhor compreensão do que está acontecendo no comércio eletrônico, em relação ao serviço que está sendo prestado e sobre que atributos o consumidor está mais interessado.

### **1.3 – Objetivos**

O principal objetivo desta dissertação é criar e testar um modelo de comparação de *websites* de comércio eletrônico, segundo o grau de percepção da qualidade pelos clientes.

De acordo com este objetivo, serão realizadas as seguintes etapas:

1. Identificar e analisar os elementos que caracterizam o comércio eletrônico na Internet;
2. Revisar conceitos básicos sobre Serviços e Qualidade em Serviços.
3. Identificar as partes componentes de sites de comércio eletrônico partir de modelos de avaliação de *websites*.
4. Estudar os modelos de avaliação da qualidade de serviços de *e-commerce*.
5. Propor um Modelo de avaliação da qualidade do comércio eletrônico.

### **1.4 – Organização da Dissertação**

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos que objetivam apresentar aspectos teóricos e práticos relacionados ao desenvolvimento da mesma.

O capítulo I, apresenta e situa esta dissertação em um contexto global através da exposição de sua motivação, justificativas e objetivos.

O capítulo II – A Internet e o surgimento de novos mercados, aborda os Novos Modelos de Negócios na Internet. Conceitua suas origens e inovações absorvidas. Analisa, o

aparecimento das Redes de Valor mudando dinamicamente o papel que as empresas desempenham a partir das necessidades do consumidor e inclusão de novos intermediários.

O capítulo III – Aspectos da Qualidade como fator diferenciador em Negócios, apresenta uma revisão bibliográfica sobre serviços e qualidade de serviços. E descreve o conceito de qualidade percebida como fator diferenciador em negócios, e como instrumento competitivo na comparação de serviços.

No capítulo IV – Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço no varejo eletrônico, pretende-se desenvolver um instrumento de medida da qualidade percebida pelo cliente de *sites* de varejo eletrônico na Internet, identificando os atributos que compõem um *website* de varejo eletrônico e depois comparando-o com modelos de avaliação da qualidade de serviços na Internet.

Por fim, o capítulo V apresenta as considerações finais, procurando resumir o resultado do esforço investigativo realizado e identifica algumas possíveis linhas de investigação para futuras pesquisas, a partir de desdobramentos da análise realizada.

## CAPÍTULO II

### A INTERNET E O SURGIMENTO DE NOVOS MERCADOS

#### 2.1 – Introdução

O crescimento exponencial da Internet arrastou consigo um fascínio muito grande de muitas pessoas e empresas. Palavras como *e-commerce*, *e-business*, *e-services* passaram a ser sinônimos, para muitos investidores, de grandes e rápidos lucros. Esta situação criou um efeito em cascata que atraiu muito dinheiro para o negócio da Internet. Os investimentos “às cegas” efetuados neste novo fenômeno, não foram suportados por um estudo preliminar acerca da sua viabilidade. Parece que a nuvem com que normalmente é representada a Internet, esconde uma variedade imensa de soluções técnicas tais como ligações analógicas, ligações RDIS, ADSL, fibra óptica, ligações via satélite, e de empresas de serviços (ISP – *Internet Service Providers*/Provedores de Acesso à Internet, *telecoms*, etc) o que iludiu investidores, que entraram na euforia e investiram impensadamente. Em vez de uma análise mais clínica, através de uma perspectiva histórica, para as razões que levaram ao fracasso dos negócios ligados à Internet, que foi ilustrado pela queda vertiginosa do índice NASDAQ da bolsa de Nova York, este capítulo apresentará as razões que levaram ao sucesso da Internet.

Um dos principais motivos do sucesso da Internet foi a criação de um protocolo aberto (não proprietário) que possibilitou a intercomunicação entre computadores independentemente dos seus sistemas operacionais e de suas tecnologias. “O desenvolvimento de um padrão (*standard*) que constituiu um substrato sobre o qual assentou toda a comunicação” (PÓVOA, 2000).

As mais importantes condições à entrada de uma empresa na Internet são inerentes ao TCP/IP (*Transmission Control Program/Internet Protocol*):

- ?? “**Interoperabilidade**”: que constitui o resultado de ser um protocolo padrão aberto e não proprietário. Há “interoperabilidade” pela capacidade de utilizar uma interface comum;
- ?? “**Escalabilidade**”: a Internet permite simultaneamente um crescimento contínuo de tráfego, usuários e velocidade de transmissão, entre outros;

?? **Extensibilidade:** deve-se ao fato de ser possível ligar cada vez mais recursos à Internet (eletrodomésticos, elevadores, etc), estendendo a rede a imensas áreas de atividade (SELZ, 2001).

?? **Desintermediação:** com o acesso à informação extremamente barato, é possível agregar grandes quantidades de informação. E ainda utilizar essa “mais valia” para agilizar outros negócios, visto que os diversos filtros utilizados na intercomunicação são substituídos pelo protocolo padrão TCP/IP (LEVY e WEITZ , 2000).

Outras importantes questões relacionadas à Internet são a segurança e a privacidade. São necessários cuidados muito especiais com respeito à segurança tanto com relação aos “hackers” como também na prevenção de falhas do sistema e à privacidade dos dados.

O surgimento da Internet deve ser entendido como um novo conceito inserido num contexto envolvente antigo, ou seja, promove a inovação (atuando como uma “innovation engine<sup>3</sup>”), mas obedece a conceitos tradicionais de sociedade e mercado, onde se inserem os fatores político/sociais, econômicos, educacionais e culturais, de gestão e acesso ao capital, entre outros. No entanto, rapidamente promove a emergência de uma nova realidade de tecnologias, modelos de negócio, e por conseguinte, novos produtos e serviços. Uma outra característica chave, embora não seja nova, pois há muito está identificada com o modelo capitalista, é a chamada criatividade destrutiva que traduz ou induz um caráter destrutivo em cada momento de criação e consolidação de um novo conceito. Em muitas ocasiões uma nova tecnologia, produto ou serviço ocupou o lugar de uma ou mais congêneres antigas, embora neste caso, e daí a sua relevância, num processo muito veloz e implacável de “criatividade destrutiva” ou “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1942). A destruição aqui referida não tem necessariamente de passar por conceitos antigos, com uma vida longa de existência, pois poderá estar associada a conceitos recentes filhos do mesmo processo de inovação. Pode-se mesmo dizer que a destruição não excluiu alternativas no seu processo de programação.

A utilização de muitos “Internet Concepts” – terminologias e neologismos provenientes das novas tecnologias e empresas advindas da Internet – tem marcado sobretudo o surgimento de novos modelos de negócio. De uma forma específica, têm-se encontrado características

---

<sup>3</sup> Nosso modo de vida atual é obviamente o resultado cumulativo de todas as melhorias e desenvolvimentos passados através dos 'avanços' científicos, tecnológicos, sociais e culturais, com um reconhecimento que o próprio conhecimento é o valor (daqui a importância colocada na "economia baseada no conhecimento"). As forças que impulsionam e fundamentam este 'motor da inovação' são vistas por governos como o fundamento para nossa prosperidade futura. Observando o crescimento econômico através da lente da inovação e do empreendimento fornece para uma compreensão mais dinâmica e mais realística das forças de mudança do que muitos modelos econômicos tradicionais fornecem (DAVID e FORAY, 1995)

mais estáveis e de solidificação na chamada periferia do universo Internet, onde reside a chamada “inteligência” e onde habitam uma grande quantidade de provedores de acesso à Internet (ISPs) e empresas afins, que fornecem serviços estruturais e indispensáveis ao funcionamento do sistema (TAPSCOTT, 1997).

Dentro do contexto da Internet coexistem ainda os “*backbones*” (espinha dorsal da Rede, responsável pelo transporte físico da informação) e uma série de outros dispositivos estruturais sobretudo relacionados com o *hardware*. Esta situação não encontrou exceção no Brasil, onde os conceitos *business-to-consumer* (B2C) e *business-to-business* (B2B) já têm muitos exemplos, mas sobretudo os diversos ISPs têm afirmação e estabilização significativa no mercado.

Os novos e velhos negócios enfrentam o paradigma da criatividade destrutiva, como sempre, mas agora num processo constante e acelerado de eliminação de intermediários em qualquer lugar do mundo globalizado. O sucesso dos novos negócios, impulsionados pelas tecnologias ou conceitos de inovação, acaba fatalmente dependendo das forças seletivas habituais: desde a filtragem imposta pelos investidores de capital de risco, pelos processos gerenciais e industriais na passagem à realidade dessas idéias, à escolha e aceitação dos consumidores finais, domésticos ou empresariais.

## **2.2 – Um breve histórico da Internet**

O embrião do que hoje é conhecido como Internet nasceu como forma de se transmitir relatórios de pesquisa e dados entre as diversas unidades militares dos Estados Unidos na década de 60. O seu grande impulso, no entanto, foi formado pela necessidade de intercâmbio de informações entre as universidades americanas nas décadas de 1970-80, formando a NSFNET (The National Science Foundation Network).

Um marco na História da rede foi a criação do navegador gráfico (ou “*browser*”) e da *World Wide Web*, que se tornaram realidade a pouco menos de 10 anos, mais precisamente em 1993. As próprias universidades foram responsáveis pela criação dos padrões dos *browser*, com o desenvolvimento do *Mosaic* e do *Netscape*, desenvolvidos sob o padrão estabelecido pela W3C (*World Wide Web Consortium*). A incorporação destes dois novos elementos na configuração da Internet estabeleceu a abertura da rede a empresas privadas, que buscavam um meio de transmissão de dados com rapidez e a um custo mais baixo do que os métodos tradicionais.

A *World Wide Web* cresceu de umas dúzias de *sites* freqüentados pela comunidade acadêmica para uma base de cerca de 44 milhões de usuários em 1995, e deve chegar a 2005 com cerca de 1.12 bilhões de pessoas conectadas à Rede em todo o planeta, de acordo com a projeção do COMPUTER INDUSTRY ALMANAC (2002).

Em termos de comércio, a Web movimentou modestos US\$ 450 milhões em 1995, mas a estimativa é que no ano de 2003 movimente US\$ 1.317 bilhões no mundo inteiro – de acordo com a INTERNATIONAL DATA CORP (2003).

### **2.2.1 – A Internet no Brasil**

As universidades do Brasil estão ligadas a redes de computadores mundiais desde 1989. Naquele ano, havia conexões com a *Bitnet*, uma rede semelhante à Internet, em várias instituições, como as universidades federais do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro. Os serviços disponíveis restringiam-se a correio eletrônico e transferência de arquivos. Somente em 1990 a Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo) conectou-se com a Internet. No mesmo ano, foi criada a RNP (Rede Nacional de Pesquisa), uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), com o objetivo de coordenar a construção de um *backbone* nacional, interligando as maiores universidades brasileiras entre si e a NSFNET americana (RNP, 2002).

Financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a RNP interligou inicialmente 11 Estados, sendo cada capital um ponto de ligação. Essa arquitetura de linhas de comunicações e equipamentos compõe o que se chama de espinha dorsal (*backbone*) da RNP.

Milhares de computadores já estavam conectados à Internet, tornando disponível uma massa inimaginável de dados e informações. Cada especialista em seu campo científico e tecnológico estava acessível via correio eletrônico, bem como os dados resultantes de suas pesquisas.

Os computadores tornavam-se cada vez mais baratos e proliferavam nas universidades e órgãos governamentais. Conseqüentemente, os custos de manutenção e ampliação do *backbone* da RNP, tornavam-se cada vez maiores, devido ao crescimento acelerado da demanda por canais de dados, que pudessem dar vazão ao tráfego da Internet, a ponto de pôr em risco sua viabilidade.

Por outro lado, crescia a pressão das empresas e indivíduos não ligados a universidades pelo direito ao acesso à Internet. Estudantes habituados a utilizar a Internet perdiam este recurso valioso ao se formarem.

A partir de abril de 95, o Ministério das Comunicações e o Ministério da Ciência e Tecnologia decidiram lançar um esforço comum de implantação de uma rede integrada entre instituições acadêmicas e comerciais. Formou-se então o Comitê Gestor da Internet no Brasil com a finalidade de coordenar e disciplinar a implantação da Internet comercial no Brasil (COMITÊ GESTOR, 2001).

Removeram-se as restrições que tornavam a Internet um privilégio de instituições de ensino e órgãos governamentais e permitiu-se a comercialização do acesso. Surgiu a figura do provedor comercial de acesso, que paga por uma conexão de alta velocidade ao *backbone*, e revende este acesso a empresas particulares e indivíduos em conexões de menor velocidade.

Deste modo, o conjunto de provedores paga os custos do *backbone* e estes são financiados por seus usuários. Esta estrutura se mostrou muito eficiente, capaz de cobrir integralmente os custos dos *backbones*, agora existentes na maioria dos países, e ao mesmo tempo oferecer acesso a custos razoáveis à sociedade em geral.

Segundo a pesquisa do *Ibope eRatings.com* (IBOPE, 2002), o Brasil contabiliza, no terceiro trimestre de 2002, cerca de 14,3 milhões de usuários conectados à Rede – destes, 4.8 milhões de usuários utilizavam-se do *e-commerce* – em uma população em torno de 190 milhões de habitantes. Apesar da situação econômica, o país obteve um progresso memorável em termos de número de usuários que utilizam a Internet, apresentando uma taxa de crescimento em torno de 2,9% ao mês.

### **2.2.2 – Varejo eletrônico no Brasil**

A Internet comercial no Brasil representa um longo processo de adaptação do consumidor brasileiro e tentativas do setor de tornar esse meio de compras um lugar comum no dia-a-dia da sociedade. Este processo teve seu ‘ponto-zero’ com a introdução do modelo de Internet gratuita em 2000. Empresas provedoras de acesso como *IG.com.br* e *BOL.com.br* e *Terra.com.br* concederam a seus usuários cadastrados a oportunidade de navegar pela rede apenas gastando a tarifa da linha telefônica. Não é a toa que empresas de telefonia como *Telemar* e *Telefônica* se dispuseram a comprar tais empresas e depois de algumas fusões e fechamentos o modelo ainda continua em vigor.

Os *sites* de varejo no país se sucederam até alcançar um cenário onde alguns de seus participantes, agora em 2002, acenam com informações sobre lucro para seus investidores depois de seguidos anos de prejuízos. As lojas virtuais brasileiras começam também a operar com ganhos.

*Pontofrio.com* e *Americanas.com* contabilizam lucros num cenário de economia hostil. A luta pela sobrevivência tem sua razão: uma fatia do R\$ 1 bilhão que deve ser negociado pelas lojas virtuais do país, na estimativa da *e-Bit*, empresa brasileira de pesquisa e tecnologia em Internet (O GLOBO, 2002).

O internauta brasileiro levou três anos adotando a idéia de comprar através da Internet segundo German Quiroga, diretor de Tecnologia da *Americanas.com*, o público que chegou à Internet pelo acesso gratuito está começando a comprar agora. “Esta tendência mostra que a Internet está se transformando num novo mercado para alcançar os consumidores”.

O internauta brasileiro está gastando mais nas compras via Internet. O tíquete médio (média no valor de todos os pedidos) subiu de R\$ 189, em 2001, para R\$ 230, em 2002 (WEBSHOPPERS, 2002). Essa maturidade traduzida em números de mercado virtual está ajudando a manter viva a empresa-emblema das *pontocom* do país, o *Submarino.com*. O *site* estima aportar no seu ponto de equilíbrio (*breakeven*) no quarto trimestre de 2002, anunciando um faturamento de R\$ 31 milhões (SUBMARINO, 2002).

A Associação Brasileira dos Provedores de Internet (*Abranet*) contou 1.219 provedores em operação no Brasil (IDGNOW, 2002). A entidade fez o levantamento analisando os diretórios de buscas disponíveis na Web. O *Yankee Group* acredita que há apenas 700 ISPs. O número de assinantes, de acordo com estimativas da *Abranet*, está entre cinco e seis milhões. Na visão do *Yankee Group*, 80% são clientes dos cinco maiores provedores: *UOL*, *Terra*, *iG*, *AOL* e *BRFree*, nesta ordem.

De acordo com o *Boston Consulting Group* (VISA, 2001), o mercado de B2C do Brasil foi estimado em US\$ 402 milhões em 2001. Do mesmo estudo da BCG, os mercados de B2C de LMV (livros, música (CD) e vídeos (DVD)), de eletrônicos de consumo (áudio e vídeo, câmaras e filmadoras) e de informática (equipamentos e software) foram estimados respectivamente em R\$ 64 milhões, R\$ 67 milhões e R\$ 150 milhões, em 2001.

Os consumidores na maioria das vezes usam a Internet para comprar artigos tais como CDs, livros e revistas, DVDs e vídeos, eletroeletrônicos, computadores e periféricos (WEBSHOPPERS, 2003).

Tendo em foco a realidade do Brasil no contexto do desenvolvimento do comércio eletrônico, percebe-se que alguns segmentos de mercado vêm atuando de maneira bastante agressiva rumo ao aumento de vendas de bens e serviços via Internet. dentre estes segmentos, destacam-se:

1. as lojas de varejo, que provenientes das livrarias on-line, passam a oferecer seus produtos através da Internet;

2. os supermercados, que desenvolvem sistemas de reconhecimento de hábitos de compra, oferecendo sugestões personalizadas de compras com a comodidade do serviço de "delivery", programando a entrega em até 6 horas, com o cartão de crédito e sem necessidade de enfrentar congestionamentos de trânsito;

3. jornais e agências de notícias, com a promessa de atualização on-line dos fatos que acontecem no mundo;

4. software, hardware, jogos, equipamentos de informática, etc., visto que estes produtos são bastante procurados por pessoas que já tem um certo grau de conhecimento de micro-computação e estão constantemente buscando as novidades proporcionadas pela velocidade com que se renova o mercado de informática;

5. passagens aéreas, hotéis, pacotes turísticos, etc., contando com uma diminuição dos custos através do auto-serviço, onde o próprio cliente verifica a disponibilidade de vôos nos pais e no exterior, reserva o seu assento preferido, escolhe o menu das refeições, etc.

6. transações do tipo *business-to-business* (B2B), através da interligação eletrônica de estoques, projeções de envios de material, programação de faturamento de produtos, etc. Este é um dos segmentos cujo potencial de desenvolvimento é um dos mais promissores, visto que a tendência atual é de rápida expansão da utilização de "intranets" e "extranets", que interligam eletronicamente os diversos elementos da cadeia produtiva, permitindo a criação de redes de trabalho on-line sem limites geográficos.

É importante perceber que estes segmentos estão se diferenciando dos demais meios de comercialização através da introdução de novos serviços que agregam valor aos produtos, transformando as próprias noções de valor para o consumidor. A partir deste momento, as fronteiras de conceito entre produto e serviço já não podem mais ser facilmente definidas, percebendo-se uma incorporação de um pelo outro. Os supermercados, por exemplo, freqüentemente desenvolvem o conceito de produto ampliado ao vender a promessa de entrega em casa, dentro de um horário especificado, e sem a necessidade de deslocamento dos consumidores.

Através dos dados digitais o cliente pode escolher os atributos dos produtos ou serviços que mais valoriza, quase que personalizando o produto que pretende receber. A fabricação, a entrega e serviços conexos são atividades repassadas para quem tem a melhor habilidade para desempenhá-las. Com isso criam-se relacionamentos, e cada parceiro irá fazer o que sabe melhor. Cria-se também velocidade tanto para trazer novos produtos ao mercado como para entregar os pedidos aos clientes finais.

As empresas já praticam, há muito tempo, a mudança na forma de trabalho e as integrações interna e externa. No início, esta situação estava restrita às empresas de grande porte, devido aos altos custos de implantação dos canais de comunicação e transmissão de dados, além da necessidade de grandes investimentos, na assimilação e utilização de tecnologia.

As companhias precisavam cuidar diretamente de todos os aspectos tecnológicos, incluindo a instalação e a compatibilização dos vários componentes. O que dificultava a participação nessa integração das empresas menores e consumidores.

As empresas nunca tiveram tantas possibilidades e realizaram tantos processos baseados em tecnologia como atualmente. Cada vez mais, as várias etapas da cadeia de valor dos processos de negócio podem ser realizadas de forma eletrônica, uma vez que as restrições de custo, infraestrutura, dificuldade de acesso, compatibilidade entre as tecnologias etc. estão sendo eliminadas, ou pelo menos minimizadas drasticamente, pela utilização de uma infraestrutura pública como a Internet.

Um dos grandes impactos do comércio eletrônico está no relacionamento com clientes e fornecedores. Este relacionamento no mundo físico é substancialmente baseado na interação face-a-face, na qual estamos acostumados e temos confiança, uma vez que conhecemos suas características, componentes, restrições, vantagens etc. Mas tudo tende a mudar para uma interação que também possa contar com a infraestrutura eletrônica, e que não irá substituir a tradicional, mas será mais uma possibilidade, mais um canal.

### **2.3 – Negócios na Era digital**

Organizações mundialmente consagradas presenciaram o progressivo enfraquecimento de suas posições diante dos novos conceitos e valores emergentes com o advento comercial da Internet. O ingresso no mercado das empresas conhecidas como *dotcom* (ou “pontocom” em português), a rápida expansão de suas práticas comerciais *on-line* – *e-business* – e a valorização destas no mercado de ações, em função de seu potencial de inovação, sinalizaram

que “a passagem do centro de gravidade da população dos trabalhadores braçais para os trabalhadores de conhecimento e serviços é irrevogável (...)” (DRUCKER,1995).

Os desafios organizacionais relacionados à revisão de estrutura, à mudança cultural, à estratégia e à dinâmica de negócios continuam válidos. Apenas a forma de abordar cada desafio mencionado sofreu alterações em função de um ambiente distinto, e marcado pelo binômio “negócios baseados em serviços/ tecnologia” na economia globalizada.

O velho modelo do século XX, a *corporação* ou a *grande empresa*, integrada verticalmente e baseada na produção em massa (o *fordismo*) e no controle-comando, e o grupo diversificado transformado em conglomerado, entrou em crise desde o final dos anos 70.

Ao longo de vinte anos, várias “tentativas” de substituição foram feitas - nomeadamente pelos japoneses no campo da inovação dos processos (Qualidade Total, *just-in-time*, manufatura ágil, entre outros) e do modelo estrutural de negócio (*keiretsu*) e por americanos (*Excelência*<sup>4</sup> com Tom Peters, *Reengenharia*<sup>5</sup> com Michael Hammer, desenvolvimento do *Outsourcing*<sup>6</sup>, da gestão da cadeia de abastecimento e da empresa virtual).

Mas, apesar das modas que impuseram, todas estas tentativas acabaram por deixar uma sensação de “frustração” e “transitoriedade”, até que a Web veio proporcionar uma plataforma para a criação de um novo modelo de negócio (TAPSCOTT, 2002).

“O capitalismo atual está presenciando o nascimento, finalmente, de um substituto coerente para o modelo de empresa e de negócio típico do industrialismo” (SELZ, 2001). Substituto esse baseado e oriundo de um conjunto de transformações gerenciais nas empresas e implantação de inovações tecnológicas que se pronunciaram com o advento da tecnologia da informação.

### **2.3.1 – Cadeia de Valor**

A Sociedade da Informação e do Conhecimento tem provocado uma revolução na forma de realizar os negócios que obriga consumidores e fornecedores a uma mudança radical de atitude face à infinidade de oportunidades de negócio que aparecem de um momento para o outro. Estas mudanças têm provocado uma reorganização das cadeias de valor dos negócios,

---

<sup>4</sup> Tom Peters em seu livro "In Search of Excellence", publicado em 1982, com Bob Waterman, antecipava uma nova tendência - a "gestão da mudança", que se revelaria uma "ferramenta" para a década .

<sup>5</sup> Michael Hammer lança em 1993 o neologismo "reengenharia" no seu livro "Reengineering the Corporation", publicado junto com James Champy

permitindo o estabelecimento de novas formas de relacionamento entre os clientes e os seus fornecedores e estabelecendo alterações significativas na redistribuição do valor agregado dos negócios.

Em nosso sistema econômico a competição está no núcleo do sucesso ou fracasso das firmas. A posição que uma firma ocupa no mercado e seu lucro é determinado primeiro pela atratividade da indústria e segundo pela posição que ela ocupa dentro dessa indústria (PORTER, 1992). Para analisar uma determinada indústria, Porter introduziu o conceito das cinco forças competitivas: (1) a entrada de novos competidores, (2) a ameaça dos produtos substitutos, (3) o poder de negociação dos clientes, (4) o poder de negociação dos fornecedores, e (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes. A base para um desempenho acima da média de uma firma em uma dada indústria é criar uma vantagem competitiva sustentável, baseada em uma política de baixos custos ou na diferenciação de seus produtos. O objetivo de uma firma que busca o lucro está em criar um valor para seus clientes que exceda seus custos. Porter enumerou três estratégias genéricas para conseguir tais objetivos: (1) custo da liderança, (2) a diferenciação, e (3) o foco. A vantagem competitiva não pode ser percebida olhando-se a firma como um todo hermético, é necessário identificá-la entre suas muitas atividades discretas. Sua estrutura divide a firma em nove atividades principais.

Tabela 1 – Atividades Primárias x Atividades de Suporte

Atividades Primárias	Atividades de Suporte
?? Logística Interna	?? <i>Procurement</i>
?? Operações	?? Desenvolvimento
?? Logística Externa	Tecnológico
?? Marketing e Vendas	?? Recursos Humanos
?? Serviços	?? Infraestrutura da Firma

Adaptado de PORTER, 1992.

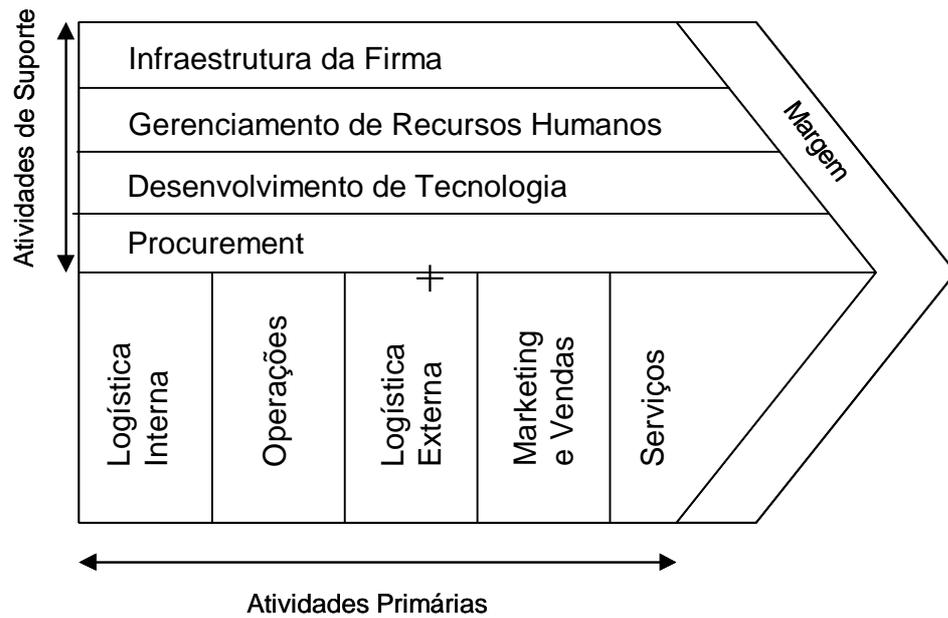
"Cada firma é uma coleção de atividades que são executadas para projetar, produzir, introduzir no mercado, entregar, e dar suporte a seus produtos" (PORTER, 1992).

Todas essas atividades podem ser representadas no que Porter denomina Cadeia de Valor, veja figura 1.

---

<sup>6</sup> *Outsourcing* é a delegação, ou terceirização, de um ou mais processos, na maioria das vezes intensivos de tecnologia de informação, da empresa para um fornecedor externo, que administra esse processo baseado em métricas de performance definidas previamente com a empresa que o está contratando (PROPAY, 2002).

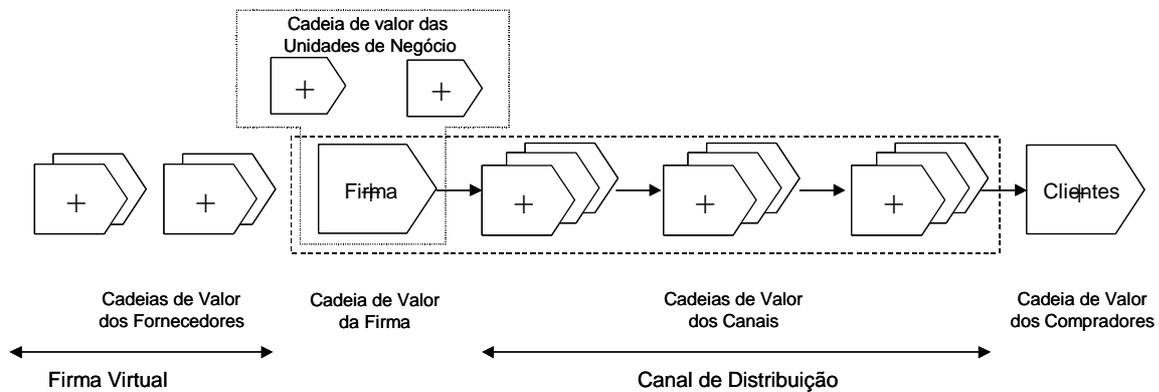
Figura 1 – Uma cadeia de valor genérica



Adaptado de PORTER, 1992.

Uma cadeia de valor está inserida num complexo processo de atividades, conectando a firma a seus fornecedores primários e a seus principais compradores, cada um dos quais ligados por sua vez a outros negócios 'antes' e 'depois'. Os fornecedores criam e entregam os insumos, a firma os transforma e o produto vendido torna-se parte da cadeia de valor dos clientes. Porter denomina este sistema de Sistema de Valor, e chama conexões das cadeias de valor através das quais os produtos trafegam até o seu destino, o cliente, de Canais (figura 2). Estes Canais executam as atividades adicionais que afetam o comprador, assim como influenciam as próprias atividades da firma.

Figura 2 – O Sistema de Valor



Adaptado de SELZ (2001).

No desenvolvimento dos novos modelos de negócio o conceito de potencialidades será aplicado. A tecnologia da informação permite a quebra do sistema de valor existente e cadeias de valor individuais ao longo das linhas de competência e potencialidades. Isso permite uma reordenação da organização hierárquica.

### 2.3.2 – Redes de Valor

Estudando o modelo analítico da cadeia de valor de Porter, TAPSCOTT (1997) descobriu o surgimento de uma nova cadeia de valor radicalmente diferente da época industrial analisada por aquele acadêmico. Foram levantados cinco tipos de protagonistas (a começar pelo próprio cliente).

- ?? Clientes – que também criam valor;
- ?? Fornecedores de contexto – interface entre o cliente e a rede de negócio; os mais bem posicionados para liderar;
- ?? Fornecedores de conteúdo – desenham, fabricam e entregam as formas de valor intrínsecas (produtos, serviços, informação ou conhecimento)
- ?? Fornecedores de Serviços para o comércio eletrônico – segurança, privacidade, logística, gestão do conhecimento e da informação, gestão de transações e financeira;
- ?? Fornecedores de Infraestrutura – comunicações, computação, eletrônica, imobiliário;

Há uma integração de parceiros grandes, médios e pequenos ao longo da cadeia de valor. O posicionamento estratégico de liderança é obtido por quem fornecer o contexto dessa cadeia e gerir essa integração. A plataforma essencial de integração é a Web e a função crítica é a gestão da relação com o cliente e da marca.

### 2.3.3 – Cinco opções no mercado

Este trabalho resulta numa taxonomia que viria a estabilizar-se em cinco modelos - o **espaço de mercado virtual** que TAPSCOTT (1997) batizou com o nome grego de *ágora*<sup>7</sup>, que tem como exemplos os leilões, cujos pioneiros foram a *eBay* e a *Priceline*; o **espaço de**

---

<sup>7</sup> antigo mercado grego (século V a.c.) onde consumidores e fornecedores dialogavam livremente ajustando a procura e a oferta em que o preço tinha de ser dinâmico ARENDT (1991).

**agregação** – típico da intermediação, que tem a *Amazon.com* como o exemplo mais bem acabado de estratégia de integração horizontal; o da **cadeia de valor integrada** – com os casos da *Dell Computer* e *Cisco* como paradigma; o das **alianças** – onde usuários de uma Rede contribuem individualmente para a formatação de um produto, exemplo: o *Linux* e o projeto *Genoma*; e, finalmente, os das **redes de distribuição**, que permitem que a transação se complete financeiramente ou chegando efetivamente ao cliente.

#### 2.3.4 – Os 5 modelos de Tapscott:

TAPSCOTT (1997) classifica em cinco tipos os possíveis modelos das Redes de Valor. São eles:

- ?? Espaços de mercado (ágora) – é criado um lugar virtual, onde fornecedores e clientes determinam o preço dinâmico do produto e discutem suas condições; exemplos: *eBay.com*, *Priceline.com*, *Mercadolivre.com.br*.
- ?? Espaços de agregação - novos intermediários típicos; exemplos: *Amazon.com*, *E\*Trade*, *Submarino.com.br*, *Americanas.com.br*.
- ?? Integradores da cadeia de valor - líderes do novo contexto; exemplos: *Cisco*; *Dell Computers*.
- ?? Alianças - colaboração criativa; exemplos: *Linux*, *MP3*, *Java*, *Projeto do Genoma Humano*.
- ?? Redes de Distribuição - facilitar a entrega e a transação; exemplos: *FedEx*, *UPS*, *Visa* (banco)

Num estudo publicado posteriormente pelo autor, TAPSCOTT (2000) se refere, a algumas tendências em desenvolvimento, sendo elas: mais do que o modelo dos leilões será o dos “exchange” – que tem o Nasdaq como exemplo já antigo que irá comandar e regulamentar o negócio, sobretudo no chamado *business-to-business*; - os “agentes inteligentes” – nova geração de *softwares* de apoio à decisão que poderão liquidar grande parte da vantagem competitiva dos portais agregadores e a força atual de muitas marcas; - a concorrência irá travar-se sobretudo entre redes de negócio baseadas em alianças e parcerias, e menos entre grupos econômicos ou empresas individuais num dado segmento de mercado; - os “infomediários” (intermediários de informação) só sobreviverão se representarem os leitores e os compradores; - a nova estratégia de marketing tem de ser “unificada”, isto é, tem de

desenvolver, também, uma interface entre o mercado real (presença física) e o mercado virtual (“on-line”), interface que TAPSCOTT (2000) designa de “market face”.

### 2.3.5 – O que diferencia as Redes de Valor

Citamos, a seguir, dez razões que diferenciam os modelos de Redes de Valor propostos por Tapscott:

1. A Internet é a sua principal infraestrutura para o negócio;
2. Produção puxada - a cadeia de valor começa no cliente e não na categoria de produto ou serviço e em quem o fabrica ou presta; o bem mais escasso é a atenção do cliente; a função crítica é a gestão da relação com ele.
3. O contexto reina - quem integrar e organizar o contexto da cadeia de valor e das relações com o cliente lidera (a exemplo da *Cisco* e da *Dell*).
4. A possibilidade de diversificação a partir de uma integração horizontal baseada nas competências essenciais e na fidelização do cliente - o modelo da *Amazon.com* (a extensão das categorias de produtos e serviços intermediados).
5. A concorrência tende a gerar-se entre redes de negócio com diversos parceiros e não entre grupos ou empresas.
6. Uma economia de muitos intermediadores possíveis – em vez da intermediação exclusiva.
7. Uma economia feita de “momentos” vividos com prazer – ganhar massa crítica através de uma comunidade de consumidores fiéis que quer ter “experiências” agradáveis no mercado.
8. Uma economia de troca de “presentes” – os clientes fiéis e os parceiros oferecem conteúdos e serviços sem monetarização num espírito de reciprocidade.
9. Uma economia sem preço fixo – o que se define é o mecanismo de geração dos preços.
10. Uma economia da experimentação - o cliente testa primeiro a demonstração (“demo” na Web, programas *shareware*) antes de optar por comprar.

Tapscott rejeita sobretudo a idéia - que hoje se tenta popularizar - de que a Internet é uma mera “ferramenta tecnológica”. “A Net de hoje - e muito menos a do futuro - não é a continuação simples das tecnologias de informação. É a infraestrutura de uma nova mídia

universal muito mais rica do que as anteriores (imprensa, rádio e televisão), capaz de estruturar não só relações entre pessoas como um tecido econômico” (SELZ, 2001).

A Internet oferece a possibilidade de realização eletrônica de processos dos quais participam consumidores, clientes, fornecedores, instituições financeiras etc., de forma fácil, livre e de baixo custo. Assim, o comércio eletrônico pode ser considerado como sendo a utilização de todo o potencial das tecnologias de comunicação e de informação para atender as forças de negócio atualmente, ou seja, globalização, competitividade em nível mundial, requerimentos de produtividade e qualidade, ambientes voláteis, satisfação das expectativas do cliente, etc.

A evolução e as tendências da Internet oferecem grandes contribuições para as empresas; por outro lado, ainda apresentam desafios em relação ao desempenho, à segurança, entre outros. Muitos autores acreditam que as promessas da Internet, como revolucionadora do ambiente empresarial, ainda não se confirmaram, mas de fato já começamos a ver os primeiros sinais destas mudanças.

## **2.4 – A Internet como Marketplace**

O fascínio causado pela possibilidade de incremento nas vendas com um baixo custo operacional é um diferencial muito importante para estimular o uso da Internet como meio de venda.

Um outro aspecto que pode ser relacionado ao crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos, é a recente tendência mundial de mudança de imagem das empresas, que buscam transmitir a idéia de empresa globalizada para os seus clientes.

A Internet age, neste sentido, como ícone máximo de globalização, modernização e tecnologia.

Por todos estes motivos, o comércio eletrônico, ou simplesmente "*e-commerce*", vem adquirindo um espaço considerável nas decisões estratégicas não apenas das empresas de alta tecnologia, como também daquelas que desejam otimizar a sua estrutura de vendas em um ambiente empresarial mais dinâmico e competitivo.

### **2.4.1 – Uma linguagem própria para negócios on-line**

O terreno das organizações da era do e-business ainda possui muito espaço a ser explorado. Existem dúvidas sobre o tempo que levará para que a Internet chegue aos lares e faça parte deles como o aparelho de TV ou a linha telefônica. As melhores formas de

abordagem bem como os fatores que o levam a utilizar ou não a rede como um meio de fazer negócios ainda provocam discussões. Entretanto, a linguagem própria das organizações que já negociam ou praticam comércio via Web está sacramentada.

O comércio on line fundamenta-se em dois elementos: consumidores e negócios entre empresas produtoras. O ramo que se ocupa com consumidores, mantém suas atenções voltadas para as necessidades impostas pelo varejo e é chamado de “B2C” (Business to Consumer). O ramo que cuida de negócios entre empresas, concentra seus esforços na construção de facilidades para os produtores, procurando incorporar o que for possível do tradicional comércio atacadista. É chamado “B2B” (Business to Business) e , em alguns casos, complementa a atividade desenvolvida pelo primeiro.

A integração entre os diversos pontos da cadeia produtiva, através da Web, sugere que um novo paradigma de operação e de comercialização se formou. De certa forma, a empresa que se propõe a atuar neste paradigma não possui as mesmas características da que opta pelos meios convencionais. Entretanto, a prática integrada demonstra que o atendimento inovador não invalida os fundamentos da prestação de serviços. Os três aqui considerados encontram espaço para aplicação. Apenas o formato de operação sofre alterações.

Uma análise simples pode constatar, logo de início, rupturas em três processos básicos da cadeia produtiva:

1 – Manufatura: marcada pela descentralização das linhas de produção e pela busca de parceiros que possam atender à demanda com qualidade similar.

2 – Distribuição: resulta de uma nova concepção da cadeia de abastecimento, privilegiando a busca de mercados ainda não atendidos ou com resultados inferiores. Utiliza parcerias nos sistemas de transporte e de comunicação para chegar aos destinos necessários.

3 – Consumo: abriga um consumidor mais exigente, que procura muito antes de comprar e hábil em pesquisar preço, qualidade e garantias do que adquire. Neste aspecto, os critérios para avaliação da qualidade em serviços são fundamentais uma vez que, mesmo quando se trata da compra de um produto, esta envolverá em grau elevado a utilização de um serviço da empresa fornecedora.

O estudo de PARASSURAMAN (1990), determina algumas proposições que podem ser feitas pelos consumidores, a respeito de serviços, principalmente em função da dificuldade de avaliação prévia. A compra de serviços envolve uma percepção de risco mais elevada do que a compra de bens. Isto faz com que os gerentes envolvidos nesta atividade - e principalmente os que estão envolvidos com negócios on line - assumam como desafio desenhar operações de

serviços e conceitos de serviços que reduzam a percepção do risco. Com relação ao preço, ao contrário do que muitos pensam, nem sempre precisam ser baixos. Em alguns casos, preços baixos para determinados tipos de serviço podem suscitar desconfiança e gerar o efeito contrário do que é esperado.

De acordo com SELZ e SCHUBERT (1999) as possibilidades técnicas advindas de um ambiente de compras imerso na Internet, apresentam características de mídias que envolvem:

1. Apresentação Hiperídia – permite ao usuário experimentar um conjunto de sensações visuais, auditivas enriquecendo as informações sobre o produto;
2. Interface baseada em bancos de dados – podem prover informações aprofundadas sobre o produto, no nível adequado de detalhe para cada cliente, personalizando a experiência de compra;
3. Acesso 24 horas – o usuário tem a conveniência de visitar a loja on-line na hora que precisar, comprando dentro da sua disponibilidade de horário;
4. Anonimato – permite ao usuário procurar informações sobre produtos, que poderiam trazer constrangimento por questões ideológicas, econômicas ou sociais;
5. Ubiquidade – o usuário pode ter acesso à informação de produtos diferentes em lojas que estão a grandes distâncias uma da outra;
6. Comunicação assíncrona – o cliente pode transmitir informações para a loja virtual através da sua navegação que será respondida através de e-mails e promoções especiais em determinadas épocas do ano;
7. Possibilidades de configuração (interatividade) – os sistemas de compra on-line, construídos a partir de bases de dados permitem a configuração dinâmica da loja virtual, possibilitando uma loja ‘personalizada’ para cada cliente.
8. Transferência de benefícios de custo para o consumidor – ao eliminar um conjunto de intermediários e funcionários que são comuns no ambiente real, a empresa de comércio eletrônico pode ofertar produtos com preços mais vantajosos para o cliente virtual.

## **2.5 – O cliente de comércio eletrônico**

### **Por que os consumidores compram através da Internet ?**

Pesquisadores e analistas de mercado sugerem alguns fatores que são normalmente relacionados à tendência que faz com que um cliente de uma loja tradicional comece a comprar através da Internet. Uma boa atitude frente a novas tecnologias e experiência anterior

em compras por revistas, mala direta ou por telefone. Um estilo de vida *'plugado'*, leitura de revistas internacionais, usuário de caixas de atendimento em bancos, mais tempo gasto na Internet, predisposição a novas tecnologias, falta de preconceito frente a novidades, habilidade em navegar pela Internet, facilidade em buscar informações sobre produtos on-line, tudo isso forma uma predisposição maior a comprar através da Internet (PARASURAMAN, 2000). Obviamente, aqueles consumidores que acham necessário tocar, ver ou experimentar os produtos antes de comprá-los, apresentam menor probabilidade de fazer suas compras on-line (LI, 1999).

Outras pesquisas evidenciam algumas variáveis demográficas e de estilo de vida. Demonstram que aquelas pessoas que começam a comprar pela Internet, apresentam renda mensal média elevada, um estilo de vida orientado pela carreira profissional, orientação da escolha de serviços pela conveniência e escassez de tempo para a realização de tarefas pessoais (PARASURAMAN, 2000). Fatores situacionais também influenciam, incluindo, tipos de produtos (produtos de prateleira são mais práticos de ser comprados on-line) e modos de compra – consumidores mais inclinados a escolher compras on-line são mais decididos quanto à compra (WOLFINGARBER, 2000).

### **Fatores que influenciam o comportamento do consumidor**

As diversas abordagens acerca do assunto trazem à tona argumentos que variam em grau de complexidade e extensão, mas consideram em comum três fatores determinantes:

- a) Cultura: de acordo com (CORRÊA, 1996), “o fator cultural refere-se, principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são por ela incorporados.” O fator cultural depende também da nacionalidade, grupo racial, religião e região geográfica.
- b) Grupo Social: este segundo fator guarda relação estreita com o anterior, porém deve ter como base os grupos que os consumidores assumem como referência em suas decisões e que, direta ou indiretamente, influenciam suas atitudes. (KOTLER, 1996) aponta a família como o principal grupo de referência por abrigar co-usuários de muitas aquisições, como por exemplo, a compra de um pacote de férias familiares. Estudos revelam que as informações de fontes pessoais já conhecidas são consideradas mais confiáveis, o que confirma a validade da divulgação "boca a boca".

c) **Características Individuais:** apesar de se reconhecer a influência da cultura e do grupo social, não se pode deixar de considerar que os indivíduos possuem características próprias e que influenciam significativamente uma escolha. Estas características próprias podem ser divididas em três tipos:

?? **demográficas**, que dizem respeito à idade, ocupação e condição econômica do indivíduo. As informações oriundas do mapeamento de características demográficas são rígidas e estáticas, como as que são encontradas nos anuários estatísticos dos grandes Institutos de Pesquisa, tais como o IBGE;

?? **estilo de vida**, que está relacionada à personalidade e permite uma compreensão mais apurada do processo de decisão de compra na esfera individual. Os dados que revelam o pensamento, o que é valorizado ou não e os detalhes que são observados, fazem com que as empresas possam ampliar seu conhecimento quanto ao nível de distinção e de percepção que pode ser construído em uma oferta. Geralmente, as características relativas ao estilo de vida cortam transversalmente os segmentos definidos demograficamente e identificam grupos de clientes com padrões comuns de comportamento de compra de produtos e serviços.

?? **psicológicas**, que revelam os níveis de motivação, percepção e experiência do consumidor, sinalizando o quão receptivo este pode estar para participar de um processo de compra.

O conhecimento destes três fatores influentes no comportamento do consumidor faz com que as empresas planejem conceitos de serviços diferentes e consigam entender com mais facilidade o processo de decisão de compra.

## 2.6 – Conclusão

É relevante assinalar que o sucesso global e o crescimento da Internet parecem depender fortemente dos fatores educacionais, culturais e sócio-políticos da sociedade global. E ainda da forma como estes influenciam os modos de estar, pensar e se comportar das pessoas, uma vez que só o desenvolvimento franco do conhecimento e da aptidão dos indivíduos auto-alimentará o crescimento sustentado e “globalizador” dos novos negócios apoiados na Internet.

Dentro do novo paradigma, as facilidades de acesso à informação, bem como a proliferação de opções, sinalizam que existem mudanças significativas ocorrendo, e que a capacidade de adaptação se faz necessária ainda que esteja ligada a altos riscos. Mas, em nenhum momento, deve-se deixar que a defesa da “adaptação ao novo momento” assuma o tom de “novidade” ou “modismo”. As afirmativas que jogam por terra fundamentos da administração e da economia, duramente aprendidos ao longo dos últimos séculos, devem ser vistas com ressalva.

Com a velocidade da era digital, a tecnologia está cada vez mais avançada e com isso os relacionamentos, a qualidade, a fidelidade, a confiança estão sendo mais valorizados. A internet trouxe também a economia digital e empresas.com, que hoje já são vistas com olhos mais críticos, vemos diariamente que muitas empresas não sobreviveram a era da globalização.

Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso, e baixo custo.

Assim; através da infraestrutura da Internet, grupos de empresas colaboram para atingirem objetivos comuns, constituindo as Redes de Valor. Os negócios baseados nestas redes - como o da energia, telecomunicações, transporte e financeiro - formam a infraestrutura de toda a economia. Mas, hoje em dia, estas indústrias estão a ser ameaçadas pelo aparecimento de novos concorrentes que descobrem novas propostas de valor que nem sequer eram imagináveis há poucos anos atrás.

O conhecimento é elemento principal no controle, assim como fator de inovação disponível ao ser humano. Atualmente, o conhecimento transformou-se no principal fator estratégico dos negócios, uma vez que seu domínio permite atrair os demais recursos de que as pessoas precisam para alcançar seus objetivos.

## CAPÍTULO III

### QUALIDADE DE SERVIÇOS

#### 3.1 – Introdução

Ao longo das últimas duas décadas, os avanços tecnológicos na área da informação vêm sendo exaustivamente discutidos. Ainda assim, as rupturas provocadas por estes avanços, somadas às mudanças de cenário decorrente da chamada Nova Economia, não minimizaram o número de questões em torno do assunto.

Dentro deste “universo de diversidades”, as investigações em torno das organizações e das atividades de prestação de serviços mantiveram-se presentes. No cenário contemporâneo, as formas de conduzir os negócios e de se estruturar para realizá-los ganharam relevância ímpar. Constatou-se que o consumidor não decide suas aquisições só em função do preço e do volume de renda disponível, mas sim através de uma avaliação mais complexa que envolve benefícios e comodidades.

A alteração dos padrões de consumo e de comercialização produziu reflexos diretos nas atividades relacionadas a serviços que passaram a ganhar relevância em função de sua crescente integração com a produção manufatureira, da revisão de sua natureza não comercializável internacionalmente, e de seu papel como atividade econômica geradora de riquezas.

Abordagens sobre serviços e suas características específicas surgiram somente nos anos 70. Nesta época, diversos trabalhos procuravam delinear fronteiras entre as atividades de serviços e de produção de bens através da especificação de características próprias de cada uma delas.

Segundo WYCKOFF, SASSER e OLSEN (1978), é útil entender as características distintas dos serviços que tornam as tarefas gerenciais de executivos em empresas de serviços diferentes das tarefas gerenciais de executivos em empresas de fabricação. As características podem ser classificadas em quatro áreas:

- 1) intangibilidade – não podem ser ‘sentidos’ antes de serem comprados;
- 2) perecibilidade – não podem ser estocados;
- 3) heterogeneidade – são diferentes, dependendo de para quem, quando e onde são executados;

4) simultaneidade de produção e consumo – são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

Neste primeiro momento, o tratamento do assunto ainda se apresentava sob forte influência das perspectivas teóricas das operações fabris. Entretanto, a definição dessas quatro características básicas foi fundamental para que o entendimento da relação cliente-fornecedor pudesse avançar, dando origem a outros formatos de oferta de serviços pelas organizações.

Cabe ressaltar que estes registros de avanços não significam a existência de definições universalmente aceitas para os serviços ou para as atividades “derivadas” de sua gestão. “O campo dos serviços é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são um problema” (TÉBOUL, 1999).

A falta de consenso é um fato. Porém, não impediu que as organizações considerassem três fundamentos de extrema importância na prestação de serviços em caráter complementar à inovação, à geração de conhecimento e à aquisição de novas competências:

- 1) o comportamento do consumidor;
- 2) os fatores que influenciam sua decisão de compra;
- 3) os atributos de um serviço relevantes para avaliação do nível de qualidade no momento da aquisição.

Ainda que este esforço de identificação nem sempre apresente elevado grau de exatidão, pode auxiliar na sustentação das inovações necessárias para atender às demandas do mercado atual.

A prestação de serviços não é mais uma exclusividade das empresas que atuam nos ramos mais tradicionais da atividade, tais como comércio varejista, transportes, educação e saúde. Em maior ou menor grau, todas as empresas que participam da atividade econômica encontram-se envolvidas com a prestação de serviços e precisam considerar seus elementos básicos.

Nesta época em que os sistemas de computadores evoluíram através de sucessivas inovações tecnológicas para o que denominamos *World Wide Web*, a Internet permitiu que uma “série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fim de atender a uma necessidade do cliente” (GRÖNROOS, 1995), sejam feitas através da interface Web.

Este capítulo apresenta o conceito de comparar Produtos Intangíveis (Serviços), a qualidade percebida como fator diferenciador em Negócios, suas implicações quanto a

Produtos Intangíveis e como se comporta como instrumento competitivo na comparação de serviços.

### **3.2 – A Noção de Produtos e Serviços**

A prestação de serviços não é mais uma exclusividade das empresas que atuam nos ramos mais tradicionais da atividade, tais como comércio varejista, transportes, educação e saúde. Em maior ou menor grau, todas as empresas que participam da atividade econômica encontram-se envolvidas com a prestação de serviços.

À medida que os processos de produção vão se tornando cada vez mais complexos e competitivos, a indústria deve contar com uma maior contribuição dos serviços. “Do mesmo modo, os serviços fundados no tratamento e na troca de informações são bastante dependentes da infra-estrutura das telecomunicações, o que faz com que, inevitavelmente, no mundo de hoje, a distinção entre indústria e serviços se torne artificial e vã” (TÉBOUL, 1999).

#### **3.2.1 – Definições de Produto, Bem e Serviço**

Um produto é o objetivo que qualquer sistema organizado possui como resultado de suas operações. Um sistema pode ser identificado em qualquer amplitude conforme se estabeleça referências que identifiquem seus elementos, inter-relações e lógica de princípios, para que com seu funcionamento, se alcance um objetivo específico. Este objetivo é considerado produto do sistema.

Nesta argumentação enquadra-se JURAN (1992), quando afirma que um "produto é o resultado de um processo"; e, processo presume um sistema, com qualquer referencial a ser definido. Os economistas definem 'produtos' como sendo bens e serviços, "algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade" (KOTLER,1996). Assim a palavra "produto" é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. "Entende-se por bens como algo físico, enquanto que serviço significa trabalho feito para outro." (JURAN,1990).

Compatível também com esta definição e auxiliando na compreensão da natureza do serviço, KOTLER (2000) enuncia que um "serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto." Entenda-se como propriedade, posse física de algum bem. O aspecto de intangibilidade faz com que o serviço não possa ser realmente demonstrado com

antecedência, o que não acontece com um produto físico (bem) que pode ser claramente descrito em termos de seus atributos (se não de suas funções): volume, partes, materiais e assim por diante.

Como resultado de esforço empresarial, onde a sobrevivência vem da geração de receitas através da ofertas economicamente produzidas, os produtos podem ser considerados como a materialização dos serviços fornecidos: os carros permitem um transporte cômodo, as televisões oferecem diversão. Neste enfoque da área de Marketing, em geral o "serviço é o conjunto das 'prestações' que o cliente recebe além do produto ou do serviço de base" (HOROVITZ,1993).

Estas afirmações sugerem que as pessoas percebem produtos além dos aspectos funcionais concretos; de fato como diz LEVITT (1990): "As pessoas compram produtos (produtos puramente tangíveis, ou produtos puramente intangíveis, ou híbrido de ambos)." E ainda, "A nova competição não é entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas agregam ao produto de sua fábrica na forma de embalagem, serviços, propaganda, (...) e outras coisas que as pessoas valorizam" (LEVITT, 1990).

### **3.2.2 – Particularidades dos Serviços**

São amplas e igualmente reconhecidas as particularidades dos serviços na literatura. Desdobradas ou mais enfatizadas em alguns aspectos, em geral podem ser agrupadas, conforme KOTLER (2000), em "quatro características principais":

- ?? Intangibilidade - "não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados";
- ?? Inseparabilidade - "são produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final;
- ?? Variabilidade - "são altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados;
- ?? Perecibilidade - "não podem ser estocados" pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

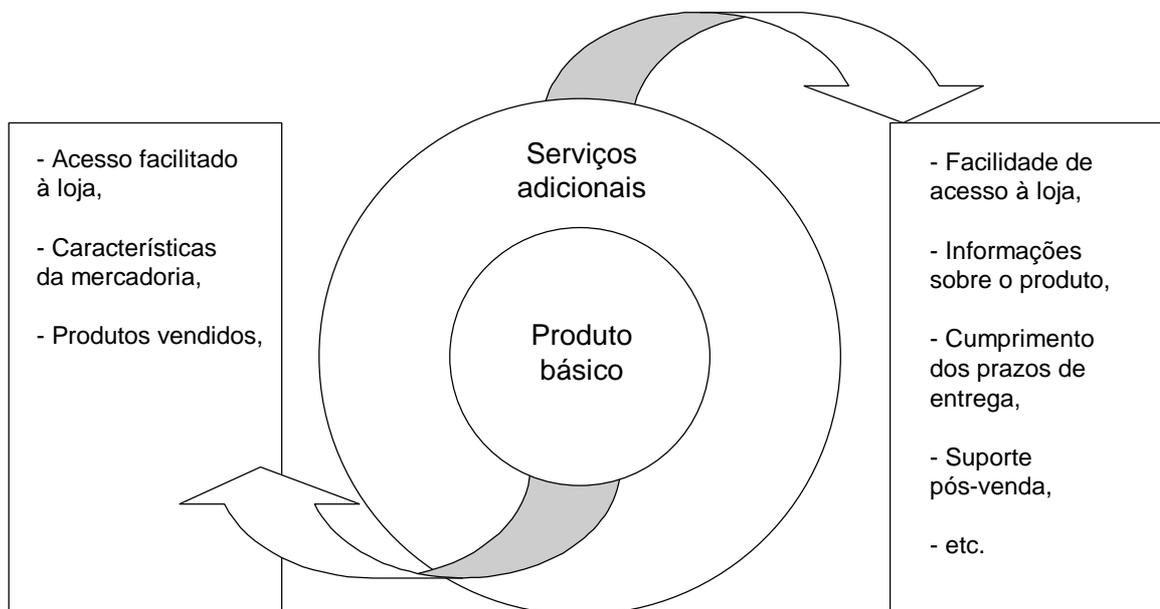
Além destas características a ênfase atual nos serviços tem relatado algumas outras particularidades importantes. A definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo. "O

conteúdo substantivo de um produto raramente tem viabilidade competitiva por si só” (LEVITT, 1990).

À medida que os bens produzidos se parecem cada vez mais com os de seus concorrentes, o único meio de obter uma vantagem competitiva reside, inevitavelmente, ora em desenvolver a dimensão serviço em sua oferta, ora em associar novos serviços à oferta (TEBOUL, 1999).

A Figura 3 é uma representação gráfica do valor adicionado ao produto básico pelos serviços. O centro da figura é o produto ou serviço básico. No caso de manufatura é o produto que sai da linha de produção; e no caso de uma empresa comércio eletrônico é a simples venda da mercadoria. Os serviços adicionais estão representados pela faixa que envolve o produto/serviço básico, agregando valor a este.

Figura 3 – Valor agregado Pelo serviço ao cliente no comércio eletrônico



Adaptado de (CRISTOPHER, 1992).

Os clientes não querem mais apenas o produto básico, eles querem um serviço customizado, isto é, um composto produto/serviço customizado (DAUGHERTY, SABATH e ROGERS, 1992). Embora a padronização ofereça um aumento no custo e tempo necessários para produzir um produto ou prestar um serviço, uma pressão cada vez maior por customização vem sendo realizada pelos clientes. Pois, quanto mais customizado for o produto, mais necessidades do cliente ele atenderá. Com isso, mais benefícios serão gerados para o cliente e maior será o valor gerado (vide equação 1).

### Equação 1 - Equação do valor

$$\text{Valor} = \frac{\text{Retorno}}{\text{Dispêndio}} = \frac{\text{Retorno Financeiro + Benefícios}}{\text{Gasto Financeiro + Tempo + Recursos}}$$

Adaptado de (TÉBOUL, 1999).

Na verdade, o cliente não mensura de forma exata o valor proporcionado pelo bem. Quando tem que decidir sobre dois produtos semelhantes, ele escolhe o que ele percebe que tem mais valor. Assim, o que conta é o valor percebido pelo cliente. (KOTLER e ARMSTRONG, 1995)

Conforme representado pela equação 1, valor é a relação entre retorno e dispêndio. Quanto maior for o retorno obtido ou menor for o dispêndio realizado, maior será o valor para o cliente. O retorno pode ser tanto em termos financeiros quanto em benefícios adquiridos e o dispêndio pode ser financeiro, de tempo ou de outros recursos.

Como os produtos estão se tornando cada vez mais parecidos e as estratégias de preço e promoção podem ser facilmente copiadas pela concorrência, as companhias que mantiverem o foco somente nas características de seus produtos estarão, provavelmente, em grande desvantagem competitiva em relação às que adicionam valor ao produto através de serviços extras.

O reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade de diferenciação entre definições de produtos, serviços e bens. Um exemplo simples pode ser dado:

"Em geral, entende-se por serviço tudo que um restaurante deve fazer para agradar o freguês - incluindo a comida, o atendimento etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a 'bens e serviços' como constituintes do chamado 'produto'. Nesse caso, o 'bem' seria a refeição; 'o serviço' corresponderia ao atendimento etc.; e o 'produto', ao somatório desses dois fatores, associados a outros que levam (...) a ponto de desejar retornar ao restaurante" (LOBOS,1993).

Uma outra particularidade dos serviços é que seu consumo depende de experiência direta ou de comunicação informal. São "dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Nos serviços, tanto o Marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto as comunicações boca-a-boca (que

substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes." (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985)

As características particulares dos serviços tornam sua produção um pouco mais complexa. Qualquer que seja o modelo de gestão a ser adotado, a interação de elementos muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. Atacar todos os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão. Há contudo uma vantagem: pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a *resposta é rápida* quanto à adequação serviço-consumidor. No que tange o canal estudado, a Internet, uma das características que identifica esse Sistema é a facilidade com que o produtor identifica imediatamente suas interações com o cliente.

### 3.3 – Percepção do Cliente

A Internet possibilita que as pessoas tenham acesso instantâneo à informação gerada em, qualquer parte do globo terrestre, gerando maior simetria da informação e transferindo grande parte do poder nas negociações para o cliente.

Com a redução das distâncias entre fornecedores e clientes e a redução das barreiras de entrada em novos negócios, o mercado se torna muito mais dinâmico. Por isso, as empresas devem procurar oferecer um serviço que atenda às expectativas do consumidor de forma a manter sua fidelidade e estar sempre atenta às mudanças do mercado para ajustar suas ofertas.

Seguindo essa linha, para KENNY e MARSHAL (2000) a Internet está revolucionando os conceitos de marketing. Embora o composto de marketing permaneça (promoção, praça, preço e produto), o contexto muda. A estratégia de marketing deve se voltar para o contexto, ou seja, atender às necessidades do cliente quando e onde ele estiver pronto para comprar.

O objetivo do marketing é o de fazer conhecer um bem aos consumidores e de convencê-los a compra-lo. No entanto, o mix de marketing clássico (os “quatro P”), utilizado para promover um bem material, revela-se insuficiente no caso de uma promoção de serviço:

- ?? a **Promoção** de um bem tangível, efetuada através das mídias clássicas, revela-se a princípio menos eficaz para a venda de um serviço puro que o boca a boca que surge a partir da experiência do cliente;
- ?? a **Praça** da prestação é, a seguir, aquela de seu lugar de produção e não aquela fornecida por um circuito de distribuição;

- ?? a sensibilidade de **Preço** é igualmente diferente: de forma geral, o cliente aceita mais facilmente o preço que lhe é proposto por um bem tangível do que por um bem imaterial;
- ?? quanto ao **Produto**, não devemos esquecer que a prestação não cobre somente o bem, que é o resultado esperado do serviço, mas também o processo de entrega.

Os clientes têm, efetivamente, muita dificuldade em dissociar o próprio “produto” do processo e da interação com o pessoal. Levando em conta esse último dado, TÉBOUL (1999) apresenta que alguns autores acrescentaram dois novos P ao composto de marketing:

- ?? os **Participantes**, compostos pelos funcionários – que promovem as operações de bastidores – e os clientes que interagem com o serviço no ‘proscênio’<sup>8</sup>. Interações essas que podem ser realizadas mesmo no ambiente virtual como sites de *e-commerce*.
- ?? o **Processo de entrega**, envolvendo todas as comodidades ao cliente como mecanismos de triagem da mercadoria, para saber se já saiu do estoque e em que ponto está na linha de distribuição e possibilidades de escolher o método e serviço de entrega.

### 3.4 – Classificação de Serviços

A correta definição de métodos e procedimentos padronizados para os serviços devem evidenciar eficiência e eficácia de um sistema. As estratégias de gestão para com os Sistemas de produção visam delinear formas efetivas de gerenciamento da produção de produtos e estratégias mais adequadas neste esforço destacamos a classificação de Produtos quanto a tangibilidade e a interface.

Produtos e Serviços podem ser classificados quanto à intangibilidade e interface. A correta identificação de seus componente revelará a estratégia que deverá ser tomada em prol de alcançar os objetivos de produção propostos.

---

<sup>8</sup> O serviço propriamente dito é realizado no proscênio, os atos do prestador de serviços afetam diretamente o cliente. Pelo fato da prestação de serviço dizer respeito antes de tudo ao cliente, ela é “essencialmente imaterial, mesmo se ela puder incluir elementos concretos, tais como bens manufaturados ou da informação” (TÉBOUL, 1999).

Esta interação acontece no proscênio do prestador de serviço, o que se pode igualmente chamar de interface ou *front office*, se quisermos usar a expressão inglesa.

### 3.4.1 – Classificação baseada na tangibilidade

O produto, para um mercado, constitui-se de uma composição de elementos observados diretamente (tangíveis) e de outros, presentes mas não tão evidenciados, que são percebidos (intangíveis). Nesta linha argumentam Kotler e Levitt:

"(...) a maioria dos produtos são físicos, como automóveis (...). Contudo, os produtos também incluem os serviços (algumas vezes designados produtos-serviço), como: corte de cabelo, concertos e férias. (...) os produtos consistem, no sentido amplo da palavra, em algo que pode ser comercializado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas (por exemplo, cantores), lugares, organizações e idéias." (KOTLER,1996)

"Os produtos podem ser tangíveis e intangíveis. Muitas vezes são combinações de ambas as coisas. Um automóvel não é simplesmente uma máquina tangível destinada para movimento, visível ou mensuravelmente diferenciada (...). É também um símbolo complexo que revela status, gosto, categoria, (...)" (LEVITT,1990)

Sugere-se, a partir dos argumentos de Levitt, uma gradação de tangibilidade na idéia de produtos; como apresenta Kotler: "Uma oferta de uma empresa ao mercado geralmente inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não uma parte importante nessa oferta." Identificam-se categorias de produtos:

- ?? Um bem tangível - "a oferta consiste em bens, por exemplo sabão, onde nenhum serviço acompanha o produto."
- ?? Um bem tangível acompanhado de serviços - "a oferta é acompanhada por um ou mais serviços para ampliar seu apelo de consumo, por exemplo um automóvel com uma garantia (Levitt diz que quanto mais sofisticado tecnologicamente o produto, mais as vendas dependem da qualidade e disponibilidade de serviços)."
- ?? Um serviço principal acompanhando bens e serviços secundários - "a oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio; por exemplo passageiros de aviões nada têm de tangível para mostrar quando chegam, mas a viagem inclui revista de bordo/alimentos; o item principal é um serviço."
- ?? Um serviço - a oferta consiste em serviços, por exemplo psicoterapia, "onde se oferece um serviço e os únicos elementos tangíveis são um consultório e um sofá." (TÉBOUL,1999)

### **3.4.2 – Classificação baseada na Interface**

Interface é onde ocorre a interação entre consumidor e sistema de produção. As interações podem ser influenciadas pelo desempenho do que se oferece, pela tecnologia em locais de entrega, pelo atendimento de administração e funcionários, pelo envolvimento entre clientes.

LANGCARD (1977) apud LOVELOCK (1992) propuseram um esquema de classificação o qual, além de tangibilidade e intangibilidade, considera-se o efeito da interface organização-cliente e participação do consumidor na percepção do produto. Neste mesmo tipo de análise Teboul estende-se mais distinguindo atividades de suporte e interface. Na interface, o autor afirma que "o usuário está fisicamente presente e a produção e consumo ocorrem simultaneamente (...sendo) com frequência sustentada por um setor de 'suporte' , que vai elaborar os processamentos físicos e acompanhar a prestação (...); qualquer que seja a transação realizada com um cliente, serviço ou produto manufaturado, sempre será encontrada esta separação interface/suporte (...); no caso de um serviço, o tratamento do cliente realiza-se essencialmente na interface. (...) a diferença entre uma prestação de serviço e um produto industrial é apenas de grau." (TÉBOUL, 1999)

No caso particular de serviços ocorrem interfaces com ou sem a presença do cliente, conforme argumenta KOTLER (1996): "Alguns serviços, porém não todos, requerem a presença do cliente." Uma cirurgia do cérebro envolve presença do cliente, o conserto de um carro não. É uma consideração importante, pois se o cliente deve estar presente, quem presta o serviço deve considerar "suas necessidades", em termos de características necessárias ao atendimento. Por exemplo, investir em decoração, conversa agradável.

JURAN (1992) também apresenta uma abordagem semelhante, que vai além da classificação quanto a tangibilidade, sugerindo o serviço de apoio abaixo:

"Bens são coisas físicas (...). Serviço é o trabalho executado para alguém." Empresas inteiras são estabelecidas para fornecer serviços na forma de energia, transportes, lazer etc. "Os serviços incluem também os trabalhos executados para alguém dentro das empresas, por exemplo, preparação da folha de pagamento, (...). Tais serviços são, muitas vezes, chamados de serviços de apoio."

### **3.5 – O Tangível e o Intangível**

A tangibilidade é um dos critérios utilizados para a classificação de produtos conforme já foi visto. Uma das diferenças sempre enunciadas pelos autores quanto a "bens e serviços", é o

aspecto de tangibilidade. Em geral afirma-se que "bens" são tangíveis e "serviços" são intangíveis.

Falar de "bens" e de "serviços" deve ser substituído por falar de "tangíveis" e "intangíveis". "Compreender a distinção é apreciar sua praticidade", argumenta Levitt quando aborda a questão da diferença entre Marketing de serviços e de bens. Segundo ele, os "princípios podem ser os mesmos, mas a tradução prática pode ser profundamente diferente."

Exposições sobre a característica de tangibilidade e classificação dos produtos, levam fatalmente à questão de "o que é tangível e do que é intangível?". Uma boa definição que se pode inferir da literatura é que o tangível é fruto da observação pelos sentidos e o intangível é o da percepção.

### **3.5.1 – A Estratégia da tangibilidade**

Os produtos tangíveis não estão também sós na sua "essência genérica". Isso porque, em nenhum caso o produto existe antes de sua entrega, enquanto não for posto e mantido em uso.

Nesse sentido, a maneira pela qual o produto é apresentado (como a promessa é retratada em brochura, carta, aparência do desenho) e como é apresentado e por quem, tudo isso são partes do próprio produto, porque são os elementos pelos quais o cliente decide por fim comprar ou rejeitar.

O mesmo não acontece com produtos ditos intangíveis; a maior quantidade de características são percebidas durante a produção/consumo, operação e em geral após a decisão de compra. É o que torna únicos os produtos intangíveis; "eles são inteiramente inexistentes antes de serem comprados, inteiramente insuscetíveis de inspeção ou exame prévio. Por essa razão, o cliente é forçado a fazer julgamentos muito mais com base no que é afirmado ou implicado sobre o produto do que com os produtos tangíveis. Por conseguinte, as afirmações e implicações têm de ser mais cuidadosamente manejadas do que as de produtos tangíveis." (LEVITT,1990)

O produto constitui-se de um conjunto complexo de características cuja percepção de valor é global. Independentemente do produto agregar mais características tangíveis ou não, o produtor vai oferecê-lo uma promessa. As características tangíveis têm maior possibilidade de controle para a garantia do produtor na busca de uma avaliação positiva por parte do cliente.

LEVITT (1990) afirma que sempre "o produto é uma promessa, um aglomerado de expectativas de valor, do qual suas partes intangíveis são tão inerentes quanto as tangíveis."

De fato, antes de comprar qualquer produto o cliente sempre o avalia, e o faz com base na aparência.

### **3.5.2 – A complexidade do intangível**

O reconhecimento das características tangíveis e intangíveis da "promessa de satisfação" que os produtos incluem são suficientes para "efetuar uma venda ou para obter um cliente. Manter um cliente já é coisa bem diferente e, sob esse aspecto, os produtos intangíveis têm problemas muito especiais" (LEVITT,1990).

Os produtos oferecidos serão julgados em parte por 'quem' pessoalmente o oferece – “não apenas 'quem' é o vendedor da empresa, mas também 'quem' representa essa empresa" (TÉBOUL, 1999).

Mesmo que alguém compre um produto cuja tangibilidade genérica seja palpável (como um computador ou um aparelho de som), e embora possa ter concordado depois de grandes estudos e negociações extensivas, o processo de produção deste produto em tempo hábil, instalação e operação sem problemas, conforme LEVITT, "envolve muito mais coisas do que o próprio produto tangível. O que está mais crucialmente em jogo, usualmente, são muitos complexos intangíveis, escorregadios e difíceis, que podem fazer ou liquidar o sucesso do 'produto'. Por isso, faz sentido dizer que todos os produtos, sob certos aspectos cruciais, são intangíveis." O planejamento e fabricação cuidadosos de nada adiantarão, se não forem instalados ou usados "corretamente", e neste sentido todos os produtos desapontarão quando em uso.

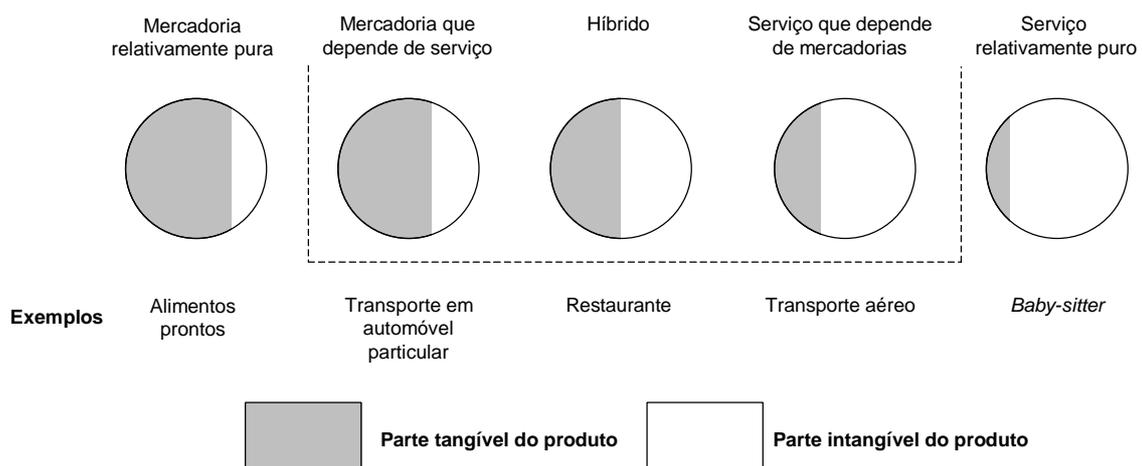
A natureza dos produtos intangíveis exige número elevado de pessoas em sua produção e comercialização. "Quanto maior o número de pessoas envolvidas em um produto, mais espaço existe para discricão pessoal, contradições, erros, e delongas. Um cliente já convencido pode facilmente mudar de idéia como conseqüência de suas expectativas não terem sido plenamente satisfeitas. Um produto tangível, fabricado sob estreita supervisão geralmente entregue através de uma rede ordenada de distribuição, tem muito mais probabilidade do que um produto intangível de cumprir a expectativa prometida."

Todos os produtos têm elementos de tangibilidade e intangibilidade. As empresas que vendem produtos tangíveis invariavelmente prometem mais do que os produtos tangíveis em si. 'Vendem' os benefícios intangíveis que acham enfeixados no pacote inteiro: o produto total.

Diante do exposto quanto à complexidade das características intangíveis dos produtos, seria de estranhar a ênfase dos produtores de bens nos aspectos dos serviços. BERRY e PARASURAMAN (1992) expressam muito bem a razão, que a este ponto fica clara de se entender: "Uma das forças que empurram os fabricantes para operações que dependem mais de serviços é o maior potencial para construir uma vantagem competitiva sustentável por meio de serviços do que de mercadorias." Como já referido, "o principal benefício que os clientes compram não é apenas mercadoria ou apenas serviço, mas ambos.(...) As companhias fabricantes também são empresas de serviço, apenas um pouco menos do que as assim habitualmente consideradas."

Estes autores desenvolvem uma idéia interessante quanto aos aspectos da tangibilidade de produtos como uma percepção global de benefícios. É o que chamam de "espectro mercadorias-serviços", esquematizado na Figura 4.

Figura 4 – O Espectro Mercadorias-Serviços de Berry & Parasuraman



Adaptado de BERRY e PARASURAMAN (1992)

Explicam que se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Contudo, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central.

"A maioria das empresas opera dentro dos limites das linhas pontilhadas na Figura 4. As firmas situadas fora dessas linhas poderão movimentar-se em sua direção num esforço para acrescentar valor e diferenciar seus produtos. (...) achamos que as linhas de distinção entre os setores de fabricação e de serviço estão se anuviando e que a arena da consequência dentro da fabricação estará cada vez mais no serviço." (BERRY e PARASURAMAN, 1992)

KOTLER (1996) igualmente coloca esta movimentação entre características tangíveis e intangíveis dos produtores na busca de competitividade: "Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados, antes de serem comprados. (...) Enquanto os fabricantes de produtos são desafiados a acrescentar idéias abstratas, os prestadores de serviços são desafiados a colocarem evidências físicas em suas ofertas abstratas."

Como visto, também é este o ponto de vista de LEVITT (1990) e onde se baseia fortemente sua argumentação para a necessidade de industrialização de serviços:

"Se os produtos tangíveis precisam tornar-se intangíveis, para se somarem aos apelos de obtenção de cliente, então produtos intangíveis precisam tornar-se tangíveis (...). Idealmente, isso deve ser feito como questão de rotina, sem a necessidade de promessas ou garantias pessoais intervenientes. (...) Conseguir clientes para um produto intangível exige que o produto seja tangibilizado. Mantê-los para um produto intangível exige que seja reiterado,"

### **3.6 – Percepção da Qualidade**

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

É fundamental uma empresa prestar um serviço de boa qualidade para poder satisfazer seu cliente e garantir sua lealdade. Segundo PETERS, apud WESTBROOK (1998), a qualidade deve ser julgada como o cliente a percebe. Para PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1990), o investimento em qualidade deve ser feito onde o cliente possa enxergar a melhoria. O que realmente interessa é a qualidade percebida.

"A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador" (KOTLER e ARMSTRONG, 1995).

Equação 2 – A satisfação do cliente

$$\text{Satisfação do cliente} = \frac{\text{qualidade percebida}}{\text{qualidade esperada}}$$

Adaptado de (KOTLER e ARMSTRONG, 1995)

É importante deixar claro que oferecer um serviço de qualidade não significa prestar um serviço com os maiores níveis de serviço possíveis ou com os melhores índices do mercado. Mas sim, prestar um serviço que atenda às expectativas do cliente.

Desta forma, é necessário que recursos e investimentos da empresa sejam direcionados para atividades e estratégias que atendam as expectativas e reais necessidades do cliente, agregando mais valor para ele, gerando sua satisfação e buscando um relacionamento forte de forma a manter sua lealdade.

### **3.6.1 – Atributos para avaliação da qualidade**

O espectro de critérios ou atributos segundo os quais os clientes avaliam a qualidade dos serviços deriva das particularidades próprias da atividade. Diversos autores, como PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985) e JURAN (1992), desenvolveram trabalhos para definir uma lista básica de critérios competitivos capazes de refletir os fatores determinantes para a satisfação do cliente. O trabalho de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985) é um dos mais conhecidos. Seu conteúdo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa empírica, em cinco ramos de serviços, que tinha como proposta a criação de um instrumento de uso geral, aplicável a qualquer tipo de serviço, e para avaliação da qualidade percebida. O instrumento, conhecido como SERVQUAL baseia-se em cinco critérios:

- ?? confiabilidade - habilidade de prestar o serviço de forma confiável , precisa e consistente;
- ?? responsividade (a expressão é um neologismo, utilizado pelos autores, decorrente do termo original responsiveness) - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- ?? confiança - conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- ?? empatia - o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação;
- ?? tangíveis - a aparência das instalações, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Apesar de representar um avanço no conhecimento do processo de avaliação de serviços por seus usuários, o instrumento propõe definições muito abrangentes e genéricas para cada critério. Tal fato dificulta os gerentes na tomada de decisões quanto à valorização de critérios

possam agregar competitividade aos resultados dos processos de prestação de serviços. (CORRÊA, 1996).

JURAN (1992) elaborou um elenco de atributos - ao qual chamou de "ingredientes usuais" - para bens e serviços segundo os quais os clientes formariam a percepção de qualidade. De acordo com o autor, os ingredientes que estão habitualmente relacionados a definições de qualidade são os expostos na Tabela 2:

Tabela 2 – Definições de qualidade - ingredientes usuais.

<b>Qualidade de Serviços</b>	<b>Qualidade de Bens</b>
Características	Características
Desempenho	Desempenho
Competitividade	Competitividade
Pontualidade	"Amigável com o usuário"
Cortesia	Segurança do produto
Capacidade do Processo	Ausência de falhas no uso
Ausência de erros	Confiabilidade
Conformidade com padrões e procedimentos	Facilidade de manutenção
	Disponibilidade de peças de reposição
	Durabilidade
	Apelo estético
	Capacidade do processo
	Rendimento do processo
	Custo da má qualidade
	Conformidade com especificações, padrões e procedimentos.

Fonte: JURAN, 1992

Na manufatura, de acordo com SLACK (1993), cinco critérios são fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. A visão de GARVIN (1995) amplia esta lista e procura adotar critérios que também contemplam os serviços agregados oferecidos nas indústrias produtoras de bens. A tabela 3 apresenta esta segunda listagem.

Tabela 3 – Critérios utilizados pelos clientes para avaliação da qualidade e seus significados

<b>Critério</b>	<b>Significado</b>
Desempenho	Características básicas esperadas
Características	Os adereços dos produtos e características secundárias que auxiliam seu funcionamento.
Confiabilidade	Segurança percebida pelo consumidor em função da credibilidade do fabricante.
Conformidade	Adequação aos requisitos de fabricação divulgados pelo fornecedor.
Durabilidade	Tempo de duração da vida útil, ou o uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente.
Atendimento	Rapidez, cortesia, facilidade de preparo do produto e o tempo de restabelecimento de condições normais de uso quando necessitam solicitar algum reparo (assistência técnica)
Estética	Aparência do produto, o que se sente ao utilizá-lo. É resultante do julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais.
Qualidade percebida	As inferências e outros artifícios indicativos da qualidade - tais como imagem, propaganda, nomes de marcas. Como induzem as percepções da qualidade, mas não a própria realidade, estes itens podem ser críticos.

Fonte: Garvin,1995

Atualmente, já se percebe que a avaliação de desempenho é mais complexa em serviços. Os critérios são mais sofisticados do que os utilizados para a avaliação de bens e refletem o processo evolutivo dos estudos sobre o assunto.

A listagem elaborada por CORRÊA (1996) comprova não só a evolução, mas também o refinamento da análise visando a melhor orientação dos responsáveis pela geração de

resultados competitivos positivos. Além disto, o entendimento da qualidade percebida sofre alteração, e torna-se mais pertinente para o momento atual por considerar ser esta a resultante de uma combinação adequada dos critérios para cada tipo de serviço.

Nesta abordagem, conforme descrito na Tabela 4, os critérios são: tangíveis, custo, acesso, credibilidade, flexibilidade, atendimento, velocidade de atendimento, competência e consistência.

Tabela 4 – Critérios Competitivos para Operações de Serviço

<b>Critérios</b>	<b>Significado</b>
Tangíveis	Qualidade / aparência de evidências físicas (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores)
Custo	Fornecer serviço a baixo custo
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; tempo de operação
Credibilidade	Baixa percepção de risco ; habilidade de transmitir confiança
Flexibilidade	Ser capaz de mudar/ adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos
Atendimento	Atenção personalizada, boa comunicação, cortesia, ambiente
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as habilidades técnicas dos prestadores de serviços.
Consistência	Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo

Fonte: (Corrêa, 1996)

### 3.7 – Conclusão

No atual mundo empresarial, há duas tendências indiscutíveis, em todos os ramos de negócios, que são, um padrão de qualidade de produtos e/ou serviços cada vez maior e um preço de produto cada vez menor.

Quem não se antecipa, neste sentido, estará 'fora do jogo', tenderá a ficar à margem do negócio. À medida que o mercado fique cada vez mais competitivo e o cliente fique cada vez mais consciente, maior será a pressão por um melhor produto (qualidade) a um menor preço.

De forma simplificada, podemos definir Valor como a relação entre Qualidade e Preço.

Toda decisão de um cliente é baseada numa análise de valor, seja ela consciente ou inconsciente. E, quando se julga o valor, leva-se em consideração, simultaneamente, os fatores qualidade e preço. Um adequado julgamento do valor de alguma coisa, seja um produto ou um serviço, depende de uma série de atributos de quem julga, dentre os quais: nível educacional, conhecimentos, informações, experiência, sensibilidade, etc.

Ninguém, por mais desprovido que seja de adequados atributos para julgamento, deixa de decidir pela melhor opção para si próprio (entenda-se como a melhor opção àquela de maior valor). É isto que todos os consumidores fazem, nem sempre da maneira mais correta sob o ponto de vista geral ou técnico, mas correta do ponto de vista de quem está decidindo. No fundo, todos buscam decidir pelo produto ou serviço que tenha sempre um valor agregado.

Se a chave do sucesso de uma organização é a satisfação dos seus clientes, surge a necessidade de como implementar mecanismos para medir a qualidade do ponto de vista destes, e como acompanhar as modificações implementadas na empresa e em seus produtos a fim de garantir maiores retornos.

Em primeiro lugar, é preciso esclarecer que a organização necessita dispor de indicadores capazes de medir, periódica e regularmente, o grau de satisfação dos usuários com seus serviços, para que seja possível buscar o aperfeiçoamento contínuo no trabalho. Conforme enunciado pelo escritor Kaoru Ishikawa<sup>9</sup>, "não se pode atribuir qualidade àquilo que não se pode medir" (ISHIKAWA, 1985).

---

<sup>9</sup> Kaoru Ishikawa aprendeu as noções básicas de controle de qualidade com os norte-americanos. Com base nessas lições soube desenvolver uma estratégia de qualidade para o Japão. Uma das suas principais contribuições foi a criação dos seus sete instrumentos do controle de qualidade: análise de Pareto; diagramas de causa-efeito (hoje chamados de Ishikawa); histogramas; folhas de controle; diagramas de escada; gráficos de controle; e fluxos de controle). Na sua opinião, cerca de 95% dos problemas de qualidade podem ser resolvidos com estas sete ferramentas da qualidade.

## CAPÍTULO IV

# MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SITES DE VAREJO ELETRÔNICO

### 4.1 – Introdução

O comércio eletrônico representa uma expansão do mercado para as empresas. Porém, ao mesmo tempo em que estas podem atender clientes que antes eram inviáveis economicamente, estão sujeitas a ataques de novos concorrentes em seus mercados tradicionais.

Desta forma, é muito importante atrair e manter o cliente. Para isso é necessário alto investimento em marketing para fortalecimento da marca e conquista do *share of mind*<sup>10</sup> e investimento em operações para oferecer um serviço de qualidade, de acordo com a necessidade do cliente, de forma a garantir sua lealdade.

A Web criou possibilidades de negócios com novas regras e oportunidades. Muitos varejistas oferecem sortimentos similares de mercadorias e de marca e, portanto, têm dificuldade para se diferenciarem com base nas mercadorias oferecidas. A questão é então, como criar vantagens percebidas pelos clientes, através da interface com o comprador, a fim de influenciar sua escolha entre uma loja virtual ou outra.

Nesta etapa deste trabalho é proposto um instrumento de medida da qualidade percebida pelo cliente de sites de varejo eletrônico na Internet, identificando os atributos que compõem um website de varejo eletrônico e depois comparando-o com modelos de avaliação da qualidade de serviços na Internet.

Tomou-se como base o modelo *Web Assessment Model* (SELZ e SCHUBERT, 1997) que tem por finalidade analisar uma transação de vendas pela Web. O modelo de Selz e Schubert mapeou as partes componentes de um site de comércio eletrônico, identificando as fases que compõem uma experiência de compra on-line – do ponto de vista do consumidor.

Posteriormente foram estudados três modelos de avaliação da qualidade de *websites* de comércio eletrônico, o *eSQ* de PARASURAMAN, ZETHMAL e BERRY (2000), o *WebQual* de BARNES e VIDGEN (2000) e o *.comQ* de WOLFINBARGER e GILLY (2002) identificando suas principais características e analisando as possíveis contribuições para a

elaboração de um modelo maior que possibilitasse a identificação da percepção da qualidade do serviço pelo cliente de um site de varejo eletrônico.

Foram também adicionadas ao modelo análises de como o consumidor on-line brasileiro percebe o comércio eletrônico e sobre que elementos as vantagens de comprar pela Internet é percebida, através de análises de comportamento e pesquisas de mercado dos *sites Opinia.com.br* e *E-bit.com.br*.

O modelo desenvolvido neste capítulo pretende apresentar uma quantidade de itens que torne possível a sua aplicação a diversas lojas do atual cenário de comércio eletrônico brasileiro, e possibilitar a sua comparação com representantes estrangeiros – já que os serviços virtuais, sem estarem fisicamente no Brasil, podem e estão concorrendo com empresas nacionais, como por exemplo, a venda de livros pela Internet. O modelo apresenta dimensões distintas no que tange à navegação e sofisticação da interação com o usuário, a logística completa para a entrega do produto, e a segurança de informações associada às diversas etapas de busca e compra pelo produto desejado. Isso facilitaria o desenvolvimento de estratégias de melhorias e identificação de que partes do serviço estão ocorrendo bem.

Este modelo potencialmente irá ajudar a designers de *sites* de comércio eletrônico a modelar o serviço com foco nas expectativas do cliente e pesquisadores na avaliação e acompanhamento da trajetória da qualidade desses *sites* na Internet. Empresários também poderão usar os índices levantados para determinar metas de performance para seus negócios on-line. *Sites* concorrentes, também poderão ser avaliados usando o modelo.

#### **4.2 – Modelos de avaliação e análise de sites**

Segundo Jack Welsh (2001), presidente executivo e presidente do conselho de administração da *General Electric*, a *GE*, “é medindo-se que se constrói uma cultura de alto desempenho. Temos todo tipo de medida de desempenho a nossa disposição: fluxo de caixa, lucro líquido, faturamento, pedidos, etc. Mas são todas artificiais. Creio que há uma maneira inteiramente nova de medir as coisas neste novo mundo, que combina com a Internet”.

Conforme Edwards Deming (1997) “O que você mede, você melhora”. Então o que é necessário são boas maneiras de medir. “Se você quer melhorar seu negócio, você deve estar apto a verificar realmente essa melhoria”.

---

<sup>10</sup> Participação na cabeça do consumidor, ou seja, percepção do *share-of-market* (participação de mercado: percentagem do mercado total ou de um segmento que uma empresa ou marca detenha) de uma empresa ou marca (KOTLER, 2000).

A falta de um modelo de análise pode ser uma barreira para seguir e melhorar a qualidade de um site de e-commerce e investigar os relacionamentos entre a qualidade de um site e as demais variáveis relacionadas.

Na recente história de modelos de análise de sites de comércio eletrônico encontramos dois momentos distintos. No primeiro, uma forma de buscar as informações automaticamente, a partir da análise da interação do usuário com o site, num segundo momento com o desenvolvimento dos negócios na Internet veio a necessidade de tratar de uma maneira mais qualitativa esses dados, através uso de pesquisas e questionários que buscam levantar a opinião e comportamento mais subjetivo dos clientes do comércio eletrônico.

#### **4.2.1 – Modelos de avaliação automáticos**

Modelos de análise anteriores, da qualidade de um site de comércio eletrônico, apresentavam algumas limitações. Primeiramente, muitos deles foram desenvolvidos baseados em possibilidades técnicas, mais para medir a eficiência de um site do que a sua qualidade. Exemplos de tais modelos incluem a análise do registro de usuário (toda vez que um usuário entra numa página Web, o computador – *servidor* – que hospeda a página registra a hora e a origem do cliente) (TROCHIM, 1996) e análise do tempo consumido por página ou por visita (DREZE e ZUFRYDEN, 1997) e tráfego da Web (LOHSE e SPILLER, 1998). Tais modelos centrados nos dados recolhidos pelo *servidor* podem não apresentar resultados muito corretos quando uma quantidade de atividades que acontecem em servidores *proxy* (computadores intermediários que estocam as informações mais acessadas) e *caches* (memória virtual do computador do usuário) não são levantadas.

Mais importante, não capturam as avaliações cognitivas e atitudes dos consumidores para com os sites, que são indicadores mais significativos do comportamento de compra através da Internet. Tais medidas são desenvolvidas principalmente como métrica de desempenho para a Web mais do que para uma avaliação de sites de compra (NOVAK, HOFFMAN e YUNG 1996). Como consequência, podem não ser necessariamente relevantes para ilustrar o comportamento do consumidor on-line porque negligenciam atributos relacionados ao comércio eletrônico tais como requisitar um produto, fechar o preço, segurança das informações financeiras e métodos de pagamento. Falham em não capturar avaliações cognitivas dos consumidores on-line, o que são indicadores mais significantes do comportamento de compra na Internet.

#### 4.2.2 – Modelos de avaliação baseados na opinião dos usuários

Muitas tentativas para medir as estratégias de marketing na Internet (DUTTA, SWAN e SEGEV, 1997) e (PARKS e FLOYD, 1995) são baseadas em paradigmas de marketing existentes, buscando analisar as oportunidades de negócios imprimidas pela tecnologia de informação inserida nos novos modelos de negócios eletrônicos.

Como apontado por PALMER e GRIFFITH (1998), o design de *sites* na Internet inclui tanto questões de marketing quanto tecnológicas. Ele aponta que “o uso elaborado da mídia eletrônica cria novas oportunidades de negócio o que clama por novos conceitos de marketing”.

“Qualquer tecnologia cria aos poucos um ambiente humano completamente novo” (MCLUHAN, 1967) e quem julga o sucesso de um produto de mídia interativa é o cliente. Designers, programadores e empresários que entenderem este fator humano, terão êxito em seus produtos.

Estudos mostram que o fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte de quem recebe, da qualidade do serviço. A qualidade subjetiva (exprime o conteúdo emocional do serviço, como por exemplo, comprometimento, atitude, amabilidade, flexibilidade) é, com frequência, mais importante que a qualidade objetiva (exprime o conteúdo tangível do serviço, como por exemplo cardápio, horário de viagens, conforto das poltronas, taxas de juros, horas de funcionamento) (TÉBOUL, 1995).

A literatura sobre a qualidade de lojas de varejo tradicionais confirma que a qualidade da loja visitada pelos consumidores funciona como uma sugestão extrínseca e vital sobre a qualidade dos produtos das lojas (DODDS, MONROE e GREWAL, 1991). Similarmente, os *sites* de Internet que apresentarem qualidade elevada atrairão mais atenção, contatos, e visitas dos consumidores dando a entender que seus produtos são de qualidade elevada. Além disso, quando os consumidores estão satisfeitos com um site de Internet de alta qualidade, estimulam comunicações ativas e positivas boca-a-boca – com a família e amigos, sobre o site. Os consumidores também ouvem comentários mais favoráveis e positivos sobre *sites* de qualidade elevada através dos meios de comunicação e agências de avaliação de *sites*.

Um site bem elaborado tem um grande número de benefícios. Pode “construir confiança para com a empresa, reforçar a imagem de competência, de funcionalidade, e da utilidade; alertar o cliente sobre a extensão de seus produtos e serviço; e apontar revendedores locais, promoções especiais, e razões para voltar em outra ocasião” (HANSON, 1999).

### 4.3 – Limitação teórica do Problema

Neste estudo, estamos interessados em desenvolver uma maneira de medir a qualidade percebida de um site de varejo on-line, isto é, a qualidade de um site de compras da Internet percebida pelos consumidores. Ao desenvolver o modelo, enfatizamos três aspectos da qualidade percebida dentro de um site de e-commerce.

Primeiramente, os consumidores são os juizes finais da qualidade de um site. É a sua percepção que este estudo está interessado em capturar. Em segundo lugar, a qualidade do site de compras na Internet é descrita através dos conceitos de qualidade e de marketing e não oriundas do vocabulário técnico de designers e programadores de computadores. Em terceiro lugar, os sites de Internet sem características do e-commerce (tais como sites promocionais ou puramente informativos) podem requerer uma definição diferente de qualidade e não são incluídos no domínio dessa pesquisa.

Definimos sites de compra na Internet como os sites de varejo com presença na Web onde os clientes podem navegar, avaliar, requisitar, e comprar um produto ou um serviço. Em resumo, os sites de compra na Internet são versões on-line das lojas de varejo físicas onde todas as transações e suas atividades relevantes ocorrem através do *marketspace*. Os *sites* podem ser classificados em seis modelos de varejo (CLARK, 1997):

- ?? **sites do fabricante** em que os fabricantes vendem diretamente seus produtos aos clientes on-line, pulando os atacadistas e varejistas (*Sony.com, Compaq.com, Gradiente.com.br, Brastemp.com.br*);
- ?? **sites de atacadistas e varejistas** onde lojas físicas disponibilizam seus produtos de varejo através da Web (por exemplo, *Walmart.com, Americanas.com.br e Pontofrio.com.br*);
- ?? **sites de catálogo** que publicam seus catálogos de produtos na Web (por exemplo, *Fingerhut.com, ColumbiaHouse.com, e Natura.com.br*);
- ?? **sites “ponto-com” puros** que compram produtos dos fabricantes e no atacado e os revendem através da Internet sem possuir lojas públicas ou físicas (por exemplo, *Amazon.com, Submarino.com.br*);
- ?? **sites-mall**, portais de acesso a Internet e de busca que já tem um ‘nome’ na Web, e que desenvolvem uma site de compras cobrando uma taxa dos varejistas do volume transacionado pelo site (por exemplo, *Shopping.Yahoo.com, Shopping.uol.com.br, e Globoshopping.globo.com*);

?? **sites de leilão** que unem compradores e vendedores na Web e cobram uma parcela da transação pelo serviço (por exemplo, *eBay.com*, *PriceLine.com* e *Mercadolivre.com.br*).

É um modelo proveniente da interação dos novos negócios com as estruturas bancárias pré-existentes:

?? **sites de Portais de Vendas (Shoppings eletrônicos)** lojas previamente cadastradas junto a um banco on-line proporcionam a seus usuários a compra segura através de um cartão pessoal criptografado pelo banco por exemplo, *ShopFácil* Bradesco, *Visanet*, Portal Itaú *Shopleft*. (BUSINESS STANDARD, 2002)

No desenvolvimento do Modelo de avaliação da qualidade de *sites* de comércio eletrônico, este estudo levou em consideração a literatura sobre o modelo de comportamento do consumidor em lojas de varejo tradicionais, tal modelo identifica os diferentes ‘momentos’ que o consumidor experimenta ao comprar um produto enquanto identifica a sua necessidade, busca por informações, avalia as alternativas, decide a compra e recebe o produto.

#### **4.4 – O Processo de Decisão de Compra**

De acordo com KOTLER (1996), o processo de decisão de compra pode ser melhor **entendido** através do "Modelo de Cinco Estágios":

Estágio 1 - **Identificação da Necessidade**: o indivíduo identifica uma necessidade quando percebe algum “desequilíbrio” entre seu estado atual e um estado almejado. Esta identificação pode se dar através de estímulos internos ao próprio indivíduo ou externos (estímulos ambientais).

Estágio 2 - **Busca de Informações**: identificada uma necessidade, a atenção do indivíduo se amplia e se volta para informações referentes ao atendimento desta necessidade. Na maioria dos casos, a busca de informações se dá de forma ativa, ou seja, o indivíduo procura referências em diversas fontes – família, amigos, propagandas, comunicação de massa, experimentação – as orientações que julga serem necessárias para avaliar sua compra. De uma forma geral, as pessoas confiam mais em fontes pessoais do que impessoais e, no caso da compra de serviços, o valor das fontes pessoais torna-se mais alto.

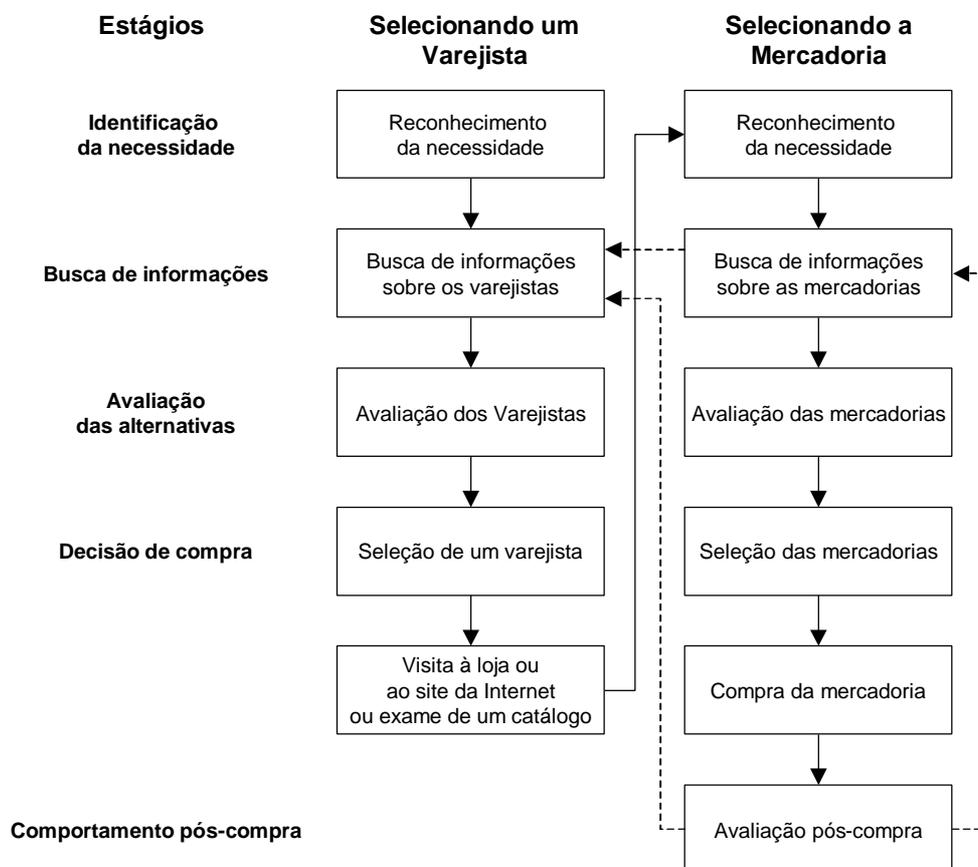
Estágio 3 - **Avaliação das Alternativas**: após ter em mãos as informações preliminares, o indivíduo parte para a avaliação de alternativas de fornecimento. O conjunto de critérios que

influencia a avaliação das alternativas pode variar dependendo do tipo de compra, ou seja, grau de envolvimento de bens ou serviços. No caso da avaliação de serviços, a complexidade é maior devido ao caráter intangível dos mesmos. Uma avaliação de alternativas baseada em pesquisa pode ser feita antes da compra, mas o efeito positivo (avaliação com base na experiência) só poderá ser sentido no momento em que o serviço está sendo prestado.

Estágio 4 - **Decisão de Compra:** com sua avaliação de alternativas concluída, o indivíduo forma uma intenção de compra. Entretanto, a intenção de compra pode ainda ser influenciada por dois fatores: a atitude (positiva ou negativa) de outras pessoas com relação à compra e a ação de situações imprevistas, às quais o indivíduo esteja sujeito, antes de efetuar a compra.

Estágio 5 - **Comportamento Pós-Compra:** nos processos de prestação de serviços, o resultado percebido pelo indivíduo determinará seu comportamento após a compra. Se o resultado for satisfatório, maior será a probabilidade de repetição de uso ou de compra uma vez que, em função do grau de conhecimento adquirido pelo indivíduo, a percepção de risco se torna menor.

Figura 5 – Etapas do processo de compra



Fonte: Adaptado de LEVY e WEITZ, 2000

A Figura 5 descreve o processo de compra – as etapas para a seleção de um varejista e a compra da mercadoria. Compreender as etapas do processo de compra é útil no desenvolvimento e na implementação de um modelo para a avaliação da qualidade de um site de comércio eletrônico.

#### **4.5 – Critérios para avaliação de *websites* de comércio eletrônico – o *Web Assessment***

##### ***Model***

Este trabalho usou como base para a identificação das partes componentes de um site de comércio eletrônico o modelo *Web Assessment Model* (SELZ e SCHUBERT, 1997) que tem por finalidade analisar uma transação de vendas pela Web. A primeira versão deste modelo foi o resultado de um estudo realizado na Universidade de St. Galen, Suíça, pelo professores Dorian Selz e Petra Schubert, em 1996. Posteriormente o modelo foi desenvolvido através da aplicação em diferentes negócios como os *websites* da *Amazon.com*, *Barnes & Noble* (SELZ e SCHUBERT, 1997) e *Swissair Airlines* (SELZ e SCHUBERT, 1998), no intuito de analisar as supostas aplicações interativas de comércio eletrônico e verificar os seus fatores de sucesso.

O *Web Assessment Model* é um instrumento de análise e comparação de *websites* de *e-commerce* que se diferencia dos modelos tradicionais por considerar conceitos como mercado eletrônico, tecnologia da informação e marketing associados às novas formas de contato com o cliente através da Internet.

Seguindo o comportamento de decisão de compra, o modelo dividiu em três fases de transação o negócio eletrônico: a fase da informação, a fase do acordo (avaliação das alternativas e escolha do produto) e a fase estabelecimento do negócio (entrega do produto e comportamento pós-compra). Para abraçar a noção de comunidade, que é uma questão crucial em ambientes virtuais, uma fase a mais foi adicionada – o componente de comunidade – e os critérios inerentes ao meio foram então derivados.

A sessão seguinte descreve os critérios identificados nas fases de transação pelo *Web Assessment Model* utilizado para a avaliação de *websites* de comércio eletrônico.

##### **4.5.1 – Fase da informação**

Na *fase da informação*, os clientes coletam o maior número de informações sobre produtos e serviços em potencial. Eles procuram por possíveis fornecedores, perguntando por preços e condições. Esta fase supre a satisfação inicial das necessidades dos consumidores por

informação a fim de conciliar a demanda por um produto ou serviço com a oferta pelos fornecedores.

Tabela 5 – Web Assessment *Model*: Fase da Informação

#	Critério	Explicação
1	Boa interface com o usuário	Mede a facilidade de navegação para usuários freqüentes bem como para os novos visitantes do <i>site</i> . Também mede o tempo de carregamento das páginas e se o usuário é bem guiado ao interagir com o website enquanto completa a transação.
2	Boa estrutura de conteúdo	Mede a facilidade de acesso tanto para a primeira quanto a segunda impressão sobre a estrutura lógica do conteúdo. Índices, sumários, frames de navegação ou mapas de imagem são soluções típicas para facilitar a navegação.
3	Quantidade de informação razoável	Avalia a riqueza e abrangência da informação apresentada pela companhia, sobre seus produtos e serviços.
4	Benefícios aparentes procedentes de perfis guardados dos usuários (por exemplo, oferecidos especificamente pelos clientes)	A maioria dos websites requer que seus clientes registrem-se ou pelo menos enviem uma quantidade limitada de informações pessoais. Bons profissionais de <i>Marketing</i> na <i>Web</i> remuneram seus clientes por “revelar” este tipo de informação. Isto pode ser conseguido tanto por <del>///</del> Credita diretamente bônus ou serviços: <a href="http://www.smartclub.com.br">http://www.smartclub.com.br</a> <del>///</del> Garante descontos para vendas de produtos: <a href="http://www.dotz.com.br">http://www.dotz.com.br</a>
5	Boas possibilidades de combinação de produtos/serviços ( <i>cross-selling</i> : combinar produtos e/ou serviços)	A “Possibilidades de combinação”, examina a amplitude de escala do produto e as possibilidades de combinar várias ofertas de produtos (para os próprios produtos da companhia, ou bens ou serviços de terceiros). Mede a quantidade de <i>cross-selling</i> , isto é, a combinação de vários bens/serviços (tais como a compra de um bilhete de uma companhia aérea e uma reserva de hotel).
6	Boa disponibilidade/desempenho do sistema	“Disponibilidade/desempenho”: com relação aos aspectos geográficos – mede a disponibilidade global do sistema, isto é, avalia a capacidade de um website estar disponível e disponibilizar produtos/serviços aos seus clientes independentemente de onde esses estejam localizados. Com respeito ao tempo mede o tempo de carregamento do site que é um aspecto de grande importância para o conforto do usuário.
7	Benefícios de custo repassados para o cliente	Quando o cliente usa o canal de venda eletrônico reduz freqüentemente os custos de transação. Contanto que as margens permaneçam inalteradas os vendedores devem poder oferecer seus produtos em seu website por um preço mais baixo.

#### 4.5.2 – Fase do Acordo

As negociações entre os fornecedores e os clientes são exercidas na fase do acordo. Esta fase serve para estabelecer uma firme ligação entre o fornecedor e o comprador que eventualmente, demonstram os aspectos do contrato, detalhes tais como especificações do produto, pagamento, entrega, etc.

Tabela 6 – *Web Assessment Model*: Fase do Acordo

#	Critério	Explicação
1	Perfil ajustável do cliente (por exemplo informação do pagamento)	As transações de negócio requerem geralmente que os clientes revelem alguma informação pessoal básica, por exemplo, informação bancária para débito. Para um maior conforto este tipo de informação pode ser com segurança armazenada para reutilização em uma sessão subsequente.
2	Pedido guiado de acordo com o perfil do usuário (serviços personalizados)	A fim de receber um grau mais elevado de serviço personalizado, os clientes podem ser persuadidos a revelar algum tipo de informação adicional. Adicionalmente, o sistema pode seguir a atividade do usuário. Um perfil de usuário detalhado que contém informações pessoais tais como idade, sexo, passatempos, preferências, etc. ajudam a tratar diferentemente cada cliente. Isto poderia resultar em mecanismos guia, que permitiriam ao sistema apresentar sugestões, ou mesmo conceder descontos para clientes especiais.
3	Possibilidade de produtos customizados	Alguns clientes poderiam estar interessados na compra de produtos combinados (sistemas de produtos) ou somente por fragmentos de um produto (somente partes de uma revista ou de um jornal). O <i>website</i> poderia suportar o customização de produtos projetados pelo usuário.
4	Integração transparente, interativa de regras de negócio.	As regras de negócio subjacentes devem ser transparentes ao usuário. As regras de negócio são: termos e condições gerais, garantias, possibilidade para retornar produtos, etc. Botões de opção para aceitar termos e circunstâncias e uma interação guiada são úteis neste contexto.
5	Boa implementação das questões de segurança (assinatura digital, servidor seguro)	As questões de segurança são um dos tópicos mais discutidos do comércio eletrônico. Bons <i>websites</i> devem oferecer características de confiança da segurança (tais como o servidor seguro, certificados digitais, etc.).
6	Boas possibilidades de contato com o vendedor ( <i>help desk</i> para problemas que ocorram durante o processo do pedido)	"Possibilidade de contato" examina as várias maneiras estabelecidas para uma comunicação com o vendedor. Pode compreender a utilização de um <i>help desk</i> ou de um central do atendimento ( <i>call center</i> ). O <i>website</i> pode oferecer: ?? a oportunidade de escrever e ler perguntas do interesse comum ( <i>FAQs</i> ) ?? uma possibilidade do feedback através de formulários <i>Web</i> ou do <i>e-mail</i> (isto é, através da mídia eletrônica) O tempo de resposta do vendedor deve ser adequado às mídias utilizadas

### 4.5.3 – Fase do Estabelecimento

O último dos passos convencionais é chamado fase do Estabelecimento do Negócio. A entrega (física ou virtual) do produto será exercida durante essa fase. Também possíveis interações pós-venda como reivindicações de garantia ou serviços de help desk podem ocorrer.

Tabela 7 – *Web Assessment Model*: Fase do Estabelecimento

#	Critério	Explicação
1	Fácil seleção de serviços genéricos	"Serviços genéricos" são os módulos do software que estão disponíveis em toda a plataforma <i>Web</i> e sempre apresentados de uma maneira uniforme. Os serviços genéricos suportam uma transação eletrônica (tal como a compra de um livro on-line). Os exemplos são sistemas eletrônicos de pagamento, serviços de logística, módulos de contrato eletrônicos, etc. Uma seleção fácil de tais serviços significa que estão integrados no processo do Estabelecimento. Isto pode ser realizado pela seleção de diferentes serviços, por exemplo, para os sistemas do pagamento (cartão de crédito, boleto bancário, cartão de débito, etc.) ou serviços de logística ( <i>FedEx, Sedex, Correios</i> , etc.). Informações sobre as condições do pedido também podem ser suportadas (por exemplo, o cliente pode escolher receber uma mensagem de e-mail sempre que uma etapa do pedido é concluída).
2	Boa integração de serviços genéricos	Uma boa integração de tais serviços significa que são usadas sempre que necessárias pelo cliente, confortavelmente, devido a sua interface simples e por operação rotineira. Os serviços genéricos típicos em aplicações de comércio eletrônico são pagamentos, contrato eletrônico (lidando com os preços e condições) e logísticas. Outros serviços genéricos são: carrinhos de compra, uma conta para múltiplas compras, lista de compras, etc.
3	Aplicações de Comércio Eletrônico fazem uso eficaz do perfil do cliente (por exemplo, pagamento e a informação logística)	Durante o estabelecimento de uma transação de negócio alguma informação pessoal básica necessita ser revelada (por exemplo, informação de pagamento ou endereço de entrega para bens físicos). Para um maior conforto este tipo de informação pode ser armazenada com segurança para reutilização em uma sessão subsequente.
4	Bom rastreamento do pedido (por exemplo, acesso direto à informação do pedido pessoal)	Um bom exemplo para uma integração de um serviço de logística, (neste caso de um terceiro personagem) pode ser encontrado em <a href="http://www.cdpoint.com.br">http://www.cdpoint.com.br</a> . Depois que fecham o seu pedido é oferecido ao cliente informações de como rastrear seu pedido no próprio <i>site</i> .
5	Boa integração da Tecnologia de Informação (conexão com a infra-estrutura do cliente)	Especial para os negócios pequenos e de tamanho médio ( <i>SMEs</i> ) um filtro da exportação (uma ligação com o seu sistema de contabilidade) para dados financeiros poderia ser de grande valor (por exemplo a informação pode ser exportada para o <i>MS excel</i> ).
6	Suporte conveniente no pós-vendas	O <i>website</i> deve também suportar a manipulação de serviços de pós-vendas (por exemplo, formulário de garantia, formulário de <i>feedback</i> ).

#### 4.5.4 – Componente de Comunidade

Um *website* comercial deve ajudar a estabelecer os relacionamentos entre clientes por um lado e por outro entre os clientes e a companhia. Isso facilita posteriormente as ações para estabelecer uma comunidade de pessoas que compartilham interesses comuns, como por exemplo: clientes interagindo e trocando informações sobre experiências com um produto ou serviço.

A informação obtida entre os clientes provê um nível maior de confiança. Ainda assim, a empresa tem a chance de diretamente responder a pedidos e necessidades de clientes, fortalecendo os laços entre eles e a companhia.

Tabela 8 – *Web Assessment Model*: Componente de Comunidade

#	Critério	Explicação
1	Bom acesso à comunidade	A seguinte definição aplica-se à noção de "comunidade virtual": "as comunidades virtuais descrevem a união e a comunicação entre os indivíduos que compartilham valores e interesses comuns e que usam a mídia eletrônica para entrar em contato um com o outro. Sua comunicação é independente das limitações de tempo e lugar". Estas "comunidades virtuais" podem ser mais ou menos ligadas a um website em especial. Um valor elevado do "acesso à comunidade" indica uma boa ligação entre a oferta do produto e o componente de comunidade do website.
2	Originalidade da informação (a informação é difícil de obter de outras fontes)	Este critério avalia o valor da informação que pode ser obtida na área da comunidade. Uma comunidade que inclua <i>experts</i> que ativamente contribuam para a área da comunidade pode fornecer informações que não podem ser obtidas em outras fontes. O Shoptime.com.br, por exemplo, disponibiliza uma área de "fã-clube" com entrevistas entre os apresentadores do programa na televisão e membros da comunidade e armazena-os em seu Website. Neste caso, é um elemento a mais para fazer com que o cliente visite a área da comunidade do site.
3	Número adequado de membros	O valor de uma comunidade é dado pelo número de membros que a compõem. Uma boa comunidade deve nomear alguns "membros chaves" que apresentam uma dedicação especial. Não obstante, o número de membros aumenta assim que os mesmos encontram a possibilidade de fazer perguntas, de obter boas respostas, de rever outras contribuições, isto é, de obter uma rica experiência através da comunidade.
4	Filtragem colaborativa ( <i>collaborative filtering</i> ) bem-executada (por exemplo o sistema permite que você entre em contato com pessoas de gostos parecidos)	Ao entrar numa comunidade os membros estão procurando geralmente pessoas com gosto ou interesses similares. Há dois tipos principais dos perfis de usuário que podem ser armazenados na base de dados da comunidade <ul style="list-style-type: none"> <li>✎ informação pessoal sobre interesses e gostos dos usuários (<i>self-assessment</i>)</li> <li>✎ rastreamento das interações executadas pelo usuário (registro de atividade)</li> </ul> O self-assessment deve conter uma seleção de categorias predefinidas (por exemplo sexo, idade, música favorita, etc.). Esta informação não é sujeita a muitas mudanças visto que o registro de atividade é mudado dinamicamente a partir da informação durante o acesso da página. Depois de um tempo o sistema pode até usar a informação dinâmica para rodar testes padrões segundo o interesse e o comportamento do usuário.
5	O membro pode escolher sua aparência dentro da comunidade (por exemplo, escolhendo um avatar pessoal)	Alguns websites oferecem a possibilidade de escolher uma representação de si mesmo (por exemplo <i>Worlds Away</i> e <i>Ultima Online</i> ). Estas representações são chamadas "avatars". O usuário pode escolher uma forma de animal, personagem de história em quadrinhos, ou objeto. Às vezes é até mesmo possível montar o seu personagem, permutando cabeças, corpos, braços, etc..
6	A privacidade é suficientemente protegida	O cliente pode ganhar acesso a um fórum da comunidade sem revelar a informação pessoal sobre ele mesmo. Há ainda os clientes

		que preferem o anonimato oferecido pela <i>Web</i> oferece em vez de o contato 'cara-a-cara' que uma loja convencional o obriga.
7	Percepção de Valor trazido pelo cliente	Este critério avalia o valor da sociedade. Além da informação que pode ser obtida da área da comunidade pode haver uma criação de valor adicional, por exemplo no estabelecimento de relacionamentos pessoais com outros membros. Existem "comunidades assim chamadas de relacionamento". Estas experiências compartilhadas específicas da vida são à base destas comunidades, como por exemplo, <a href="http://www.Netcomvida.com.br">www.Netcomvida.com.br</a> .
8	Bons mecanismos de relacionamento com o cliente (a informação está sendo emitida automaticamente para o cliente)	Existem dois mecanismos diferentes para estabelecer uma comunicação entre o cliente e a companhia de comércio eletrônico. Um dos mecanismos para estabelecer o relacionamento com o cliente através de e-mail é: <i>Push-Technique</i> : O sistema <i>Web</i> automaticamente fornece para o cliente a informação baseada em um perfil traçado por sua navegação no site.
9	Bons mecanismos de relacionamento com o cliente (o cliente pode pedir mais informações)	O outro mecanismo é o <i>Pull-Technique</i> : O cliente ativamente procura a informação e recupera esta informação sempre que necessário. A informação chega ao cliente através de propagandas e anúncios de descontos apresentados no site.

#### 4.5.5 – Considerações sobre o Web Assessment Model

As vantagens de se abordar o comércio eletrônico através do *Web Assessment Model* é que esse modelo levantou as características inerentes a todo o processo de interação com a loja virtual, isto é, desde a entrada do usuário no website até a entrega do produto fisicamente junto com os possíveis desdobramentos como o retorno da mercadoria ou dúvidas dos usuários tiradas através de canais de comunicação.

Esse modelo também realçou as contribuições das ferramentas de comunicação no estabelecimento de comunidades virtuais que compartilham experiências e trocam impressões sobre o que foi adquirido possibilitando um tempo de permanência e um contato maior entre a loja e seus usuários.

Até o desenvolvimento dessa dissertação, os sites da *Amazon.com* e *Barnes&Noble.com* ainda representam o *standard* que os demais concorrentes nacionais e internacionais procuram adotar como exemplo de comércio eletrônico.

Na busca de elementos que identifiquem que componentes do website propiciam o sucesso do negócio on-line, o *Web Assessment Model*, não teve por objetivo identificar a percepção da qualidade do serviço pelos seus clientes.

Após levantar os critérios analisados pelo *Web Assessment Model*, este estudo parte para identificar que atributos seriam determinantes para capturar a percepção da qualidade de um serviço de *e-commerce*.

#### 4.6 – Avaliação da Qualidade do *e-commerce* no Brasil

Algumas agências de avaliação de *sites* e de pesquisa de mercado no Brasil, têm-se interessado particularmente em medir a qualidade do *e-commerce*. Um exemplo é a *Ebit.com.br*: suas medidas são baseadas em questionários aplicados através da Web. Este sistema integra uma ampla cadeia de lojas virtuais brasileiras, sendo reconhecido pelo mercado de *e-commerce* através do 'selo e-bit' de qualidade. Ao final da operação de compra, em cada loja on-line cadastrada no *E-bit*, os clientes são convidados a responder às perguntas, avaliando a loja virtual em dez quesitos: Facilidade de compra, Seleção de Produtos, Informação sobre os produtos, Preço, Navegação, Entrega no prazo, Qualidade dos produtos, Qualidade do atendimento a clientes, Política de privacidade, Manuseio e envio dos produtos.

O *E-bit* disponibiliza através do site *Web Shoppers*<sup>11</sup>, o *Relatório Web Shoppers*, relatório trimestral editado em conjunto com a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico<sup>12</sup>, já em sua sétima edição (WEBSHOPPERS, 2003), com dados fundamentais sobre a evolução da Internet no Brasil e, em particular, dos hábitos de consumo dos internautas.

Numa pesquisa levantada pela empresa foram identificados alguns principais fatores que levam aos usuários de Internet a comprar produtos em lojas de varejos eletrônicos. Destacam-se a conveniência de tempo e de receber o produto em casa, evitando longas filas e engarrafamentos enfrentados em épocas de grande apelo comercial. (Figura 6)

Figura 6 – Fatores que levam os consumidores a comprarem produtos pela Internet.



( fonte: *WEBSHOPPERS*, 2001)

<sup>11</sup> <http://www.webshoppers.com.br>

<sup>12</sup> <http://www.camara-e.net>

Segundo André Sapoznik em entrevista à revista MEIODIGITAL (2000), os “*e-consumidores* estão cada vez mais satisfeitos com suas compras na Web, porém ainda reclamam do atendimento ao cliente e da pontualidade na entrega dos produtos”.

O índice de satisfação dos consumidores que adquiriram produtos na Internet no terceiro trimestre de 2002 é de 78,5% (11% se dizem insatisfeitos e 10,5%, indiferentes). Entre os insatisfeitos, 19% reclamam da entrega no prazo e 16% da qualidade do atendimento, os dois maiores motivos de descontentamento (MMONLINE, 2002).

O *E-bit* conclui seus serviços para o consumidor on-line brasileiro apresentando um *ranking* entre as lojas virtuais da mesma categoria de negócios, para aquelas que alcançaram os melhores resultados é fornecido o selo ‘loja diamante’, ‘loja ouro’ ou ‘loja prata’, conforme a posição entre os concorrentes.

Outra firma de pesquisa on-line a *Opinia.com.br*, iniciativa do grupo de internet brasileiro *Ibest*, avalia os *sites* de *e-commerce* através de questionários respondidos por usuários da Rede. Neste modelo o usuário busca o site de pesquisa, não estando esse aliado a nenhum dos negócios virtuais. O *Opinia* estabelece um critério de seleção para comparar provedores de Internet, serviços telefônicos e bancos on-line, varejo eletrônico entre outros. Produz um *ranking* entre os serviços analisados, com base no valor do nome do site e na marca dos produtos e serviços fornecidos, facilidade de uso, confiança do usuário, recursos no site, serviços de relacionamento com o cliente, segurança da transação de dados bancários e redução de custos.

O *IBOPE e-Survey*<sup>13</sup> (braço on-line do grupo de pesquisa *IBOPE*) usa o produto *Site Fácil* como ferramenta de análise da qualidade da navegação em websites. O produto avalia a usabilidade e facilidade de navegação de sites na internet, por meio de critérios como linguagem, design, peso e aceitação junto aos internautas.

Composto por quatro fases, avaliação estratégica, avaliação heurística, teste qualitativo e avaliação dos resultados, o *Site Fácil* tem como mercados-alvo empresas dos setores financeiro, varejo, seguros, transportes aéreos, automotivo, *telecom*, entre outros.

---

<sup>13</sup> <http://www.ibope.com.br/esurvey/ogrupos/empresa/esurvey/index.htm>

#### **4.6.1 – Fatores relacionados à venda x Fatores relacionados com a qualidade do Site**

Quando analisamos os critérios utilizados por esses sites de pesquisa de opinião brasileiros, podemos identificar que entre os tópicos que ajudam a montar um retrato da ‘Qualidade do *e-commerce*’ dois importantes grupos. O primeiro que denominaremos como fatores inerentes à qualidade do *site* e o segundo como fatores inerentes à qualidade do negócio.

##### **Fatores de Qualidade do Website**

Que dizem respeito à qualidade da interface – conjunto de serviços com o qual o cliente interage através dos meios de comunicação e informação do negócio.

- a) **Facilidade ao comprar:** Mede a conveniência e rapidez ao efetuar uma compra; Verifica se o site não obriga dar informações que não são fundamentais para a compra, se a compra necessita de acessar muitas telas; se é fácil o entendimento do procedimento, se possui uma boa ferramenta de busca de produtos; se guarda informações sobre o cliente para as próximas compras.
- b) **Seleção de Produtos:** se existe a variedade e percepção sobre a qualidade dos produtos; se possui uma variedade de produtos maior do que tipicamente se encontraria numa loja do mundo real.
- c) **Informação sobre os produtos:** Verifica a quantidade, qualidade e relevância das informações; se existem mecanismos de comparação de um determinado produto com outros produtos semelhantes mostrando qual é o melhor em cada aspecto, se traz comentários de clientes ou entidades independentes sobre os produtos ofertados, se apresenta todas as informações que normalmente um consumidor precisa saber.
- d) **Navegação:** Mede o Design, a facilidade e a velocidade de navegação, se na primeira vez que visita o site é fácil de navegar, de localizar produtos, de efetivar as compras, e de visitar as demais seções.
- e) **Política de privacidade/Segurança:** Considera o esforço da loja ao informar sua política de privacidade, se o cliente sentiu-se bem protegido, se encontrou facilmente a política da loja.
- f) **Qualidade do atendimento a clientes:** Mede a quantidade de informações sobre pedido/entrega e resposta a dúvidas e queixas, se o cliente consegue ver on-line o status do pedido e da entrega; se o usuário é prontamente atendido ao enviar um e-mail ou entrar em contato por telefone.

## **Fatores de Qualidade do Negócio**

Relacionados com o lojista. Conjunto de atributos que o cliente tem a disposição e são disponibilizados como infraestrutura para proporcionar o negócio.

- b) Nome: Valor da marca da loja, em relação a seus concorrentes e como fator de identificação pelo cliente.
- c) Preços: Verifica os preços quando comparados à outras lojas, se apresenta o menor preço na maioria dos produtos consultados.
- d) Entrega no prazo: Considera a entrega das compras no prazo prometido, se chega dentro do prazo esperado, ou se o tempo de entrega é razoável para o tipo de produto comprado.
- e) Qualidade dos produtos: Verifica se o produto entregue é condizente com a descrição no momento da venda, por exemplo, se a qualidade é melhor do que o cliente esperava.

Estes fatores nos ajudarão também, a parametrizar os critérios para a avaliação da qualidade, que serão identificados a partir do próximo item deste capítulo. Verificando, se os estudos sobre a percepção da qualidade realizados no exterior, e analisados nesta dissertação, apresentam as categorias já apontadas pelo consumidor on-line brasileiro quando mede a qualidade de um website de comércio eletrônico.

## **4.7 – Desenvolvendo o Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço**

O desenvolvimento de um modelo conceitual amplo facilitaria o desenvolvimento de um instrumento de análise específico para a experiência de compra em sites de varejo on-line. Uma experiência de compra on-line do usuário consiste desde o começo até o final da transação de e-commerce em: busca por informação, avaliação do produto, tomada de decisão, o pedido, a entrega, os serviços de relacionamento e atendimento com o cliente e satisfação com o produto obtido (MONTROYA-WEISS, VOSS e GREWAL, 2000).

*"A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador."* (KOTLER e ARMSTRONG, 1995).

É importante deixar claro que oferecer um serviço de qualidade não significa prestar um serviço com os maiores níveis de serviço possíveis ou com os melhores índices do mercado. Mas sim, prestar um serviço que atenda às expectativas do cliente.

É fundamental para uma empresa prestar um serviço de boa qualidade para poder satisfazer seu cliente e garantir sua lealdade. Segundo PETERS, apud WESTBROOK e PETERSON (1998), a qualidade deve ser julgada como o cliente a percebe. Para PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1990), o investimento em qualidade deve ser feito onde o cliente possa enxergar a melhoria. O que interessa é a qualidade percebida.

Para identificação dos aspectos de qualidade envolvidos nos serviços pela Internet essa dissertação levantou três modelos de avaliação da qualidade utilizados por pesquisadores e empresas de comércio eletrônico. Os modelos são o *Electronic Service Quality* de PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (2000), o *Dot Commerce Quality* de WOLFINBARGER E BERRY (2002) e o *WebQual* de BARNES e VIDGEN (2000). Estes modelos além do foco sobre varejo eletrônico produziram interessantes desdobramentos como na aplicação sobre leilões on-line, bibliotecas virtuais, e sites de informação via telefones celulares (WAP).

#### **4.7.1 – O Modelo Electronic Service Quality (e-SQ)**

Para a avaliação da qualidade percebida pelos usuários de sites de varejo eletrônico foi utilizado como base o conceito do modelo *Servqual* concebido por PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (1985; 1988; 1990; 1991), que trabalha com o hiato entre a expectativa inicial para cada atributo do serviço e a sua avaliação para cada empresa específica.

Neste estudo (1985) quatro empresas de categorias de serviço diferentes foram analisadas e identificaram-se dez dimensões nas quais a qualidade do serviço poderia ser medida: (1) confiabilidade (executar o serviço da maneira prometida), (2) presteza (desejo em atender o cliente e prestar o serviço em tempo hábil), (3) competência (possuir técnicas e habilidades necessárias à execução do serviço), (4) acessibilidade (facilidade do consumidor em acessar o prestador de serviço), (5) cortesia (cortesia, educação, respeito e boa vontade dos funcionários), (6) comunicação (manter o cliente bem informado), (7) credibilidade (honestidade da empresa e dos funcionários), (8) segurança (ausência de perigo, risco ou dúvida), (9) conhecimento sobre o cliente (compreensão das necessidades do cliente e atendimento individualizado) e (10) elementos tangíveis (instalações físicas, equipamentos, aparência dos funcionários e outros aspectos físicos presentes durante a prestação do serviço).

Para medir a qualidade do serviço (hiato entre expectativa e percepção), os autores desenvolveram uma ferramenta chamada de *Servqual* que é composta por vinte e dois

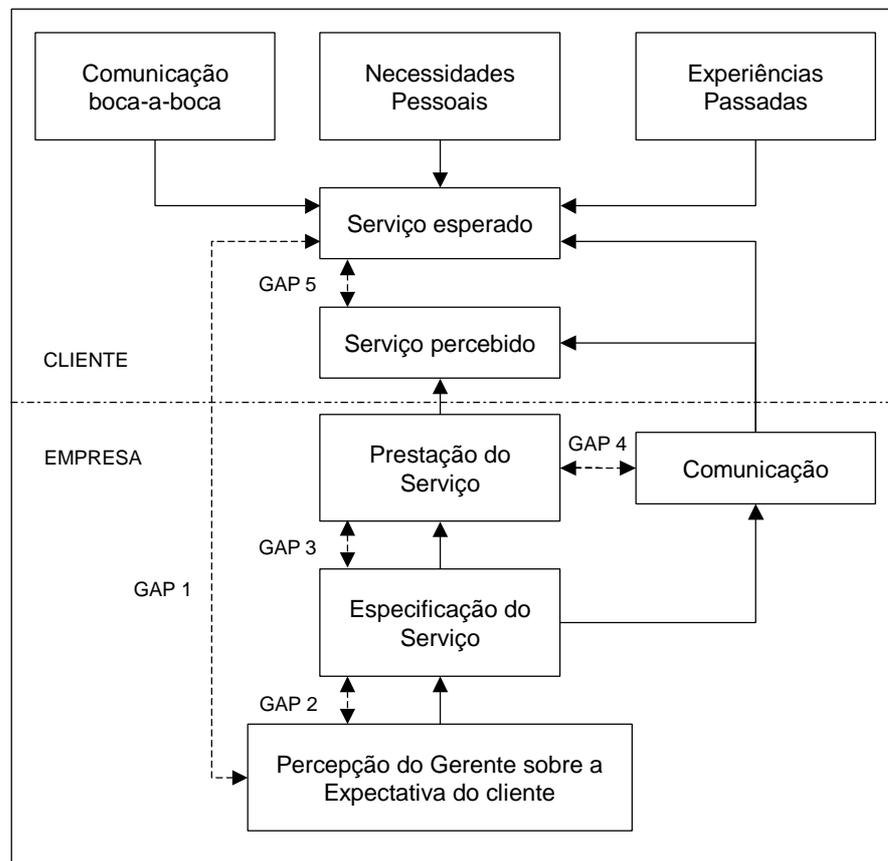
atributos relacionados às dez dimensões identificadas no estudo. Esta ferramenta foi desenvolvida com o intuito de poder ser aplicada a qualquer indústria ou tipo de serviço. Os atributos que o compõe encontram-se abaixo:

- 1 . Modernidade dos equipamentos,
2. Aparência das instalações físicas,
3. Aparência dos funcionários,
4. Conformidade entre a aparência dos equipamentos e o serviço prestado,
5. Cumprimento das promessas,
6. Interesse e disposição para resolver problemas dos clientes,
7. Segurança transmitida aos clientes,
8. Cumprimento dos prazos,
9. Precisão dos registros,
10. Informação sobre quando os serviços serão prestados,
11. Prontidão para realizar o serviço,
12. Disposição para atender os clientes,
13. Disponibilidade dos funcionários para atender o cliente, não importa o que esteja fazendo ou se esteja ocupado,
14. Confiança transmitida pelos funcionários,
15. Sensação de segurança dos clientes ao realizarem as transações,
16. Educação dos funcionários,
17. Suporte dado pela organização para os funcionários realizarem seus trabalhos,
18. Atenção individualizada aos clientes,
19. Atendimento personalizado,
20. Conhecimento das necessidades do cliente,
21. Atenção dispensada aos interesses do cliente,
22. Conveniência do horário de atendimento para o cliente.

Foi constatado que a confiabilidade (determinada pela habilidade de fazer o serviço certo) foi a principal dimensão apontada pelos clientes para a percepção da qualidade, porém as dimensões de processo são as mais fáceis para superar as expectativas do cliente (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Neste mesmo trabalho, foi apresentado o modelo de Hiatos (Figura 7) que apresenta o hiato entre a expectativa do serviço do cliente e o serviço efetivamente recebido e as causas deste hiato.

Figura 7 – Modelo de Hiatos



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985

O modelo de Hiatos (Figura 7) indica o que os varejistas precisam fazer para fornecer um atendimento ao cliente de alta qualidade (LEVY e WEITZ, 2000). Quando as expectativas dos clientes são maiores que suas percepções de serviço entregue, os clientes ficam insatisfeitos e sentem que a qualidade do serviço do varejista é pequena. Portanto, os varejistas precisam reduzir a **lacuna de serviço** – a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções de serviço – para melhorar a satisfação dos clientes com o serviço.

Quatro fatores afetam o Hiato de serviço (5):

1. **Hiato de conhecimento:** a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do varejista em relação às expectativas dos clientes.

2. **Hiato de padrão:** a diferença entre as percepções dos varejistas em relação às expectativas do cliente e os padrões definidos de atendimento.
3. **Hiato de entrega:** a diferença entre os padrões de atendimento dos varejistas e o fornecimento atual de atendimento aos clientes.
4. **Hiato de comunicação:** a diferença entre o serviço atual fornecido aos clientes e os serviços prometidos no programa de promoção do varejista.

### **Desenvolvimentos do ServQual**

Em um estudo posterior, as dez dimensões foram reduzidas a cinco, compostas por vinte e dois atributos no total, nas quais as expectativas dos clientes podem ser categorizadas: confiabilidade, tangibilidade, presteza, segurança e empatia. Destas, somente a primeira é referente ao resultado do serviço, enquanto as outras são referentes ao processo pelo qual o serviço é realizado. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988)

Em outro estudo, realizado com consumidores finais e corporativos concluiu-se que os clientes, de forma geral, esperam que as empresas realizem aquilo que elas são supostas a fazer, forneçam um serviço mais personalizado, estejam próximas ao cliente e sejam pró-ativas. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1991).

A pesquisa também identificou que o preço é um fator que influencia na expectativa do cliente. Quanto maior o preço, melhor o serviço esperado, porém um preço baixo não justifica um serviço ruim.

Diversos pesquisadores testaram o Servqual em diferentes indústrias e concluíram que a ferramenta precisa ser adaptada (acréscimo de variáveis e alterações nas formas das perguntas) de acordo com a indústria na qual será aplicado. (CARMAN, 1990; BABAKUS e BOLLER, 1992).

Para atender à expectativa do cliente e prestar um serviço de qualidade, a empresa tem que saber qual o nível do serviço esperado por ele. Há uma zona de tolerância (Figura 8), limitada superiormente com o nível de serviço desejado e inferiormente com o nível de serviço adequado ou aceitável, dentro da qual o cliente estaria satisfeito com o serviço prestado. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1991).

Figura 8 – Zona de tolerância do Nível de Serviço esperado



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1991

É muito importante identificar as necessidades dos clientes, pois estas podem ser mais básicas do que os produtos e serviços oferecidos. Por isso, as empresas devem identificá-las para prover o serviço adequado e não desperdiçar recursos oferecendo algo que não é valorizado pelo cliente. Um relacionamento potencial de negócios existe quando são identificadas oportunidades para atender o cliente que podem ser feitas a um custo menor do que o retorno obtido. (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

Quando o serviço oferecido supera as expectativas do cliente, a empresa gera uma vantagem competitiva sustentável e conquista a lealdade do cliente e quando o nível de serviço oferecido é inferior ao adequado a empresa está em desvantagem competitiva.

Os limites da zona de tolerância são influenciados por diversos fatores: experiência do cliente, propaganda boca-a-boca, expectativas de terceiros que estão direta ou indiretamente ligados ao serviço, quantidade de alternativas para o serviço, situações de emergência e atividades promocionais do serviço ou produto. Por ser a zona de tolerância influenciada por experiências passadas, a empresa deve superar as expectativas dos clientes somente quando estiver capacitada a manter o mesmo nível de serviço em ocasiões posteriores.

No estudo de PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (2000) sobre a qualidade do serviço no comércio eletrônico, denominado e-Service Quality (eSQ), os autores desenvolveram as dimensões do *Servqual* sobre as peculiaridades dos negócios através da Internet. Foram identificados os seguintes atributos que exercem influência sobre a percepção da qualidade em lojas de varejo on-line: (1) Acessibilidade (habilidade de facilmente chegar ao site e estabelecer contato com a companhia quando necessário), (2) Segurança/Confiança (confiança que o usuário sente ao lidar com o *site*), (3) Facilidade de Navegação (habilidade de encontrar o que precisa – e mover-se ao longo das páginas – sem dificuldade), (4)

Eficiência (se o *site* é simples de usar e se requer o mínimo de informações para ser manuseado pelo usuário), (5) Flexibilidade (possibilidades de escolha em fazer uma busca, de pagamento, de entrega, e retornar itens), (6) Personalização/Customização (o quanto o site pode ser alterado a partir das preferências do usuário e histórico de compra), (7) Preço (habilidade de determinar o preço do produto, entrega, preço total e possibilidade de comparar preços durante o processo de compra), (8) Segurança/Privacidade (proteção da informação pessoal, e transações seguras de intrusos), (9) Estética do site (atributos relacionados à aparência do site), (10) Confiabilidade (Funcionamento correto do site, e precisão do serviço prometido, cobrança, e informação sobre o produto) , (11) Presteza (resposta rápida do site e a habilidade de obter ajuda quando existe um problema ou uma dúvida).

A tabela 9 relaciona as 22 perguntas do modelo eSQ baseada em pesquisas de grupos e análise qualitativa derivadas dos 11 atributos identificados pelos autores.

Tabela 9 – Modelo e-SQ de PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (2000)

<b>Atributos</b>	<b>Perguntas</b>
Acessibilidade	1. Tenho facilidade em acessar a companhia que administra o negócio do site
	2. Apresenta informações suficientes sobre suas regras de negócio
Confiabilidade	3. É preciso quanto às informações publicadas
	4. Explicita se os itens demonstrados estão em estoque
Customização/Personalização	5. O site guarda somente informações que me auxiliarão em futuras compras
Eficiência	6. O site é simples de usar e bem estruturado
	7. O site requer minhas informações pessoais na medida certa
Estética do Site	8. Tem boa representação visual dos produtos vendidos
	9. O site é agradável de navegar
Facilidade de Navegação	10. É fácil e rápido navegar através do site enquanto escolho o produto
	11. É fácil e rápido fechar o pedido depois de escolhido o produto
Flexibilidade	12. Apresenta diferentes possibilidades de formas de pagamento
	13. Apresenta diferentes formas de entrega do pedido e para retornar o produto obtido
Preço	14. É preciso quanto ao valor do pedido enquanto navego e escolho os produtos
	15. O site apresenta preços competitivos
Presteza	16. O site tem bons mecanismos de confirmação e informação sobre o pedido
	17. O site apresenta bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida
	18. A entrega do pedido é rápida
Segurança/Confiança	19. O site é conhecido e oferece produtos de boas marcas
	20. O site oferece boas garantias sobre os produtos adquiridos
Segurança/Privacidade	21. O site demonstra cuidado ao recolher minhas informações bancárias
	22. O site não compartilha minhas informações pessoais

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (2000)

#### 4.7.2 – O modelo .comQ

Segundo WOLFINBARGER e GILLY (2002), no seu estudo denominado *dot Commerce Quality* (.comQ) a qualidade em sites de comércio eletrônico é relacionada à satisfação, à retenção e à lealdade do cliente tanto no produto quanto nos serviços oferecidos pelo site. Os autores basearam suas pesquisas sobre grupos de usuários on-line (já acostumados com compras pela Internet) e um segundo grupo que ainda não tinha efetuado compras virtuais. A análise das pesquisas sugeriu que quatro atributos – projeto do website, satisfação/confiabilidade, privacidade/segurança e serviços para o consumidor – são fortes componentes na construção do julgamento do cliente quanto à qualidade e a satisfação, para com a loja de comércio eletrônico.

Para a identificação dos atributos associados à percepção da qualidade pelos clientes de comércio eletrônico, os autores partiram da análise da literatura de marketing de serviços, administração de varejo e ambientes mediados por computador e derivaram seus conceitos sobre o ambiente de varejo on-line.

A tabela 10 representa sucintamente as contribuições de cada uma dessas literaturas na construção das dimensões analisadas pelo .comQ.

Tabela 10 – Dimensões do .comQ e literaturas utilizadas na sua construção

<b>Dimensões esperadas</b>	<b>Qualidade de serviços (<i>Servqual</i>)</b>	<b>Administração de Varejo</b>	<b>Ambientes mediados por computador</b>
Usabilidade	Tangíveis	Layout, Conveniência	Usabilidade; Facilidade de Uso; Interatividade; Layout; Navegabilidade; <i>Checkout</i> ; Busca
Informação	Confiança	Pessoal de vendas	Memória; precisão; Compreensibilidade; Organização
Confiabilidade	Confiabilidade	–	Confiança
Serviço ao Consumidor	Responsividade; Empatia	Política de Serviços, Cortesia	Suporte técnico
Seleção	–	Disponibilidade de Mercadorias	–
Privacidade/Segurança	Segurança	Fatores Institucionais (Reputação)	Segurança; Confiança
Experimentação	–	Ambiente, Imagem da Loja	Imersão; Personalização; Gráficos

Fonte: Adaptado de WOLFINBARGER e GILLY, 2002

Para a avaliação da qualidade dos serviços em comércio eletrônico, os autores, identificaram 14 atributos após a análise qualitativa das respostas dos grupos de pesquisa, distribuídos através de 7 dimensões em análise:

- a) **Usabilidade** – que inclui navegação e facilidade de uso do site.
  - 1. O site não gasta o meu tempo desnecessariamente.
  - 2. É rápido e fácil completar uma transação nesse website.
- b) **Informação** – ressaltando que uma vantagem importante das compras on-line é a disponibilidade e quantidade de informação.
  - 3. O site oferece informações relevantes sobre os produtos.
- c) **Seleção** – varejistas diferem dos demais provedores de serviços por também distribuir produtos físicos, relacionando a isso a quantidade e a qualidade das marcas ofertadas.
  - 4. O site oferece uma grande diversidade de produtos.
- d) **Serviço para o consumidor** – ressaltando-se que na literatura de varejo, o nível de serviço recebido pelos clientes é freqüentemente interpretado como a imagem da loja (LEVY e WEITZ, 2000)
  - 5. A empresa está apta e disposta a atender as necessidades do cliente.
  - 6. As perguntas são respondidas prontamente.
  - 7. Quando vc tem alguma dúvida o website mostra um claro desejo em solucioná-la.
- e) **Experimentação** – tem sido associada com entretenimento, captura da atenção, empatia para com o cliente, neste caso, quanto individualizado é o tratamento.
  - 8. O nível de personalização deste website ocorre na medida certa.
- f) **Privacidade e Segurança** – é um dos maiores responsáveis pelo abandono das vendas on-line no meio do processo de compra, se a loja virtual não assegurar o resguardo das informações pessoais e bancárias do cliente este não se sente seguro em completar a transação.
  - 9. Eu me sinto seguro durante a compra nesse website
  - 10. Eu sinto que minha privacidade está protegida nesse site.
  - 11. Este website possui condições de segurança adequadas.
- g) **Confiabilidade** – a contrapartida de todo o tempo gasto pelo cliente e do seu dispêndio financeiro. Tem a ver com a satisfação pelo produto adquirido.
  - 12. Você recebeu o que você pediu pelo website.
  - 13. O produto que você recebeu é fiel ao que foi apresentado pelo website.
  - 14. O produto foi entregue no tempo prometido pela companhia.

WOLFINBARGER e GILLY (2002) complementam seu estudo pontuando que a função preço embora não abordada no seu questionário, deve ser encarada como uma questão associada ao design do website. Isso pode parecer um equívoco, ou mesmo uma aproximação forçosa de uma das dimensões pré-existentes. Neste caso, os autores poderiam encarar o preço (fator inerente das negociações do lojista com seus fornecedores e administração da margem receita da loja) como um atributo associado à dimensão *Informação* (b), como pontuado por LYNCH e ARIELY (2000), “a habilidade dos consumidores on-line de procurar pelo preço e por informação de qualidade através da loja virtual aumenta a sua pré-disposição para fechar o negócio, satisfação com o produto adquirido e intenções de visitar novamente o website para uma nova experiência de compra”.

#### **4.7.3 – WebQual (Barnes e Vidgen)**

O WebQual é um instrumento de medida da qualidade de websites de comércio eletrônico que evidencia a participação e contribuição do design do website para a criação de uma experiência positiva para o usuário enquanto na loja on-line. A qualidade nesse modelo é vista em três dimensões: Qualidade da Informação, Qualidade da Interação, e Qualidade do Design do Site. O instrumento foi testado no domínio de leilões on-line: *Amazon*, *eBay* e *Priceline* (BARNES e VIDGEN, 2001), livrarias virtuais: *Amazon*, *Barnes&Noble* (BARNES e VIDGEN, 2002) e também sobre negócios on-line que usam como infra-estrutura a web em telefonia móvel (WAP) (BARNES e VIDGEN, 2002).

Três passos de arrecadação de dados foram usados na fase inicial da pesquisa (BARNES e VIDGEN, 2000). Primeiro, a percepção dos consumidores da qualidade de um Website foram capturadas através de um questionário. Segundo, entrevistas foram conduzidas com designers de Website para entender a sua definição de um site de qualidade. Finalmente, os critérios da Revista *Fortune 500* para determinar um *Website* de qualidade foram incluídos. Dois *rounds* de coleta de dados foram usados para purificar o modelo e testar sua validade e confiabilidade. O primeiro através de análises estatísticas sobre pesquisas de mercado com clientes de lojas virtuais e o segundo através de uma análise detalhada da literatura de Usabilidade e Design de sites na Internet.

Revelou-se nessa pesquisa 12 componentes essenciais da qualidade de um website: informações na medida certa, interatividade, confiança, tempo de resposta, projeto do site, design intuitivo, aparência visual, inovação, imersão, comunicação integrada, relacionamento de processos de negócio e substancialidade.

Posteriormente no teste do modelo sobre sites de comércio eletrônico viu-se a necessidade de levantar os aspectos ligados à prestação de serviços que vão além da disponibilização de informação na Internet (BARNES e VIDGEN, 2001). Os autores então promoveram estudos sobre a qualidade de serviços e acrescentaram 2 das 5 dimensões de qualidade identificadas no *Servqual* (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988): confiabilidade e empatia.

As dimensões empregadas no estudo do *WebQual* apresentam os seguintes atributos como forma de capturar a percepção da qualidade do site pelo cliente de comércio eletrônico.

**a) Usabilidade** – ressalta a relevância da facilidade de compreensão e de uma navegação intuitiva do website (NIELSEN, 1997).

1. Eu acho o site fácil de aprender e operar
2. A interação com este site é clara e fácil
3. Eu acho o site fácil de navegar
4. Eu acho o site fácil de usar

**b) Design** – busca a “experiência completa” para o cliente, que deve ser o fator diferenciador do negócio alcançado através dos elementos de informação multimídia, estimulando a navegação e a permanência do cliente no site (NOVAK, HOFFMAN e YUNG, 1997).

5. O site tem uma aparência agradável
6. O design é apropriado ao tipo de site
7. O site aparenta um senso de competência
8. O site cria uma experiência positiva para mim

**c) Informação** – qualidade e quantidade daquilo que é informado ao cliente na medida certa das suas expectativas.

9. O site provê informação apropriada
10. O site provê informação acreditável
11. O site provê informação que atravessa o tempo
12. O site provê informação relevante
13. O site provê informação fácil de entender
14. O site provê informação no nível certo de detalhe
15. O site provê informação num formato apropriado

**d) Confiabilidade** – compreende as funções difíceis de realizar, o tempo de resposta e a percepção de ter recebido um serviço completo (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988)

16. O site tem uma boa reputação
17. Sinto-me seguro para completar a transação
18. Sinto segurança quanto às minhas informações pessoais

**e) Empatia** – destaca os fatores emocionais envolvidos ao usar o website (NOVAK, HOFFMAN e YUNG, 1997) e a intensidade desse envolvimento.

19. O site tem um senso de personalização
20. O site forma uma impressão de comunidade
21. O site torna fácil a comunicação com a empresa
22. Eu sinto segurança que bens e serviços serão entregues como prometido

Devido à sua estrutura centralizada sobre o projeto da interface do website, o WebQual, deixa de lado alguns importantes componentes que completam a experiência de compra on-line, como: entrega do produto (somente mencionada como a segurança que o cliente experimenta de que o produto será entregue enquanto navega) e métodos de pagamento (somente mencionado com o ‘sinto-me seguro em completar uma transação nesse site’). Tais fatores são apresentados somente como a indicação que o usuário perceberia enquanto navegasse pela loja on-line, através da sua interface e serviços prometidos pela loja on-line.

O modelo apresenta uma dimensão de informação, desproporcional em comparação com os outros modelos estudados, englobando o fechamento do pedido, os métodos de pagamento e rastreamento da entrega do produto obtido, sem se importar quanto a execução física dos mesmos.

#### **4.7.4 – Comparação entre os 3 modelos estudados**

Verificou-se que o modelo *e-SQ* de PARASURAMAN, ZEITHAML e MALHORTA desenvolvido a partir do instrumento *ServQual* de avaliação da qualidade de serviços analisa a percepção da qualidade sobre sites de comércio eletrônico a partir de 11 dimensões. Dimensões estas desenvolvidas a partir da modelagem e adaptação de um modelo já tradicional na literatura de qualidade de prestação de serviços que traz no seu corpo a

avaliação de negócios tão tradicionais como supermercados, restaurantes ou cabeleireiros (TÉBOUL, 1999).

O *WebQual* de BARNES e VIDGEN, aproxima-se de um modelo de avaliação dos fatores de qualidade da website, como pontuado no item 4.1.1 desse Capítulo. Os Fatores de Qualidade do Negócio, como apresentados no mesmo item, não foram evidenciados, assim o *WebQual* é mais bem definido como um instrumento de avaliação da qualidade do website.

WOLFINBARGER e GILLY, foram mais além, apresentando um estudo que englobou diversas questões apontadas por usuários de lojas de e-commerce como definidores da sua escolha em realizar a transação. Porém a economia no levantamento de atributos para recuperar a percepção dos clientes do website (14 perguntas) pode resultar em diversas lacunas. Os autores foram bastante econômicos quanto às características apresentadas atualmente pelos *websites* de comércio eletrônico, numa preocupação de tornar o mais subjetivo possível a sua avaliação não atrelando a características tecnológicas existentes.

O quadro a seguir, apresenta os três estudos de qualidade de serviço em *websites* de comércio eletrônico, parametrizando as dimensões estudadas por cada um deles.

Tabela 11 – Quadro relacionando as dimensões encontradas nos Modelos de Avaliação da Qualidade de *Websites*.

<b>ESQ (Parasuraman, Zeithaml e Malhorta) 11 dimensões</b>	<b>ComQ (Wolfenbarger e Gilly) 7 dimensões</b>	<b>Webqual (Barnes e Vidgen) 5 dimensões</b>
Confiabilidade	Confiabilidade	Design, Confiabilidade e Informação
Presteza	Serviços para o Consumidor	Empatia
Acessibilidade	Serviços para o Consumidor	Usabilidade e Empatia
Flexibilidade	Usabilidade e Serviços para o Consumidor	–
Facilidade de Navegação	Usabilidade	Usabilidade
Eficiência	Informação	Usabilidade e Informação
Segurança/Confiança	Privacidade/Segurança	Confiança
Privacidade/Segurança	Privacidade/Segurança	Confiança
Preço	–	–
Estética do Site	Website Design	Design
Customização/Personalização	Experimentação	Usabilidade

#### 4.8 – Relacionamento entre o *Web Assessment Model* e os modelos de avaliação da qualidade de *websites* de comércio eletrônico

Este item busca confrontar as perguntas levantadas pelos modelos de avaliação da qualidade de sites de comércio eletrônico com os tópicos identificados pelo *Web Assessment Model*. Diante do critério identificado pelo modelo de SELZ e SCHUBERT levantamos a melhor questão dentro dos três modelos de avaliação da qualidade analisados e adaptamos a pergunta para que melhor se adequasse a fase proposta.

##### 4.8.1 – Fase da Informação

Tabela 12 – *Web Assessment Model* (Fase da Informação) x Avaliação da qualidade

<i>Web Assessment Model</i>	<i>ESQ</i>	<i>ComQ</i>	<i>WebQual</i>
Boa interface com o usuário	É fácil e rápido navegar através do site enquanto escolho o produto	É rápido e fácil completar uma transação nesse website.	Eu acho o site fácil de aprender e operar
Boa estrutura de conteúdo	O site é simples de usar e bem estruturado	–	A interação com este site é clara e fácil
Quantidade de informação razoável	O site é preciso quanto às informações publicadas	O site oferece informações relevantes sobre os produtos.	O site provê informação no nível certo de detalhe
Benefícios aparentes procedentes de perfis guardados dos usuários	O site guarda somente informações que me auxiliarão em futuras compras	O nível de personalização deste website ocorre na medida certa.	O site apresenta um grau de personalização
Boas possibilidades de combinação de produtos/serviços	–	O site oferece uma grande diversidade de produtos.	–
Boa disponibilidade/desempenho do sistema	–	O site não gasta o meu tempo desnecessariamente.	–
Benefícios de custo repassados para o cliente	O site apresenta preços competitivos	–	–

Atributos identificados para medir os critérios da Fase da Informação

1. É fácil e rápido navegar através do site enquanto escolho o produto;
2. O site é simples de usar e bem estruturado;
3. O site oferece informações sobre os produtos no nível certo de detalhe;
4. O site me oferece boas promoções e programas de afiliação<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> “Benefícios aparentes procedentes de perfis guardados de usuários”, demonstra o empenho dos profissionais de marketing de sites de comércio eletrônico em premiar o usuário pelo uso de suas informações pessoais, programas de afiliação como *www.smartclub.com.br* e programas de desconto como *www.dotz.com.br* foram encontrados durante o confronto do modelo proposto com negócios na Web brasileira (Anexo 2). Neste caso como queremos ter a pergunta certa para a Fase de Informação o melhor atributo identificado (“O site guarda somente informações que me auxiliarão em futuras compras”) foi adaptado

5. O site oferece uma grande diversidade de produtos.
6. O site funciona corretamente, sem congelar ou me retornar erros<sup>15</sup>.
7. Os preços encontrados nesse site são vantajosos<sup>16</sup>.

#### 4.8.2 – Fase do Acordo

Tabela 13 – *Web Assessment Model* (Fase do Acordo) x Avaliação da qualidade

<i>Web Assessment Model</i>	<i>ESQ</i>	<i>ComQ</i>	<i>WebQual</i>
Perfil ajustável do cliente	O site guarda minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras	O nível de personalização deste website ocorre na medida certa	O site apresenta um grau de personalização
Pedido guiado de acordo com o perfil do usuário	O site guarda minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras	O nível de personalização deste website ocorre na medida certa	O site apresenta um grau de personalização
Possibilidade de produtos customizados	–	–	–
Integração transparente, interativa de regras de negócio.	O site apresenta informações suficientes sobre suas regras de negócio	–	Eu sinto segurança que bens e serviços serão entregues como prometido
Boa implementação das questões de segurança	O site não compartilha minhas informações pessoais	Eu me sinto seguro durante a compra nesse website	Sinto-me seguro para completar a transação
Boas possibilidades de contato com o vendedor	O site apresenta bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida	Quando vc tem alguma dúvida o website mostra um claro desejo em solucioná-la.	A comunicação com a empresa é facilitada através do site

Atributos identificados para medir os critérios da Fase do Acordo

8. A personalização deste site me facilita as compras<sup>17</sup>.
9. O site guarda informações de cobrança e entrega que me auxiliam durante a compra<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Quanto a este atributo nenhum dos três modelos de análise de qualidade apresentou uma pergunta que seria óbvia para o usuário on-line, isto é, se ele encontrou dificuldade na operação do site, como páginas não encontradas ou erros de processamento da loja on-line.

<sup>16</sup> Conforme elaborado por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (2000) “a mera presença na Web e um preço baixo não são fatores determinantes de sucesso”, mas a percepção do cliente que a Web apresenta vantagens sobre modos tradicionais de venda vem da percepção que “os vendedores devem poder oferecer seus produtos em seu website por um preço mais baixo” (SELZ e SCHUBERT, 1999). A fim de também capturar esta informação, a pergunta 15 (O site apresenta preços competitivos) do modelo *e-SQ* foi adaptada.

<sup>17</sup> “Perfil ajustável do cliente”, demonstra a característica de sites de comércio eletrônico em guardar as informações sobre a navegação do usuário e apresentar produtos correlatos ao procurado. Neste caso como queremos ter a pergunta certa para a Fase de Informação o melhor atributo identificado (“O site guarda somente informações que me auxiliarão em futuras compras”) foi adaptado.

10. O site apresenta informações suficientes sobre suas regras de negócio.
11. Eu me sinto seguro durante a compra nesse site.
12. O site apresenta bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida.

Dos itens identificados pelo *Web Assessment Model* na fase do acordo, o item 'Possibilidade de Produtos Customizados' aparentemente não faz parte do universo de possibilidades encontrado pelo usuário de varejo on-line. Como os autores SELZ e SCHUBERT (1997), também basearam seu estudo sobre sites de vendas de pacotes turísticos, talvez aí esteja a razão dessa dimensão não ter tido respaldo sobre os modelos de análise de qualidade estudados de comércio eletrônico. Portanto não incluiremos aqui esse atributo.

#### 4.8.3 – Fase do Estabelecimento do Negócio

Tabela 14 – *Web Assessment Model* (Fase do Estabelecimento do Negócio) x avaliação da qualidade

<i>Web Assessment Model</i>	<i>ESQ</i>	<i>ComQ</i>	<i>WebQual</i>
Fácil seleção de serviços genéricos	O site apresenta diferentes possibilidades de formas de pagamento	O site oferece diversidade de formas de pagamento e serviços de entrega.	–
Boa integração de serviços genéricos	O site apresenta diferentes formas de entrega do pedido e para retornar o produto obtido	–	–
Aplicações de Comércio Eletrônico fazem uso eficaz do perfil do cliente	O site guarda minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras	O nível de personalização deste website ocorre na medida certa.	O site apresenta um grau de personalização
Bom rastreamento do pedido	O site tem bons mecanismos de confirmação e informação sobre o pedido	–	–
Boa integração da Tecnologia de Informação	–	–	–
Suporte conveniente no pós-vendas	O site apresenta bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida	Quando você tem alguma dúvida o website mostra um claro desejo em solucioná-la.	A comunicação com a empresa é facilitada através do site

Atributos identificados para medir os critérios da Fase do Estabelecimento do Negócio

1. O site oferece diversidade de formas de pagamento e serviços de entrega.
2. O site oferece diferentes formas de entregar o pedido e para retornar o produto obtido.

<sup>18</sup> Neste caso o *Web Assessment Model* refere-se às informações como número de cartão de crédito, endereço de entrega do produto adquirido. O cliente não precisa preencher os mesmos formulários se as informações forem

3. O site guarda minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras.
4. O site tem bons mecanismos de confirmação e informação sobre o pedido.
5. Quando você tem alguma dúvida o website mostra um claro desejo em solucioná-la.

“Boa integração com a tecnologia de Informação” apresenta uma sofisticação no grau de interação com o cliente que vai além do próprio website, a empresa disponibiliza automaticamente arquivos no formato *Excel* ou *MsMoney* que podem ser importados para o computador pessoal do usuário e auxiliá-lo na administração financeira pessoal sem ter que re-digitar os valores apresentados no site. Tal grau de sofisticação, além de não ter sido encontrado em nenhuma das lojas visitadas durante o confronto do modelo proposto com os três representantes do varejo eletrônico brasileiro (Anexo 2) não foi medida em nenhum atributo dos modelos de avaliação da qualidade estudados.

#### 4.8.4 – Componente de Comunidade

Tabela 15 – *Web Assessment Model* (Componente de Comunidade) x modelos de avaliação da qualidade

<i>Web Assessment Model</i>	<i>ESQ</i>	<i>ComQ</i>	<i>WebQual</i>
Bom acesso à comunidade	–	–	O site forma uma impressão de comunidade.
Originalidade da informação	–	–	O site cria uma experiência proveitosa para mim
Número adequado de membros	–	–	–
Filragem colaborativa	–	–	–
A privacidade é suficientemente protegida	O site não compartilha minhas informações pessoais	Eu sinto que minha privacidade está protegida nesse site.	Sinto segurança quanto às minhas informações pessoais
Percepção de Valor trazido pelo cliente	–	–	O site forma uma impressão de comunidade.
<i>Push technique</i>	–	–	–
<i>Pull technique</i>	–	–	–

#### Atributos identificados para medir os critérios do Componente de Comunidade

18. As opiniões emitidas pelos outros clientes deste site me auxiliam durante a compra<sup>19</sup>.
19. O site disponibiliza informações e notícias adicionais e relevantes sobre os produtos<sup>20</sup>.

---

bem guardadas. Foi necessária uma adaptação dos atributos encontrados.

<sup>19</sup> Um valor elevado do ‘site forma uma impressão de comunidade’ deveria indicar uma boa ligação entre a oferta do produto e o componente de comunidade do website. Como por exemplo quando o cliente decide pela compra de um livro depois de ler a crítica ou elogio de outro usuário do website. Portanto a pergunta foi alterada.

20. Sinto segurança quanto às minhas informações pessoais.

21. O site apresenta bons mecanismos de informação de promoções por e-mail<sup>21</sup>.

Durante a análise dos critérios levantados pelo ‘Componente de Comunidade’ não foram encontradas relações suficientes entre o ‘Número adequado de membros’, isto é, “o valor de uma comunidade é dado pelo número de membros que a compõem” (SELZ e SCHUBERT, 1999) e a qualidade de um website.

O item ‘Filtragem Colaborativa’ representa o quanto o sistema permite que um cliente entre em contato com pessoas de gostos parecidos. Negócios brasileiros on-line não apresentam esse nível de interação entre clientes, que de alguma maneira, conflitam com o critério número 20 (vinte).

O item “Percepção de Valor trazido pelo cliente”, isto é a avaliação do valor adicional que as informações obtidas na área de comunidade resultam para o usuário do *site*, foi bem estimado dentro do critério 18 (dezoito).

### **Acréscimos finais ao Modelo proposto**

Na análise do *Web Assessment Model* três questões cruciais não foram levantadas para medir a qualidade de um website:

A primeira questão está relacionada ao item ‘Entrega no prazo’ visto no item 4.6.1 dessa dissertação<sup>22</sup>, que trata de como o usuário percebe a entrega do produto encomendado através da loja virtual.

---

<sup>20</sup> Este critério avalia o valor da informação que pode ser obtida na área de comunidade. As Lojas Americanas por exemplo disponibiliza uma “Revista” em seu site. Essa “Revista” aborda temas como variedades, música, cinema, desenvolvidos por especialistas e apresenta os produtos a venda no *website* durante a sua leitura

<sup>21</sup> Nenhum dos modelos de análise de qualidade levantou questões sobre a propaganda através de e-mail (*push-technique* e *pull-technique*) que é uma extensão das lojas virtuais. Sistemas baseados em bancos de dados apresentam de uma forma personalizada para o cliente através de e-mail, informações sobre produtos que ele procurou ou produtos correlatos ao já adquirido. Permitindo assim um maior ligação entre o cliente e a loja. Tais mensagens na caixa postal eletrônica quando devidamente autorizadas pelo usuário de comércio eletrônico podem representar um forte indicador de retorno do cliente e possibilidades de novas compras. Vale registrar que todos os sites visitados no confronto do modelo proposto com lojas de varejo eletrônico no Brasil (Anexo 2) apresentaram essa forma de interação com o cliente.

<sup>22</sup> Conforme apresentado no item 4.6.1 deste Capítulo a pesquisa realizada pelo *E-bit* e *Opinia* sobre a qualidade de *websites* de comércio eletrônico considera o item ‘Entrega no prazo’, como ‘a entrega das compras no prazo prometido, se chega dentro do prazo esperado, ou se o tempo de entrega é razoável para o tipo de produto comprado’.

O modelo *e-SQ* apresenta o critério “A entrega do pedido é rápida”, essa dissertação considera que a melhor pergunta é apresentada pelo modelo *.comQ* que lida com o critério como “O produto foi entregue no tempo prometido pela companhia.”

Portanto o item 22 adicionado ao modelo foi:

22. O produto foi entregue no tempo prometido pela loja.

A segunda questão tem relação com o que foi entregue pela companhia que administra o website. De uma forma geral, comerciantes no dia-a-dia podem não ter os produtos em estoque no momento que o cliente fez o pedido, na atenção em cumprir os prazos de entrega podem ocorrer os erros em enviar um produto correlato ou substituto. Possivelmente causando comoção ao cliente.

Outra causa dessa falta de entendimento no processo de entrega do produto é um ‘defeito’ no sistema da loja e o usuário receber produtos trocados.

O item 23 adicionado ao modelo proposto foi:

23. O produto recebido é fiel ao que foi apresentado pelo website.

O terceiro critério adicionado ao Modelo proposto, aborda a influência da credibilidade do nome da loja na decisão de compra. Conforme visto no item 4.6.1 deste Capítulo<sup>23</sup>. Como a credibilidade de uma marca já estabelecida no mercado influencia na escolha do cliente.

O item 24 adicionado ao modelo proposto foi:

24. O site possui uma marca forte.

#### **4.9 – Modelo Proposto de Avaliação da Qualidade de Websites.**

Finalmente, apresentamos os atributos identificados na nossa análise, agrupados em dimensões esperadas de qualidade de e-commerce investigadas neste estudo. Estas dimensões incluem *Webdesign*, Seleção, Serviços para o Consumidor, Segurança e Privacidade e Confiabilidade/Satisfação. Cada uma dessas dimensões é discutida no Anexo 3 dessa dissertação.

##### **a) Dimensão *Webdesign***

1. É fácil e rápido navegar através do site enquanto escolho o produto.

2. O site é simples de usar e bem estruturado.
3. O site oferece informações sobre os produtos no nível certo de detalhe.
4. O site funciona corretamente, sem congelar ou me retornar erros.
5. A personalização deste site me facilita a compra.
6. O site guarda informações de cobrança e entrega que me auxiliam durante a compra.
7. O site guarda minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras.
8. O site tem bons mecanismos de confirmação e informação sobre o pedido.
9. As opiniões emitidas pelos outros clientes deste site me auxiliam durante a compra.
10. O site disponibiliza informações e notícias adicionais e relevantes sobre os produtos.

**b) Dimensão Seleção**

11. O site oferece uma grande diversidade de produtos.
12. O site oferece diversidade de formas de pagamento e serviços de entrega.
13. O site oferece diferentes formas de entregar o pedido e para retornar o produto obtido.

**c) Dimensão Serviços para o Consumidor**

14. O site me oferece boas promoções e programas de afiliação.
15. Os preços encontrados nesse site são vantajosos.
16. O site apresenta informações suficientes sobre suas regras de negócio.
17. O site apresenta bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida.
18. Quando você tem alguma dúvida o website mostra um claro desejo em solucioná-la.
19. O site apresenta bons mecanismos de informação de promoções por e-mail.

**d) Dimensão Segurança e Privacidade**

20. Eu me sinto seguro durante a compra nesse site.
21. Sinto segurança quanto às minhas informações pessoais.

**e) Dimensão Confiabilidade / Satisfação**

22. O produto foi entregue no tempo prometido pelo website.
23. O produto recebido é fiel ao que foi apresentado pelo website.
24. O site possui uma marca forte.

Para a aplicação do modelo proposto foi elaborado um questionário (Anexo 1) conforme especificações descritas nos modelos *ServQual* e *e-SQ*. A primeira parte do questionário visa levantar as expectativas do usuário quanto a um website de varejo on-line, posteriormente

---

<sup>23</sup> Segundo apresentado no item 4.6.1 deste Capítulo a pesquisa realizada pelo *E-bit* e *Opinia* sobre a qualidade de *websites* de comércio eletrônico considera o item 'Nome', como 'Valor da marca da loja, em relação a seus

uma segunda etapa é empregada para medir a percepção do usuário sobre a qualidade do serviço recebido na loja virtual. A medida que a satisfação do cliente está fundada sobre a relação entre o resultado percebido e suas expectativas, quanto menor o ‘hiato’ ou ‘desvio’ maior a sua percepção que recebeu um serviço de qualidade pelo website.

#### 4.10 – Conclusão

Os compradores on-line são atraídos pela conveniência, quantidade de informação e possibilidade de seleção de produtos que o comércio eletrônico lhes oferece; os usuários de lojas de varejo on-line ligam explicitamente estes atributos ao aumento de liberdade e controle sobre suas ações de compra. A pesquisa aqui relatada fornece meios para compreender o cliente virtual e as dimensões que contribuem para avaliar a qualidade de uma experiência de compra em *sites de e-commerce*.

Os usuários de Internet normalmente começam por utilizar o e-mail, depois progridem para a busca de informação, e então finalmente, para as compras on-line. Os clientes das lojas de *e-commerce* são atraídos pela informação, seleção e conveniência que as compras on-line lhes possibilitam; tais consumidores explicitamente associam esses atributos das lojas virtuais a um aumento da sua liberdade e controle.

De uma maneira importante, os desejos dos consumidores e expectativas podem mudar com o passar do tempo. As experiências dos consumidores são conhecidas por mudar na medida que novas tecnologias como *broadband*<sup>24</sup> (banda larga) e acessórios como telefones celulares com acesso a internet e computadores portáteis aumentam a sua participação no mercado (BARNES e VIDGEN, 2002). Em particular, com o advento da banda larga, elementos relacionados à dimensão *webdesign* poderão ser experimentados de uma forma radicalmente diferente.

Apesar dessas limitações, a pesquisa apresentada nesse Capítulo oferece implicações importantes para a avaliação da percepção dos consumidores de uma experiência de compra na Internet. A análise apresentada sugere que os julgamentos que dizem respeito a qualidade de um site são mais fortemente relacionadas aos fatores de *webdesign*, seguidos pelos serviços de informação e comunicação disponíveis para o consumidor. Os serviços para o consumidor também são significativamente relacionados à satisfação, intenções e atitudes tomadas através

---

concorrentes e como fator de identificação pelo cliente’.

<sup>24</sup> Uma conexão de *broadband* ou banda larga é uma conexão que possibilita a transmissão de alta quantidade de informação na Rede.

do website. Talvez, mais surpreendentemente, é o papel que a segurança/privacidade desempenha, que é abertamente não tão significativa em predizer a qualidade, exceto entre os consumidores menos freqüentes de comércio eletrônico.

A pesquisa apresentada neste capítulo provê um meio que ajuda a entender o consumidor on-line e as dimensões que contribuem para a qualidade da experiência de compra em lojas virtuais. O Modelo proposto foi construído a partir da análise de três modelos de avaliação da qualidade de *e-commerce* e do seu confronto com os critérios levantados por um modelo de análise de *websites*. As partes componentes do modelo foram estudadas seguindo o processo de decisão de compra aqui identificado em três fases: Informação, Acordo e Fechamento do Negócio e um Componente de Comunidade que identifica os critérios relacionados ao uso da tecnologia da informação na construção de comunidades de relacionamento.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÃO

Mais do que simplesmente adquirir novos consumidores, as empresas hoje em dia reconhecem que o objetivo é encorajar novas compras dos seus clientes já conhecidos e obter a lealdade deles. Para isso, as empresas mudam seu foco de transação, fortemente dependente do preço e valor da marca, para um foco sobre o relacionamento. Para manter seus clientes voltando, os varejistas virtuais devem entender as necessidades dos consumidores e todos os requerimentos que ocorrem antes, durante e depois da transação.

O advento da Internet comercial trouxe novos mercados, novos canais e, principalmente, novas formas de explorar negócios tradicionais. Desde a venda de um CD até um elaborado sistema interligando uma siderúrgica a uma montadora para o fornecimento *just-in-time* de peças, passando por declarações eletrônicas de impostos de renda e pela oportunidade de não mais ter que enfrentar filas em agências bancárias, os negócios baseados na Internet têm em comum a profusão de números. O ambiente eletrônico é propício à geração e armazenagem de números, que medem as mais diversas grandezas, mas que não medem o caráter subjetivo da qualidade de um serviço provido através da Internet.

Este estudo pretende contribuir para a compreensão do comportamento dos consumidores e do que percebem como um bom serviço na Web sob diferentes níveis de especificação. As dimensões apresentadas no Modelo proposto têm por objetivo ajudar o pesquisador e designer de *websites* a identificar e medir a percepção do cliente da qualidade do serviço do seu negócio eletrônico.

Esta dissertação comparou e contrastou modelos desenvolvidos anteriormente sobre a qualidade de serviços em sites de comércio eletrônico, e depois gerou um modelo conceitual que visa entender e melhorar a qualidade em sites de varejo on-line.

Nesse sentido o trabalho pretende oferecer um forte fundamento do qual possam ser desenvolvidas outras pesquisas para a construção de modelos de avaliação da qualidade de serviços na Web baseados em Comunicação e Informação e oferecer linhas-guia para a melhoria desse Modelo proposto.

O objetivo desse estudo foi propor um modelo que possibilitasse avaliar a qualidade do serviço prestado por sites de varejo eletrônico. Com a revisão da literatura realizada no

Capítulo 3, observou-se que a expectativa de um usuário de um serviço tem grande importância na avaliação da qualidade deste. Pois, no caso de serviços, a avaliação da qualidade é subjetiva, dependendo da percepção do usuário.

Este estudo ainda percebeu a necessidade em desenvolver um modelo que apresentasse itens no nível subjetivo da percepção do cliente, muito mais do que no nível concreto ou no nível tecnológico do site. Informações concretas mudam constantemente, quanto mais as tecnologias associadas aos negócios on-line, portanto a sua utilização como instrumento de avaliação causaria uma menor duração da utilização do Modelo proposto.

Foi concebido um instrumento para avaliar através de 24 itens a qualidade percebida pelos consumidores em relação ao serviço de comércio eletrônico, neste caso, no varejo on-line. As dimensões avaliadas pelos itens foram: *Webdesign*, Seleção, Serviços para o consumidor, Segurança/Privacidade e Confiabilidade/Satisfação.

Foi constatada que a avaliação de um site de varejo on-line sofre forte influência do design do Website, percorrendo funções ímpares dos ambientes virtuais tais como navegação e escolha dos produtos através da interface com a loja virtual até a personalização do tratamento com o cliente através do uso de modernas tecnologias de informação e atributos de marketing.

O design inicial de um website de varejo eletrônico deveria ser guiado pelo conhecimento da empresa sobre as necessidades dos seus clientes. Assim como, as operações de melhorias e desenvolvimento do website deveriam incorporar os ajustes devidos a partir de respostas dos usuários sobre o desempenho da loja virtual.

Cabe às empresas administradoras de sites de comércio eletrônico incorporar inovações aos seus sites, levando em consideração não a disponibilidade técnica de tais insumos, mas a necessidade frente à expectativa dos usuários do site.

As descobertas deste estudo oferecem um conjunto de informações sobre os critérios e processos utilizados pelos consumidores para avaliar um website. Estas informações, além de servir como um ponto de partida para desenvolver o modelo de avaliação proposto, constituem um modelo conceitual que os donos do negócio podem usar para medir qualitativamente os pontos fortes e fracos dos seus *websites*.

Sendo assim, o instrumento de avaliação proposto neste trabalho pode servir como ponto de partida para a avaliação de outros sites de comércio eletrônico e tipos de serviço na Internet, possibilitando a identificação de melhorias a serem implementadas nos sites avaliados.

## **5.1 – Sugestões para estudos futuros**

A partir desta dissertação são apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

1. Por esta pesquisa ter utilizado uma amostra de conveniência e ter natureza claramente exploratória, uma proposta de melhoria futura seria aplicá-lo a um maior número de sites de comércio eletrônico e um número maior de usuários;
2. O questionário desenvolvido pode ser reaplicado com devidas adaptações a outros tipos de serviços na Internet, como por exemplo sites de serviços de informação. Desta forma, o questionário desenvolvido neste estudo seria um ponto de partida para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BABAKUS, E.; BOLLER, G.W. (1992) "An Empirical Assessment of the Servqual Scale". Journal of Business Research. V.24
- BARNES, S. J.; VIDGEN R. T. (2000) "WebQual: An Exploration of Web Site Quality," Proceedings of the Eighth European Conference on Information Systems, Vienna, July 3-5, 2000.
- BARNES, S. J.; VIDGEN R. T. (2001) "Assessing the Quality of Auction Web Sites," Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences, Maui, Hawaii, January 4-6, 2001
- BARNES, S. J.; VIDGEN R. T. (2002). "An integrative approach to the assessment of e-commerce quality. Journal of Electronic Commerce Research". 3(3).
- BERRY, L.L. e PARASURAMAN, A. (1992) Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. (1996) "Logistic Management: The Integrated Supply Chain Process". New York: McGraw Hill
- BUSINESS STANDARD (2002). Pequeno dicionário de negócios. Disponível e (<http://www.businessstandard.com.br/bs/investimento/2002/03/0003>). Acessado em 20/09/2002
- CARMAN, J. M. (1990) "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". Journal of Retailing. V.66 n°1. Spring 1990.
- COMITÊ GESTOR (2001) . Sobre o Comitê Gestor : História. Disponível em (<http://www.cg.org.br/sobre-cg/historia.htm>). Acessado em 29/11/2002.
- COMPUTER INDUSTRY ALMANAC (2002). "Internet Users Will Top 1 Billion in 2005". Disponível em (<http://www.c-i-a.com/pr032102.htm>). Acessado em 20/09/2002.
- CORRÊA, H.L., et al (1996) Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas
- CLARK, B. H. (1997), "Welcome to My Parlor: The Lure of Marketing on the World Wide Web Is Great. Be Sure You Don't Get Stuck with the Wrong Approach" Marketing Management, n° 5
- CRISTOPHER, M (1992) "Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving services". London: Pitman
- DAVID, P., FORAY, D. (1995) "Accessing and Expanding the Science and Technology Knowledge Base," STI Review 16, OECD, Paris.

- DAUGHERTY, P.J.; SABATH, R.E., ROGERS, D.S. (1992): "Competitive advantage through customer responsiveness". Logistics and Transportation Review; Vol.28 no.3
- DEMING, W. E. (1997) A Nova Economia: para Indústria, Governo e a Educação. Rio de Janeiro : Qualitymark
- DODDS, W. B., MONROE K. B. e GREWAL D. (1991) "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluation," Journal of Marketing Research, 28. Agosto
- DREZE, X. e ZUFRYDEN F. (1997), "Testing Web Site Design and Promotional Content," Journal of Advertising Research, 37 (March-April)
- DRUCKER, P.F. (1995) Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira.
- DUTTA, S., KWAN, S., SEGEV, A. (1997): "Strategic Marketing and Customer Relationship in Electronic Commerce", em: Proceedings of the Fourth Conference of the International Society for Decision Support Systems (ISDSS'97), Lausanne, Suíça, Julho
- E-BIT (2002). (<http://www.ebit.com.br>). Acesso em 20 nov. 2002
- GARVIN, D. (1995) Gerenciando a Qualidade - a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark
- GREWAL, R., COMER J., MEHTA R. (2000), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets," Journal of Marketing, 65 (July)
- GRÖNROOS, C. (1995) Marketing, Gerenciamento de Serviços: A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus
- HANSON, W. (1999) "Principles of Internet Marketing" Ohio: South-Western College Publishing
- HOROVITZ, J. (1993) Qualidade de serviço – A batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel
- IBOPE (2002) Brasil já tem 14,3 milhões de internautas residenciais. Disponível em ([http://www.ibope.com.br/imprensa/noticias\\_2002\\_ranking\\_eratings\\_out\\_no.htm](http://www.ibope.com.br/imprensa/noticias_2002_ranking_eratings_out_no.htm)). Acessado em 12/11/2002.
- IDG NEWS SERVICE (2002). Vendas da Amazon aumentam, mas prejuízo continua. Disponível em (<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/business/2002/10/0041>). Acessado em 01/10/2002
- IDGNOW (2002). País tem 1.219 provedores de acesso à Internet. Disponível em (<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/internet/2002/10/0004>). Acessado em 12/10/2002

- INTERNATIONAL DATA CORP (2003) E-commerce cresce 4.605,9% até 2003. Disponível em Global Internet Clipping (<http://www.gic.com.br>). Acessado em 15/03/2003.
- JURAN, J. M. (1990). Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira
- JURAN, J. M. (1992). A qualidade desde o projeto-novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços. São Paulo: Pioneira
- KENNY, D.F., MARSHALL, J.F. (2000), "Contextual Marketing: The Real Business of the Internet", Harvard Business Review, November-December
- KIERL, C.; MITCHELL, P. (1990) "How to Measure Industrial Service Quality". Industrial Marketing Digest. V. 15. n°1
- KOTLER, P. (1996) Administração de marketing-análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas
- KOTLER, P. (2000) Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1995) Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice Hall
- LEVITT, T. (1990) A imaginação de Marketing. São Paulo: Atlas
- LEVY, M., WEITZ, B.A. (2000) Administração de Varejo. São Paulo: Editora Atlas
- LI, H, et al (1999), "The Impact of Perceived Channel Utilities, Shopping Orientations and Demographics on the Consumer's Online Buying Behavior," Journal of Computer Mediated Communication, December
- LOBOS, J. (1993). Encantando o cliente-externo e interno. São Paulo: J. Lobos
- LOHSE, G. L., SPILLER P. (1998), "Quantifying the Effect of User Interface Design Features on Cyberstore Traffic and Sales." CHI 1998 Conference Proceedings, ACM Press.
- LOVELOCK, C. (1992) "Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources" 2nd ed., Prentice Hall
- MACLUHAN, M. (1967) A Galáxia de Gutemberg: a formação do homem tipográfico. São Paulo: Editora Nacional
- MEIODIGITAL (2000) Consumidores estão satisfeitos com lojas virtuais: Pesquisa realizada pela E-Bit aponta para um público exigente, que não aceita ser enganado ou desrespeitado. M&M Editora. Ano 1, n° 6 outubro de 2000.
- MMONLINE (2002) Sites ainda precisam melhorar navegabilidade, diz e-bit. Disponível em (<http://www.mmonline.com.br/mmonline/jsp/index.jsp>). Acessado em Dezembro de 2002

- MONTOYA-WEISS M., VOSS G. B. e Grewal D. (2000), "Bricks to Clicks: What Drives Customer Use of the Internet in a Multichannel Environment, Working Paper, Caroline State University
- NIELSEN, J. (1997) "How users read on the Web," Disponível em (<http://www.useit.com>). Acessado em 19/10/2002.
- NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L. e YUNG, Y. F. (1997) "Modeling the structure of the flow experience among Web users" Project 2000 Manuscripts
- NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L. e YUNG, Y. F. (2000), "Measuring the Customer Experience in Online Environments" *Marketing Science*, 19 (1)
- O GLOBO (2002). Sites de varejo do país começam a conhecer o tão sonhado lucro. Por Nelson Vasconcelos. Caderno Economia. Parte principal do jornal. 29/09/2002.
- PALMER, J. W., GRIFFITH, D. A. (1998) "An Emerging Model of Web Site Design for Marketing", em *Communications of the ACM*, Março, Vol. 41
- PARASSURAMAN, A. (2000), "Technology Readiness Index (TRI): A Multiple Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies," *Journal of Services Research*, May 2000
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*. v.49, n°4.Fall 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for measuring consumer perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. v.64, n°1.Spring 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. (1990), "Delivering service quality: balancing customer perception and expectations". New York: Free Press.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. (1991), "Understanding customer expectations of service". *Sloan Management Review*. Spring 1991
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. (2000) "A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice" MSI Monograph Report
- PARKS, M.; FLOYD, K. (1995) "Making Friends in Cyber-space", em *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol.1 N° 4.
- PORTER, M. E. (1992) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus
- PORTER, M. E. (1995) *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus

- PÓVOA, M. (2000) Anatomia da Internet: Investigações estratégicas sobre o universo digital. Rio de Janeiro: Casa da Palavra
- PROPAY (2002). Glossário de termos de e-commerce. Disponível em (<http://www.propay.com.br/bpo.htm>). Acessado em 10/03/2003.
- REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E. (2000) "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. Harvard Business Review. V. 78, nº4. jul-ago, 2000
- RNP (2002) A RNP e a história da Internet brasileira. Disponível em (<http://www.rnp.br/noticias/imprensa/2002/not-imp-marco2002.html>). Acessado em 29/11/2002.
- SCHUMPETER, J. (1942) Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SELZ, D. e SCHUBERT, P.(1998) "Web Assessment – A Model for the Evaluation and the Assessment of successful Electronic Commerce Applications", Proceedings of the 31st HICSS Conference
- SELZ, D. (2001) "Value Webs – Emerging forms of fluid and flexible organizations". Dissertação, University of St.Gallen, Disponível em ([http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1305](http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1305)). Acessado em 20/09/2001.
- SELZ, D. e SCHUBERT, P. (1997) "Web Assessment – Applied to the Agreement and Settlement Phase", in Proceedings of the 4th Emerging Markets Symposium, Maastricht
- SELZ, D. e SCHUBERT, P.(1999) "Web Assessment - Measuring the Effectiveness of Electronic Commerce Sites Going Beyond Traditional Marketing Paradigms". Institute for Media and Communications Management, University of St. Gallen,Switzerland. Disponível em ([www.netacademy.org](http://www.netacademy.org))
- SLACK, N. (1993) Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas
- SUBMARINO (2002) Quem Somos - Histórico e Plano de Negócios. Disponível em ([http://www.submarino.com.br/home\\_whoare.asp](http://www.submarino.com.br/home_whoare.asp)). Acessado em fevereiro de 2002.
- SVIOKLA, J.J., RAYPORT, J.F. (1994) "Managing in the Market Space", HBR, nov/dec, p.154-170.
- TAPSCOTT, D. (1997) Economia Digital. São Paulo: Makron Books
- TAPSCOTT, D. (2000) "A nova era da economia digital". Palestra proferida no INFORMATION MANAGEMENT 2000, realizado pela MICROSOFT e Jornal Valor Econômico: São Paulo
- TÉBOUL, J. (1995) Gerenciando a Dinâmica da Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark

- TÉBOUL, J. (1999) A era dos serviços; uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark
- TROCHIM, W. M. K. (1996), "Evaluating Websites." Disponível em (<http://trochim.human.cornell.edu/webeval/webintro/webintro.htm>)
- VISA (2001) "Third annual report by The Boston Consulting Group and Visa International shows 137% growth rate for the region despite economic woes". Disponível em ([http://www.visalatam.com/press\\_release/e\\_media/press/press8.html](http://www.visalatam.com/press_release/e_media/press/press8.html)). Acessado em 20/09/2002
- WELSH, F. J. (2001). A Administração depois da Internet. Brazil Mining Site. Artigos / Gestão Empresarial. Maio, 2001. disponível na Internet em: (<http://www.brasilminingsite.com.br/artigos/artigo.php?cod=8&typ=2>)
- WESTBROOK, K. W.; PETERSON, R. M. (1998) "Business-to-business selling determinants of quality". Industrial Marketing Management. V.27. n° 1, Jan, 1998
- WOLFINBARGER, M. F., GILLY M. (2000), "Consumer Motivations for Online Shopping," abstracted in Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems.
- WOLFINBARGER, M. F., GILLY M. (2002) ".comQ: Measuring the Quality of Online Consumer Purchase Experiences" Journal of Marketing Research
- WYCKOFF D. D., SASSER W. E., OLSEN R. P. (1978) "Management of service operations". Boston: Allyn & Bacon
- WEBSHOPPERS (2001) Web Shoppers - 5ª edição (Outubro - Dezembro 2001). Disponível em (<http://www.ebit.com.br/ebit1/empresa/relatorio/webshoppers/WebShoppers5.pdf>). Acessado em novembro de 2002.
- WEBSHOPPERS (2002) Web Shoppers - 6ª edição (1.º semestre/2002). Disponível em (<http://www.ebit.com.br/ebit1/empresa/relatorio/webshoppers/WebShoppers6.pdf>). Acessado em dezembro de 2002.
- WEBSHOPPERS (2003) Web Shoppers - 7ª edição (Raio X - 2002). Disponível em (<http://www.ebit.com.br/ebit1/empresa/relatorio/webshoppers/WebShoppers7.zip>). Acessado em fevereiro de 2002.

## ANEXO I

### O INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VAREJO ELETRÔNICO

#### A.1.1 - Introdução

O instrumento de avaliação aqui apresentado é baseado numa ferramenta conhecida como *ServQual*, encontrada na ‘Teoria de GAPS da Qualidade de Serviço’<sup>25</sup> e desenvolvida pelo grupo de pesquisa liderado por A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry (1985).

O modelo de questionário apresentado nesse Anexo foi fruto, também, de refinamentos e melhorias com o intuito de diminuir os passos necessários ao usuário a fim de manter sua atenção e proporcionar o maior número de questões preenchidas num curto espaço de tempo.

#### A.1.2 – O Instrumento de Avaliação

A parte 2 do item A.2 deste Anexo contém o instrumento de avaliação do Modelo proposto por esta dissertação. Apresentado na forma de questionário, contém uma seção para capturar as expectativas do cliente para com o comércio eletrônico, consistindo de 23 atributos, e uma seção para capturar a percepção do serviço recebido na loja de varejo eletrônico em análise. Apresenta também uma seção para avaliar a experiência do cliente com a Internet, e uma seção sobre dados demográficos (isto é, idade, gênero, salário, educação).

#### A.1.3 – Calculando a pontuação de *Gap* de Serviço

O Modelo proposto (em ambas seções dos atributos de expectativas e percepção) está agrupado em cinco dimensões como se seguem:

Tabela 16 – Dimensões e atributos correspondentes do Modelo proposto

Dimensão	Atributos pertencentes à Dimensão
<i>Webdesign</i>	Atributos 01 – 10
Seleção	Atributos 11 – 13
Serviços para o consumidor	Atributos 14 – 19

<sup>25</sup> Item 4.7.1 do Capítulo 4, dessa dissertação.

Segurança e Privacidade	Atributos 20 – 21
Confiabilidade / Satisfação	Atributos 22 – 24

Para cada um dos atributos propostos pelo modelo o usuário deve atribuir numa escala de 1 (baixo) a 9 (alto) o nível de performance de serviço que ele desejaria (expectativa) e o nível de serviço que você ele acredita que a loja virtual em questão provê nesse item (percepção), respectivamente. Se o usuário achar que não é pertinente a questão em relação à loja de varejo eletrônico analisada ele deve marcar a opção N/A (não aplicável).

Medir a qualidade do serviço usando este instrumento incorre em computar a diferença entre a pontuação que o usuário determina para cada par de atributos de expectativa/percepção. Especificamente, um *Gap* de serviço para cada par de atributos, é calculado da seguinte maneira:

$$?? \text{ Pontuação do Modelo} = \text{Pontuação de Percepção} - \text{Pontuação de Expectativa}$$

A qualidade de um site de varejo eletrônico ao longo de cada uma das cinco dimensões pode ser, posteriormente, medida através de um maior número de clientes somando suas pontuações individuais. Por exemplo, se N clientes responderem ao questionário do Modelo proposto, o somatório das pontuações dentro de cada das dimensões em análise é obtido através de dois passos, como explicado:

1. Para cada cliente, somamos a pontuação do Modelo pertencente a cada uma das dimensões envolvidas e dividimos o total pelo número de atributos que montam a dimensão.
2. Some a quantidade obtida no 1º passo por todos os N clientes e divida o total por N.

A pontuação do Modelo para as cinco dimensões obtidas na fase que se prosseguiu pode ser por si mesmo avaliada (i.e., somando e dividindo por cinco) para obter uma medida total da qualidade d serviço. Esta medida total é uma medida sem peso do Modelo porque ela não levam em consideração a importância relativa que os clientes dão individualmente a cada dimensão.

Uma medida que leve em consideração a importância relativa das dimensões é pode ser obtida através dos quatro passos seguintes:

1. Para cada usuário. Compute a pontuação do Modelo para cada uma das cinco dimensões (este passo é o mesmo que o primeiro passo no procedimento de dois-tempos mencionado anteriormente).

2. Para cada cliente, multiplique a pontuação do Modelo para cada dimensão (obtida no primeiro passo) pelo peso de importância apontado pelo cliente para aquela dimensão (o peso de importância é simplesmente a pontuação que o cliente determinou para a dimensão dividido por 100).
3. Para cada usuário, some as pontuações ponderadas do Modelo (obtidas no 2º passo) através de todas as cinco dimensões para obter uma pontuação geral do Modelo.
4. Some as pontuações obtidas no 3º passo através de todos os N clientes e divida o total por N.

A seguir demonstramos o instrumento para Avaliar a Qualidade de Varejo Eletrônico proposto por esse Modelo.

#### **A.1.4 – O instrumento para avaliar a qualidade percebida pelo cliente do do Varejo eletrônico**

##### **Parte I – Perfil do Respondente**

Informações Pessoais

Nome: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Escolaridade: ( ) 1º grau ( ) 2º grau ( ) 3º grau ( ) Pós-Graduação

Acesso a Internet desde \_\_\_\_\_ (ano).

Acesso a Internet \_\_\_\_\_ vezes por semana.

Em média, fico na Internet \_\_\_\_\_ horas e \_\_\_\_\_ minutos por dia.

Realizei \_\_\_\_\_ compras na Internet nos últimos 3 meses.

## Parte 2 – Avaliação da Qualidade de um site de varejo eletrônico

Quanto à ...	Meu nível desejado de serviço é:									Minha percepção da performance do serviço dessa loja virtual é:									N/A
	baixo					alto				Baixa					alta				
1) Facilidade e rapidez ao navegar enquanto escolho o produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
2) Simplicidade de usar e ser bem estruturado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
3) Oferecer informações sobre os produtos no nível certo de detalhe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
4) Funciona corretamente, sem congelar ou me retornar erros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
5) Personalização das páginas deste site me facilitar a compra.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
6) Guardar informações de cobrança e entrega que me auxiliam durante a compra.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
7) Guardar minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
8) Ter bons mecanismos de confirmação e informação sobre o pedido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
9) Opiniões emitidas pelos clientes deste site me auxiliarem durante a compra.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
10) Fornecer informações e notícias adicionais e relevantes sobre os produtos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
11) Oferecer uma grande diversidade de produtos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
12) Oferecer diversidade de formas de pagamento e serviços de entrega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
13) Oferecer diferentes formas de entregar o pedido e retorno do produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
14) Oferecer boas promoções e programas de afiliação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
15) Os preços encontrados nesse site são vantajosos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
16) Apresentar informações suficientes sobre suas regras de negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
17) Apresentar bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
18) Ter alguma dúvida e o website demonstrar um desejo em solucioná-la.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
19) Apresentar bons mecanismos de informação de promoções por e-mail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
20) Sensação de segurança durante a compra nesse site.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
21) Sensação de segurança quanto às minhas informações pessoais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
22) Entrega do produto no tempo prometido pelo website.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
23) O produto recebido ser fiel ao que foi apresentado pelo website.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A
24) O site possuir uma marca forte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N/A

## ANEXO II

### APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO EM LOJAS BRASILEIRAS DE VAREJO ELETRÔNICO

#### A.2.1 - Introdução

O propósito desta fase do estudo é testar o modelo desenvolvido, aplicando-o a três negócios eletrônicos do mercado brasileiro de Internet. Desejamos, primeiro identificar se o Modelo proposto cobre as fases de transação encontradas em websites de varejo eletrônico de negócios no Brasil e testar como o modelo identifica a qualidade percebida pelo cliente de varejo eletrônico.

Definiu-se *sites* de compra na Internet como os *sites* de varejo com presença na Web onde os clientes podem navegar, avaliar, requisitar, e comprar um produto ou um serviço. Em resumo, os *sites* de compra na Internet são versões on-line das lojas de varejo físicas onde todas as transações e suas atividades relevantes ocorrem através do *marketspace*.

Para este estudo de caso utilizaram-se dois *websites* de varejo on-line brasileiros, um *site de atacadistas e varejistas* – *Americanas.com.br* – lojas físicas que disponibilizam seus produtos de varejo através da Web e um *site “ponto-com” puro* – *Submarino.com.br* – que compra produtos dos fabricantes e no atacado e os revendem através da Internet sem possuir lojas públicas ou físicas.

A escolha desses dois representantes do comércio eletrônico no Brasil baseou-se em resultados financeiros apresentando um crescimento nas vendas e resultado de lucro divulgados pelas empresas durante o terceiro trimestre de 2002 através canais de informação.

As 10 maiores do Comércio Eletrônico no Brasil – B2C por faturamento

Empresa	1º semestre de 2002 (em R\$)	2001 (em R\$)	Setor
General Motors	600.000.000	940.000.000	Automobilístico
Ford	543.437.079	620.635.664	Automobilístico
Renault	92.000.000	21.000.000	Automobilístico
Gol Transportes Aéreos	64.000.000	36.000.000	Aéreo
Americanas.com	54.800.000	80.100.000	Varejo
Submarino	50.553.000	75.556.000	Varejo

Dell	36.388.800	50.311.832	Tecnologia
Magazine Luiza	33.240.000	52.000.000	Varejo
PontoFrio	25.000.000	36.000.000	Varejo
TAM	22.500.000	45.500.000	Aéreo

Fonte: Revista Business Standard nov.2002

## A.2.2 – Breve histórico das empresas analisadas

### Americanas.com

Com o slogan ‘as Lojas Americanas na sua casa’, a *Americanas.com* é a parte equivalente ao comércio eletrônico da famosa loja de departamentos *Lojas Americanas S.A.* Iniciou suas atividades em novembro de 1999 adotando uma estratégia de política de preços competitivos, desenvolvendo uma plataforma operacional de comércio eletrônico exclusivo, e o seu próprio sistema de logística para entregar pedidos em 48 horas em qualquer região do Brasil.

O site oferece um conjunto de 70 mil mercadorias que inclui: Livros, CDs, DVDs, Brinquedos, *Games*, Eletrônicos, Computadores, Softwares, Eletrodomésticos, Utilidades Domésticas, Lingerie, Telefones e Celulares. Incluindo produtos para Cama, Mesa, Banho e Esportes&Lazer. Focada em comércio varejista, através de internet, ainda disponibiliza seus serviços através de telefone, catálogo, televisão e outros canais.

### Submarino.com

O Submarino é uma sociedade anônima de capital fechado do setor varejista voltada para transações comerciais diretas com o consumidor (B2C). Foi criado em junho de 1999 a partir da aquisição das operações de comércio eletrônico de livros da *BookNet* por um grupo de empreendedores, apoiados pela GP Investimentos.

O Submarino comercializa, através do seu site, 12 categorias de produtos: livros, *CDs*, *DVDs*, eletrônicos, cine&foto, eletrodomésticos, utilidades domésticas, informática, games, hobby&lazer, telefonia e brinquedos. Oferece um amplo sortimento em todas essas categorias: mais de 627 mil itens diferentes em estoque. Entrega em todo o país e executa através do seu canal de *telemarketing* um serviço de pré e pós-venda do mercado.

### A.2.3 – Avaliação da Qualidade dos sites pelo Modelo proposto

Quanto à ..	Meu nível desejado de serviço é:	Minha percepção da performance do serviço dessa loja virtual é	
		Americanas.com.br	Submarino.com.br
1) Facilidade e rapidez ao navegar enquanto escolho o produto.	8	4	7
2) Simplicidade de usar e ser bem estruturado.	8	3	6
3) Oferecer informações sobre os produtos no nível certo de detalhe.	7	6	5
4) Funciona corretamente, sem congelar ou me retornar erros.	8	4	6
5) Personalização das páginas deste site me facilitar a compra.	8	6	5
6) Guardar informações de cobrança e entrega que me auxiliam durante a compra.	9	6	8
7) Guardar minhas informações pessoais que me auxiliarão em futuras compras.	6	5	8
8) Ter bons mecanismos de confirmação e informação sobre o pedido.	8	7	7
9) Opiniões emitidas pelos outros clientes deste site me auxiliarem durante a compra.	7	N/A	8
10) Fornecer informações e notícias adicionais e relevantes sobre os produtos.	8	7	N/A
11) Oferecer uma grande diversidade de produtos.	7	5	8
12) Oferecer diversidade de formas de pagamento e serviços de entrega.	9	7	4
13) Oferecer diferentes formas de entregar o pedido e para retornar o produto obtido.	7	8	8
14) Oferecer boas promoções e programas de afiliação.	5	8	6
15) Os preços encontrados nesse site são vantajosos.	8	9	7
16) Apresentar informações suficientes sobre suas regras de negócio.	8	9	8
17) Apresentar bons mecanismos para obter ajuda em caso de dúvida.	8	7	9
18) Ter alguma dúvida e o website demonstrar um claro desejo em solucioná-la.	9	5	9
19) Apresentar bons mecanismos de informação de promoções por e-mail.	6	6	5
20) Sensação de segurança durante a compra nesse site.	8	7	5
21) Sensação de segurança quanto às minhas informações pessoais.	8	5	6
22) Entrega do produto no tempo prometido pelo website.	9	8	7
23) O produto recebido ser fiel ao que foi apresentado pelo website.	9	7	8
24) O site possuir uma marca forte.	8	9	6

## **A.2.4 – Avaliação segundo o Modelo de Análise**

### **A.2.4.1 – O site LojasAmericanas.com.br**

A intenção de divulgar suas promoções é a primeira impressão ao visitar o site. Repleto de banners e janelas que chamam a atenção do usuário na sua primeira página o impacto visual causa a impressão que estamos diante de um site gigantesco. Essa homepage seria até mais simples e mais fácil se a navegação redundante fosse eliminada e fornece-se com êxito o conteúdo de seus produtos, aqui através de categorias extensivas.

#### **Webdesign**

O mecanismo de busca, devolve ao usuário múltiplas opções dentro das várias categorias da loja como resultado da palavra-chave consultada, isso gera alguns erros curiosos como procurar por telefone-sem-fio e o sistema retornar também:

- Cosméticos & Perfumaria > Higiene Pessoal > Higiene Oral > Fio dental/Fita

É interessante observar, quanto desse site é dedicado à navegação pura, em vez de às promoções internas que são a assinatura de tentos sites de comércio eletrônico – o design parece presumir que o usuário deseja estar no site e promove a leitura de seu conteúdo, a “Revista”, segundo eles “repleta de dicas e comentários”. Essa “Revista” aborda temas como variedades, música, cinema e apresenta os produtos a venda na loja durante a sua leitura.

#### **Seleção**

No momento a *Americanas.com* apresenta uma pequena seleção de variedade de produtos apesar da extensa categoria em oferta no site, talvez refletindo a política da loja em manter a oferta do melhor preço.

#### **Serviços para o Consumidor**

Oferece os melhores serviços de conveniência dentre os sites analisados, como vale-presentes, embalagens especiais, programas de fidelidade e descontos para grandes volumes de compras.

#### **Segurança e Privacidade**

O site tem o cuidado de apresentar o certificado de segurança Verisign em todas as páginas e demonstra a intenção de não divulgar as informações utilizadas para a personalização. Um detalhe que pode incomodar alguns usuários é a quantidade de serviços, como o ‘Lista de Presentes’ – em parceria com o portal *Terra.com.Br*, requer que o usuário se cadastre mais uma vez, tirando a sensação de que é o *Americanas.com* que mantém os seus dados.

### **Confiabilidade/Satisfação**

Os pedidos chegam no intervalo de tempo proposto pela loja. A *Americanas.com* desenvolveu seu próprio sistema de logística com o pretexto de garantir a entrega em 48 horas em qualquer região do Brasil, talvez seja mais uma estratégia da empresa para garantir o melhor preço – a embalagem de papelão sem nenhum mecanismo de proteção interna do produto incomodaria um cliente mais cuidadoso.

### **Resumo**

Essa homepage é visualmente esmagadora. O impressionante número de itens disponíveis a primeira vista parece bom o suficiente – mas encontramos logo que para manter o melhor preço a variedade de itens em cada conjunto de produtos não acompanha a sensação. Essa homepage tem muitas áreas implorando por ênfase, áreas que a partir de uma análise da quantidade de usuários poderiam ser desenvolvidas internamente na empresa ou que a parceria fosse ‘revestida’ com a identidade visual da loja.

#### **A.2.4.2 – O site *Submarino.com.Br***

No momento o *Submarino.com* apresenta uma boa resposta sobre as dimensões analisadas, oferecendo em cada estágio várias possibilidades para o recolhimento de informações sobre os produtos, interação rápida com o serviço e tomadas de decisão sobre a compra motivada até por experiências de outros usuários.

### **Webdesign**

O *Submarino.com* apresenta informações adicionais sobre os produtos na forma de opiniões dos clientes, isso aumenta a confiança na escolha quando o usuário pode antecipadamente a sua escolha obter informações sobre outras “experiências” de compra. A

ferramenta de busca é precisa, retornando a foto do produto, características principais, preços e descontos ofertados. O site disponibiliza fotos mais detalhadas com a melhor qualidade entre sites analisados e arquivos para *download* com especificações técnicas que completariam as exigências de compradores mais cuidadosos.

### **Seleção**

Sua amplitude de produtos, demonstra uma preocupação em abordar as necessidades dos consumidores que vêm à Internet em busca de conveniência.

### **Serviços para o Consumidor**

O *Submarino.com* conta com um canal de “Ajuda ao Vivo” que põe o cliente em contato com um vendedor on-line através de um chat para esclarecimento de possíveis dúvidas que funciona diariamente de 9h às 21h. O tradicional canal de vendas por telefone requer uma ligação a cobrar para São Paulo, sede da empresa. A personalização da página apresenta um grau de sofisticação que permite depois de registrar a primeira compra de um cliente um processo de nova compra resumido em cobrança, entrega e pagamento. Essas informações passadas através da interação com o site também disparam um conjunto de promoções via Email – se permitidas pelo cliente, baseadas nas preferências do usuário.

Os clientes do *Submarino* podem, através da “Lista de Presentes” guardar suas preferências durante a navegação pelo site, bastando para isso pedir para incluir na sua “Lista”, através dos *links* que estão nas páginas de detalhe do produto. A empresa, durante a navegação, motiva o cliente a guardar a informação de seus produtos preferidos para uma futura compra ou que envie o link dessa “página pessoal” para amigos.

### **Segurança e Privacidade**

O site demonstra a intenção de não divulgar as informações utilizadas para a personalização das páginas informando o uso da tecnologia de “cookies” – que guarda as informações de personalização e interação com o site no computador do usuário. Depois de navegar bastante pelo site foi feito um teste apagando o “cookie” relacionado ao Submarino do microcomputador, motivo este que trouxe de novo o site ao modo padrão de antes de enviar algumas informações. Quando foi feito o login, baseado no nome e senha cadastrado todo o site voltou a se comportar como um site personalizado – conclusão: eles não guardam as informações sobre personalização no computador do usuário.

Durante o fechamento do pedido além de usar protocolos de segurança de transmissão de dados (SSL) que aparecem na forma do ‘cadeado’ no browser do usuário o site apresenta como forma de confortar o cliente o selo de ‘site seguro’ pela *Verisign*.

### **Confiabilidade/Satisfação**

Os pedidos chegam no intervalo de tempo proposto pela loja, numa embalagem padrão que transparece cuidado da empresa com o produto transportado. O serviço de entrega é o *SEDEX* da *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. No que tange ao tempo de entrega foi a mais rápida dos três sites abordados durante o estudo.

### **Resumo**

O *Submarino* já nasceu on-line, daí a sua atenção sobre potencialidades que a Web transporta para esse modelo de negócio. Dos sites analisados foi o que mais se aproximou do ‘standard’ de comércio eletrônico internacional – o site da Amazon. Muitas vezes faz lembrar as iniciativas da grande empresa americana em criar um canal de comunicação entre os clientes e fazer com que eles percebam o site como um motivador de comunidade baseada na troca de experiências e idéias.

O usuário durante toda a navegação pelo site sente a impressão de que todos aqueles produtos ofertados pela empresa estão sob o ‘guarda-chuva’ de política de preços, segurança e marca da loja.

O site apresentou muitos atrativos, menos no que tange a promoção do preço. Por abraçar a idéia de comprovar retorno financeiro para seus investidores e contar com uma única forma de entrega de produtos – o *SEDEX*, o *Submarino.com* falha quanto ao quesito ‘melhor preço’, tão inerente à forma de comprar de qualquer cliente.

## ANEXO III

### DIMENSÕES ENCONTRADAS NO MODELO PROPOSTO

#### A.3.1 - Introdução

A seguir desenvolvemos os conceitos oriundos de algumas literaturas, para ilustrar as dimensões esperadas de qualidade de e-commerce investigadas no Modelo proposto neste estudo. Estas dimensões incluem *Webdesign*, Seleção, Serviços para o Consumidor, Segurança e Privacidade e Confiabilidade/Satisfação.

#### A.3.2 - Dimensão Webdesign (Usabilidade e Conteúdo de Informação)

Essa Dimensão é composta pelos itens: Usabilidade, Conteúdo da Informação e Personalização e Ambiente

##### **Usabilidade**

Usabilidade, que inclui navegação e facilidade de uso, é um fator importante para os consumidores on-line e “um fator chave na realização do e-commerce” RAO apud WOLFINBARGER e GILLY (2002). Usabilidade “é análoga aos conceitos de layout da loja e design dentro do varejo tradicional” (LOHSE e SPILLER, 1998), e a facilidade de navegação através da loja, e um *checkout*<sup>26</sup> rápido podem fazer a diferença entre escolher uma loja ou outra na hora de fazer o pedido. Muitos elementos de usabilidade afetam a facilidade de uso e a quantidade de esforço do usuário requerida ao navegar e “atenção ao navegar, numa loja virtual, não é uma virtude que os donos do site devem esperar de seus clientes” (LOHSE e SPILLER, 1998).

A “regra dos 3-cliques” tem sido frequentemente sugerida pela imprensa e pela literatura especializada, lembrando que “os consumidores deixam o seu site se eles não encontrarem nada que eles procuram dentro de 3 cliques” (NIELSEN, 1997). Um elevado tempo de espera ou lentidão de *download* afetam negativamente as avaliações na Web, especialmente quando a

---

<sup>26</sup> Segundo o estudo "Resource E-commerce Watch", efectuado pela Digitrends, 28 por cento dos sites não chega a completar as transacções por ter um processo de checkout pouco eficiente, isto do ponto de vista do comprador. Assim, para que os compradores não se fiquem pelo caminho e cheguem mesmo a efectuar a compra, há duas grandes barreiras a eliminar pelos e-retalhistas: fazer compreender como funciona o processo e... mantê-lo simples (MOONEY, 2000).

informação não é provida aos usuários durante o tempo de espera, retornando erros como páginas não encontradas (FLEMING, 1999) ou mal-interpretações do que o usuário procura. Enfim, a facilidade de fazer o pedido é muito importante para os consumidores, mas muitos consumidores acham o processo de *checkout* extremamente complicado (MOONEY, 2000).

Pesquisadores e profissionais de design tem estudado a usabilidade aplicada a sistemas de computação muito antes do advento da Internet, examinando as interfaces usuário/computador a fim de melhorar o design dos sistemas (NIELSEN, 1997).

No contexto da Internet, facilidade de navegação, velocidade de *download*, e processamento do pedido são todos elementos envolvidos com usabilidade, ou em termos de interação homem/máquina, envolvidos com facilidade de uso. Tanto em pesquisas desenvolvidas por consultorias quanto acadêmicas descobriu-se que a estrutura de navegação pode facilitar ou inibir as visitas ao site de comércio eletrônico e suas vendas (NIELSEN, 1997). Uma pesquisa da *Forrester*<sup>27</sup> demonstrou que um total de 41% de usuários de Internet que ainda não compraram em lojas de varejo eletrônico acham os sites de varejo muito complicados para usar.

### **Conteúdo de Informação**

Uma importante vantagem das compras on-line é a possibilidade de obter informações relacionadas aos produtos, incluindo nessa fase, informações sobre preço e disponibilidade para entrega. O fácil acesso a informações mais detalhadas (contanto que ela seja organizada e de fácil manuseio) é “freqüentemente mencionada por consumidores como uma importante razão para suas compras on-line” RAO apud WOLFINBARGER e GILLY (2002). Tal informação não toma simplesmente o lugar do vendedor, porém pesquisas revelam que os consumidores on-line preferem obter a informação diretamente em vez de ter que ir atrás de um vendedor ou funcionário, e ligam diretamente essa qualidade do ambiente on-line a uma sensação de liberdade e controle (GILLY, 2000).

A habilidade dos consumidores on-line em procurar pelo preço e informações de qualidade através do *website* aumenta a sua simpatia pelo e-commerce, a satisfação com o produto adquirido e suas intenções de voltar à loja e comprar novamente (LYNCH e ARIELY, 2000). Logo, um controle e um cuidado maior com o conteúdo, organização e

---

<sup>27</sup> O Forrester Online Retail Index é um trabalho realizado todos os meses que monitora a atividade do varejo online norte-americano. A pesquisa é baseada em dados coletados de 5 mil entrevistados durante os primeiros nove dias úteis do mês posterior ao que está sendo analisado. Pode ser acessado em (<http://www.forrester.com/ER/Press>).

profundidade das informações reveladas sobre o produto aumentam a habilidade do consumidor para integrar, lembrar e então usar melhor a informação.

CHEN e WELLS (1999)<sup>28</sup> consideram três aspectos de valor dentro da navegação de um website: entretenimento, informação e organização, e encontraram que de todos esses três, a informação tem o maior efeito sobre avaliações de websites.

## **Personalização**

Personalização tem sido definida como prover os “usuários aquilo que eles querem ou precisam sem requerer ou perguntar explicitamente por isso” (BÜCHNER, 2000). Personalização tem sido examinada por pesquisadores de varejo, com o foco sobre a interação entre os empregados das lojas de varejo físicas e os seus clientes; personalização é apresentada por influenciar significativamente a experiência do cliente com a loja (LASSAR, 1996). No mundo on-line, a personalização inclui recomendações que são baseadas em sistemas de bancos de dados de filtragem colaborativa, técnicas de observação e *websites* customizáveis. Entretanto, numa pesquisa sobre usuários de Internet indica que 70% acham solicitações on-line uma barreira, sugerindo que varejistas on-line devam andar um caminho sensível entre a personalização e intrusão pessoal (BÜCHNER, 2000). Personalização também pode ser relacionada à usabilidade, assim como a personalização assume resultados sobre fazer o site mais intuitivo ao usuário individualmente em termos de conteúdo, design de página web e design do site como um todo pode tornar mais fácil para o usuário usa-lo (SIPILIPUOLOU, 2000).

## **Ambiente**

O estilo gráfico e layout de um website é o mais perto que chegamos à dimensão de tangível da qualidade de serviços, a evidência física do serviço (PARASURAMAN, 2000). Na literatura de varejo, tem sido sugerido que o ambiente da loja é um dos muitos inputs dentro da imagem da loja que o cliente monta internamente durante a sua experiência de compra (PARASURAMAN, 1994). Não surpreendentemente, design on-line tem sido descrito como o equivalente virtual do ambiente das lojas de varejo (SPILLER, 1998).

---

<sup>28</sup> Qimei Chen e William Wells no seu trabalho “Attitude Toward the Site” (1999), desenvolveram um modelo de avaliação que identificava 5 itens na análise de uma loja virtual, incluindo: construção de relacionamento, intenção para voltar ao site, satisfação com o serviço, conforto na navegação, e o julgamento que ‘navegar pelo website é uma boa maneira de gastar o tempo’.

Consultores da área de negócios tem sugerido que construir comunidades on-line, ou “tribos” dos mais envolvidos, clientes leais, será um fator chave para o sucesso da Internet. Ainda, nenhum dos sites evoluiu o bastante para ter sucesso em criar um senso de comunidade.

Em ambientes virtuais, entretanto, um maior grau de interação torna-se uma questão central. Um leitor que compre um livro na Amazon.com é automaticamente uma fonte potencial de críticas e resenhas sobre este livro. Se muitos leitores com gosto similar e preferências juntam seus esforços, uma comunidade on-line com pessoas que pensam de forma semelhante começa a existir. A noção de comunidade encontra-se no coração da revolução da Internet.

O conceito de “comunidade”, discutido em recentes literaturas, serve como uma ligação essencial entre duas transações. A ‘comunicação’ que toma lugar entre os clientes e entre os clientes e a loja, liga mais o produto a eles. Interesses compartilhados permitem a construção de comunidades que constroem um certo nível de confiança entre seus respectivos membros, assim inspirando um ambiente de comércio eletrônico mais propício.

### **A.3.3 - Seleção**

Enquanto os varejistas oferecem seus serviços, eles se diferenciam de outros provedores de serviço naqueles produtos que são trocados; então, eles estão mais próximos ao ‘domínio-tangível’ (SHOSTACK, 1977). No desenvolvimento do *ServQual*, Parasuraman colecionou dados de consumidores de bancos, cartões de crédito, reparo e manutenção, e firmas de telefonia de atendimento a longa distância, todas estas estão mais próximas de firmas de serviço puro do que varejo. A falta de bens de varejos no desenvolvimento da escala pode ser o motivo de dificuldade encarada por alguns autores que tentaram aplica-lo no mercado de varejo, e a falta de reconhecimento da importância da seleção. Por causa dos pesquisadores de ambientes mediados por computador focam no uso da Internet geralmente, mais do que especificamente sobre o varejo, seleção on-line não foi estudada.

Por causa da seleção foi encontrada por ser importante consistentemente na literatura que concerne varejistas puros é esperado que a seleção tenha um papel importante para os clientes em varejos eletrônicos também. Mais adiante, compradores on-line tem sugerido que seleção aumentada é uma motivação para as compras on-line (GILLY, 2000). Interessantemente, alguns pesquisadores não incluíram seleção nas suas escalas de medida da imagem da loja.

Esforços para medir a qualidade do serviço de lojas de varejo não incluíram seleção, talvez porque isso tem vez mais na literatura de qualidade de serviços do que na literatura de varejo.

#### **A.3.4 - Serviços para o Consumidor**

Para a dimensão 'Serviços para o consumidor', baseou-se nos trabalhos de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985, 1988, 1990 e 1991).

Na literatura de varejo, o nível de serviço recebido pelos clientes é freqüentemente notado como um componente da imagem da loja. Alguns pesquisadores incluem serviço como um componente geral da imagem da loja de varejo; outros consideram serviço como a cortesia cheia de esperança dos funcionários; enquanto outros incluem políticas de serviço, tais como retornos e garantias. Alguns autores incluem tanto políticas da loja e interações pessoais (empregados inspirando confiança e sendo corteses) nas suas estruturas hierárquicas propostas para políticas de serviço do varejo.

A receptividade (comparável à ajuda do pessoal de vendas na literatura de varejo), era uma dimensão de serviços para com o consumidor incluída na concepção original da qualidade de serviços, cortesia e entender/conhecer o cliente. Por conseqüência, sua escala a *ServQual* incluiu a dimensão e responsividade (disposição para ajudar o cliente) e empatia (cuidado, atenção individual) o serviço para o consumidor. Enquanto a cortesia resultou na dimensão de confiança do *ServQual*, os outros elementos de confiabilidade são mais relacionados à privacidade e segurança, gerando uma dimensão separada no contexto on-line.

Nem a literatura de varejo nem a de qualidade de serviços foca sobre o componente do serviço para o cliente depois da transação. Por outro lado, a literatura de ambientes mediados por computador foca sobre suporte técnico para com o usuário, aplicando o *ServQual* a ambientes de sistemas de informação. É esperado que o conceito de varejo e qualidade da cortesia seja menos relevante para a percepção do consumidor na experiência de compra on-line do que na aceitação durante e depois da compra. Além disso, os serviços para o consumidor não estão apenas confinados à interação por voz (telefone, SAC, 0800), respostas a perguntas feitas através de e-mail ou serviços de apoio on-line são um importante atributo de serviços para o consumidor. A facilidade de retornar itens também é especialmente importante para consumidores em ambientes on-line e assim torna-se um fator na sua avaliação de serviços para o consumidor.

### **A.3.3 - Privacidade/Segurança**

“Assegurar” é um termo no mundo dos serviços para descrever um senso de segurança e um sentimento nos clientes que um provedor é reconhecido (PARASURAMAN, 1999). No mundo on-line, assegurar é o mesmo que ser definido por segurança e privacidade. Risco de Segurança é o risco que a informação do cartão de crédito não é segura. Três de quatro compradores on-line dizem que segurança é importante para eles; de fato, segurança tem recebido o mais alto grau dentro de todas as avaliações entre todos os 13 atributos de compras on-line. Um segundo risco on-line é o risco de privacidade, o que envolve a possibilidade que as informações pessoais trocadas com um website serão usadas para um propósito secundário, aumentando assim os esforços para garantir o anonimato e o consentimento da informação provida. Varejistas on-line são amplamente avisados que informações muito detalhadas podem ser colecionadas através da forma de buscar e comportamento de compras do consumidor.

Percepções do risco de segurança tem mostrado um grande impacto na atitude através do uso de serviços financeiros on-line; pessoas que compram on-line são um pouco mais parecidas em confiar que outros. Por causa que os clientes não tem a expertise para determinar se um website é seguro ou não, símbolos tais como o ícone da chave, do cadeado, ou como *Verisign* selo de aprovação são usados com freqüência para inferir segurança.

Enquanto a literatura de imagem da loja não inclui a dimensão segurança/privacidade por si, alguns pesquisadores incluem ‘Fatores institucionais’ como um componente. A reputação dos varejistas é um dos fatores institucionais, e a percepção dos consumidores de privacidade e riscos de segurança são sabidas em montar fortemente a imagem e reputação do varejista no geral.

### **A.3.5 – Confiabilidade e Satisfação**

Confiabilidade, é um dos conceitos chave da qualidade de serviços, normalmente levantada como um dos mais importantes para os consumidores, é igualmente importante para a percepção da qualidade para os consumidores numa transação on-line. Varejistas on-line precisam convencer os seus clientes que eles podem entregar produtos e serviços de uma maneira confiável e no nível prometido de qualidade. Em serviços, confiabilidade é definida como a ‘habilidade de fazer o serviço prometido com confiança e precisamente’ (PARASURAMAN, 1999). Entretanto, no *marketspace*, qualidades associadas ao total

preenchimento das expectativas, incluindo entrega, e o grau que o item recebido era representado no website são também importantes num ambiente on-line.

Interessantemente, a literatura de varejo tipicamente não considera confiabilidade para ser uma dimensão da imagem da loja. Pesquisadores da área de interações mediadas pelo computador sugerem que confiabilidade junto com segurança/privacidade são qualidades fortemente relacionadas com confiança. Logo, foi encontrado que a reputação pode ser um bom prognóstico da confiança para usuários de primeira vês num site.