

# Nova Economia, Novo Consumidor

*José Rafael Nascimento*

*O Novo Consumidor é o consumidor da Nova Economia, a Economia da Internet. O Novo Consumidor é o consumidor do Cyber-Marketing, o Marketing Electrónico, Digital, Tecnológico, Interactivo, Emergente. Elucidado? Provavelmente não, embora estes termos não sejam completamente novos para si. O objectivo do presente texto é propor-lhe uma interpretação destes conceitos e uma visão do que se está a passar, bem como dos desenvolvimentos prováveis que se verificarão na Nova Economia e no Novo Consumidor. Defende-se que a Nova Economia constitui um novo paradigma, o Novo Consumidor tem um perfil tecnográfico específico, o marketing electrónico tem um potencial nunca antes alcançado, a logística deverá acompanhar o desenvolvimento do comércio electrónico, a credibilidade das fontes ganhará uma nova importância e o movimento do consumidor desenvolver-se-á, fazendo sentir o seu poder junto das organizações.*

***(...) sempre que um homem sonha  
o mundo pula e avança  
como bola colorida  
entre as mãos de uma criança.***

*António Gedeão*

Tarefa difícil, esta, de escrever sobre uma realidade que ainda não se sabe bem o que é, nem o que poderá vir a ser. Especialmente difícil quando a realidade anterior ainda não era, ela própria, suficientemente conhecida, sendo o estudo do consumidor uma disciplina relativamente nova, em Portugal e no mundo.

Depois, a realidade é por natureza paradoxal. "Quanto mais certo se está, mais errado se virá a estar", é o primeiro paradoxo apontado por Wacker e Taylor (2000), relativamente ao futuro dos negócios. Vivemos em comunidade e o nosso pensamento individual não é indiferente ou estanque em relação àquilo que os outros pensam. Como salienta Tony Benn (citado por Buzan e Segal, 1998), "é sempre a mesma coisa com o progresso: primeiro, somos ignorados, depois dizem que somos loucos, depois perigosos, depois há uma pausa e então deixamos de encontrar quem discorda de nós".

Não é fácil definir o que é o Novo Consumidor, obviamente uma analogia com o conceito de Nova Economia (*New Economy* ou *Internet Economy*). Apesar deste ter surgido por volta de

\* Artigo publicado na Revista de Comunicação e Marketing, nº 1, Dezembro de 2000. Lisboa: ISCEM.

1994<sup>1</sup> e de se ter vindo a vulgarizar, as tentativas para a sua explicação resultam normalmente em dúvidas, hesitações, perplexidades...

O texto que se apresenta é, por isso, o produto de um conjunto de referências teóricas, estudos empíricos, experiências pessoais e reflexões prospectivas, algumas mais fundamentadas, outras mais especulativas.

## **A Nova Economia**

Começamos pela Nova Economia, já que o Novo Consumidor será o consumidor típico da Nova Economia. Desconheço a paternidade da designação e a definição dada por quem a propôs, mas verifico que duas ideias estão frequentemente associadas a este conceito:

- Conjunto das empresas tecnológicas, sejam apenas as ligadas à Internet, disponibilizando acessos ou conteúdos específicos, sejam todas as empresas de telecomunicações e informática, ou ainda as ligadas aos *media* ou a outras áreas da ciência e da tecnologia, como as biotecnológicas;
- Conjunto das empresas que geram, directamente da Internet ou de produtos relacionados, a totalidade ou uma parte do seu volume de negócios.

Admitindo o conceito de Nova Economia, não adopto, contudo, qualquer destas perspectivas para a sua definição, até porque elas se limitam a indicar *quem fica abrangido* e não *o que é*. Proponho, assim, um outro conteúdo para o conceito de Nova Economia: *sistema socioeconómico que resulta do estágio evolutivo alcançado pelas tecnologias telemáticas, as quais, potenciando significativamente os meios de comunicação e distribuição de intangíveis e a interacção entre os agentes económicos, determinam inovações dramáticas nas principais dimensões da vida humana e das organizações*. Neste sentido, a Nova Economia é um *novo paradigma socioeconómico*, podendo até esta expressão substituir, em minha opinião com mais rigor, aquela designação.

Como se percebe, estão implícitos nesta definição alguns pressupostos fundamentais:

- A revolução no domínio das telecomunicações e da informática (baseada na digitalização e nos circuitos integrados), bem como das indústrias fortemente associadas àquelas, como a dos *media* e do entretenimento, atingiu um nível de desenvolvimento tal que está a desencadear transformações qualitativas nos sistemas económico e social;

---

<sup>1</sup> Simultaneamente com o advento comercial da Internet.

- O principal impacto directo da revolução telemática, dá-se nos meios de comunicação e distribuição de ideias e serviços, baseado em factores como interactividade, velocidade e baixo custo, entre outros. Não se trata de uma mera evolução quantitativa ou melhoria, mas de uma verdadeira descontinuidade, obrigando à inovação e à adaptação;
- As novas formas de comunicação e distribuição de intangíveis determinam, por sua vez, mudanças dramáticas em todos os principais domínios da realidade económica, social, cultural, política, científica, tecnológica, etc., a nível planetário ou global. As mudanças que estão a ocorrer para as pessoas e as organizações, são realmente dramáticas no sentido em que é fundamental perceber e aproveitar, sob pena de extinção, as novas e estreitas janelas de oportunidade. Os sistemas de intermediação económica, bem como os de aquisição de conhecimentos ou de aprendizagem, são dois bons exemplos do carácter radical das referidas mudanças, em que os velhos modelos são absolutamente postos em causa.

A designação *Nova* é frequentemente substituída por outras - *Internet, Electrónica, Web, Ciber, Digital, Tecnológica, Interactiva, Emergente, da Era da Informação, do Conhecimento, da Sociedade de Risco, etc.*, as quais, no essencial, se referem todas à mesma realidade. A actual profusão de designações e confusão conceptual, são típicas do advento de uma nova era. Sheth e Sisodia (1997) não se coíbem de afirmar que a actual World Wide Web (WWW) representa uma aproximação grosseira às capacidades e funcionalidades que se espera estejam amplamente disponíveis na segunda metade da década de 00, servindo hoje de teste para as organizações e de "plataforma de treino" para os consumidores, que assim aprendem novas modalidades de interacção e de consumo. [...] As compras e o consumo "a qualquer momento" e "em qualquer lugar" tornar-se-ão um lugar-comum. Os equipamentos terminais serão mais poderosos, sofisticados, fáceis de usar, economicamente acessíveis e portáteis (*smarter, easier, cheaper and smaller*), e um enorme leque de serviços estará disponível - comerciais, financeiros, de educação, formação, consultoria, informação, entretenimento e lazer. Rudy Puryear, da Andersen Consulting, apelida esta nova era de *age of less* (era do menos): *storeless* (menos loja onde se deslocar), *ticketless* (menos bilhetes para viajar), *officeless* (menos escritório onde trabalhar), etc.

Relativamente aos efeitos da Internet na concorrência, Modahl (2000) salienta o crescimento brusco da oferta<sup>2</sup> (global) disponível para o consumidor e a exigência das empresas responderem à procura corrente, isto é, em tempo (quase) real.

---

<sup>2</sup> Em 1965, a IBM tinha 2.500 concorrentes; em 1992 tinha 50.000. Em 1970, eram anunciados anualmente cerca de 1.000 novos produtos; em meados dos anos noventa, cerca de 50.000.

De acordo com Barua et al (1999), do Centro para a Pesquisa em Comércio Electrónico da Universidade do Texas, o que distingue a Nova da Velha Economia são os factores estratégicos de criação de valor, anteriormente baseados nos activos físicos e agora na informação em tempo real, no conhecimento do consumidor e no estabelecimento de parcerias estratégicas centradas na Internet. As palavras chave da Nova Economia são, assim, Informação, Conhecimento e Velocidade. A mesma fonte, classifica as empresas da Nova Economia em quatro grupos interdependentes, podendo uma dada empresa operar em mais de um deles, sozinha ou em parceria: as de infraestruturas, as de aplicações, as de intermediação electrónica e as de vendas *online*. Tal como a Velha Economia, também a Nova necessita de uma infraestrutura eficiente, integrando redes de cabos, equipamentos informáticos, de telecomunicações, etc. Necessita também do software que viabiliza e potencia o funcionamento dessa infraestrutura, bem como do capital humano que assegura a integração dos sistemas, o design, a consultoria, etc.. Depois, é preciso estabelecer e facilitar a interacção entre vendedores e compradores, através de intermediários de informação e conhecimento. Finalmente, é necessário vender, seja a outras organizações, seja aos consumidores finais.

Até 1994, a Internet foi uma rede de comunicações governamental, militar e académica. Em 1999, já existiam mais de 800 milhões de páginas na Net, apenas 16% das quais cobertas pelos mais poderosos motores de busca (*browsers*). A tecnologia desenvolvida pela Lucent permitia, nos finais dos anos noventa, transmitir 3,2 terabits de informação, o equivalente a 90.000 volumes de uma enciclopédia, por segundo. Em 1997, 78% das escolas americanas possuíam pelo menos uma ligação à Internet (35% em 1994). Em 2003, a Internet terá penetrado em 50% ou mais dos lares e em 60% das PME's americanas (cerca de metade na Europa), e o comércio electrónico (a locomotiva da Internet) representará 20% da economia dos EUA, crescendo a uma taxa média anual de 60%. A Internet foi adoptada por 30% dos americanos em menos de 7 anos, contra 13 anos para os computadores, 17 para os televisores e 38 para os telefones.

Segundo as principais consultoras internacionais, o investimento no esforço de transição da Velha para a Nova Economia tem crescido, nos EUA, a uma taxa média anual próxima dos 40%. A nível mundial e em 2003, 500 milhões de indivíduos usarão a Internet, número que duplica em cada dois anos. Por seu lado, em cada 100 dias duplica o tráfego na Internet. Segundo Gupta e Chatterjee (1997), os *sites* comerciais têm duplicado em cada 4 a 5 meses, enquanto os utilizadores da Internet duplicam em cada 12 a 15 meses. Estima-se que, em 2010, 25% das transacções económicas far-se-ão através da Internet. Os EUA lideram claramente este processo, contando com mais de 50% dos utilizadores e dois terços do

comércio electrónico mundial. Na maioria dos países, menos de 25% dos cidadãos utilizam a Internet, parecendo ser este o nível crítico a partir do qual se verifica a sua generalização "epidémica" (*the tipping point*). Estranhamente, não se apontam os limites máximos de penetração a atingir pela Internet e pelo comércio electrónico, que não serão certamente de 100%, mas há grande consenso entre os líderes de opinião (*opinion leaders* ou *opinion makers*) de que "a Internet, hoje, ainda representa apenas um precursor primitivo de algo que viremos a experimentar" (Duboff e Spaeth, 2000).

Por outro lado, o impacto da Internet não será o mesmo em todos os sectores. Por exemplo, ao nível do comércio retalhista electrónico, as projecções da Forrester Research apontam para as seguintes taxas de penetração em 2004:

Media	22%
Artigos electrónicos	16%
Bilhetes para espectáculos	14%
Presentes e flores	12%
Viagens de lazer	12%
Vestuário	9%
Artigos para o lar	8%
Recreação	6%
Utilidades domésticas	6%
Saúde e beleza	5%
Automóveis	4%
Alimentos e bebidas	3%

Segundo Gupta e Chatterjee (1997), estas diferenças devem-se a variações em seis características comuns às diversas categorias de produtos: ajustamento ao cliente, necessidade de informação, preço (médio-alto), sensibilidade ao tempo, experimentação ou entrega digital, e amplitude do mercado.

Em Portugal, e ao nível das organizações, pode-se considerar que a Internet se encontra na fase de introdução ou lançamento, com boas perspectivas para o futuro próximo. Em meados de 1999, das principais PME's nacionais (que constituem o essencial do tecido empresarial), 74% afirmavam ter acesso à Internet, 57% correio electrónico, 56% uma página na Net, 32% usá-la para informar os seus clientes, 26% para fins publicitários, 14% para efectuar vendas, 6% para distribuir os seus produtos (serviços) e 17% para colocar encomendas. Já a sua utilização para efeitos de recrutamento e formação de pessoal era praticamente nula – 0% e 3%, respectivamente. No entanto, a formação em informática e tecnologias rondava os 40% (de empresas) e o investimento em novas tecnologias os 70%. Da totalidade de colaboradores (média de 86), 15% dispunham de um computador pessoal, 10% tinham correio electrónico e 6% acesso à Internet.

De acordo com um estudo da Andersen Consulting (1999), os utilizadores regulares da Internet abrangem 21,6% da população portuguesa com mais de 15 anos, interessando-se sobretudo pela diversão ou recolha de informação. Apenas 3,8% fazem compras através da Internet, prevendo-se que o volume de negócios associado ao comércio electrónico cresça a uma taxa anual de 139% entre as organizações e os consumidores, e de 172% entre as próprias organizações, representando este, em 2002, 89% de todo o comércio *on-line* em Portugal (contra 78% na Europa).

### **O Marketing Electrónico**

O marketing electrónico (assim ou de outra forma adjectivado), é o marketing da Nova Economia, a orientação dominante da actividade empresarial contemporânea baseada na Internet.

Uma das alavancas do marketing electrónico, segundo diversos autores, tem a ver com a necessidade de reduzir os custos de produção, distribuição e comunicação. Há mesmo quem afirme que esta razão supera a necessidade de promover novos negócios ou fontes de receita. Nesse sentido, pode-se assumir que o marketing da Velha Economia estava, ele próprio, esgotado, dando-se como exemplo o facto de, nas acções de marketing directo (*direct marketing*), se aceitar como boa uma taxa de não-resposta de 96% ou mais!!!

Seja qual for a razão, o facto é que o marketing electrónico proporciona um vasto campo de oportunidades, quer de novos tipos de negócios, quer de novas formas de comunicação e interacção com (e entre) os consumidores. As diferenças entre o marketing convencional e o marketing electrónico, baseado no computador e no ambiente da Internet, são substanciais, tocando em muitas das dimensões do estudo do consumidor. Por essa razão, a disciplina de *marketing research* abriu um novo e vasto campo de investigação, onde se procuram respostas para o quê, como, onde, quando, quem, quanto e porquê comunica, compra, consome e descarta o Novo Consumidor. A observação e a pesquisa do consumidor serão feitas, cada vez mais, em tempo real, obrigando os sistemas de produção, comercialização e logística, a flexibilizarem e agilizarem os seus processos, por forma a darem respostas rápidas às tendências identificadas ou previstas no consumidor, antes que a concorrência o faça. A Internet possibilita, neste e noutros domínios, aquilo que é geralmente considerado impossível: soluções melhores, mais rápidas e mais baratas!

O marketing electrónico é frequentemente confundido com o comércio electrónico<sup>3</sup>, embora este seja apenas uma possibilidade daquele. Na realidade, o marketing electrónico oferece um leque de oportunidades muito mais vasto, seja nas relações entre as organizações (*business to business* ou *B2B*), seja nas relações destas com os consumidores finais (*business to consumer* ou *B2C*) ou mesmo entre os próprios consumidores (*consumer to consumer* ou *C2C*), com ou sem intermediação. Assim, o marketing electrónico, além de vender, permite conhecer, informar, comunicar, agregar, entreter, credibilizar, promover, educar, persuadir, imaginar, criar, pesquisar, visualizar, comparar, experimentar, simular, calcular, facturar, pagar, etc. - verbos que dão bem a ideia do imenso potencial contido no marketing da era Internet.

O marketing electrónico visa, não apenas o processo de compra, mas também o de consumo, de comunicação e de descarte. Na verdade, procura manter uma relação de parceria, permanente e duradoura, com cada cliente (efectivo e potencial), acessorando-o na sua actividade de consumidor, quer se trate de indivíduos ou de organizações. O cliente, considerado o principal activo e um factor de competitividade estratégico, é visto como um mercado a explorar em todas as suas oportunidades, alargando-se o leque de produtos e serviços oferecidos, sejam eles próprios ou disponibilizados por parceiros. O cliente é, também, encarado como núcleo e membro de redes de relações (*networks*), devendo ser qualificado em função do papel que desempenha nas mesmas – Relacionador (*Connector*), Conhecedor (*Maven*<sup>4</sup>) ou Vendedor (*Salesman*), de acordo com o modelo proposto por Gladwell (2000).

O marketing electrónico proporciona, ao consumidor, um importante conjunto de vantagens, como poupar 2,5 deslocações e 1,5 hora por semana em compras para a casa, ainda por cima incrivelmente ineficientes, já que o consumidor é forçado a percorrer sistematicamente todas as prateleiras do supermercado, semana após semana, para comprar os mesmos produtos (representam, em média, 85% das compras), tornando esta actividade uma das menos apreciadas pelo consumidor (Burke, 1997). O telemóvel com ligação à Internet permitirá, por sua vez, realizar estas compras fora de casa sem ter necessariamente de ir ao supermercado, sendo estas saídas motivadas por necessidades de experimentação, distração, convívio (presencial), contacto com a natureza, exercício físico ou deslocação a locais sem presença virtual (por impossibilidade, atraso ou diferenciação).

Uma das preocupações com o desenvolvimento do marketing electrónico, tem a ver com o facto de as mulheres, tidas como consumidoras inveteradas e responsáveis pelo maior volume

---

<sup>3</sup> O comércio electrónico "dispara", nos EUA, em finais de 1998.

<sup>4</sup> Termo proposto por Linda Price, da Universidade da Flórida do Sul, em finais da década de 80. Os *Mavens* podem classificar-se em vizinhos, especialistas, fanáticos e celebridades (Lewis, 2000).

de compras para o lar, revelarem menor entusiasmo que os homens com o comércio electrónico. Apesar das visões pessimistas nesta matéria, é de supor que o novo meio incentive os homens a efectuarem compras para o lar, reduzindo assim o papel da mulher. Também a adesão das mulheres à Internet se está a revelar uma surpresa, sobretudo ao nível dos programas de *chat*, podendo este ser um exemplo de como, acertando nas motivações das várias categorias de consumidores, se consegue superar a barreira da atitude face à tecnologia. Tratando-se de um domínio novo, e para muitos repentino, a Internet e o marketing electrónico são ainda mal conhecidos e, por isso, vulneráveis a estereótipos assumidos como verdades, mas realmente sem fundamentação empírica. Jarvenpaa e Todd (1997) investigaram sete mitos associados ao marketing electrónico, tendo chegado às seguintes conclusões:

*1º Mito - O maior obstáculo às compras pela Internet é a falta de segurança: o risco é inibidor, mas eliminá-lo não será suficiente; o valor percebido, as experiências de compra positivas e um bom serviço ao cliente são, no mínimo, tão importantes quanto a minimização do risco.*

*2º Mito - As compras pela Internet interessam apenas a jovens yuppies masculinos: as mulheres com poder de compra, com formação técnica e interessadas em comprar, estarão dispostas a fazê-lo através da Internet.*

*3º Mito - A maior vantagem potencial das compras pela Internet é a poupança de tempo e a conveniência: o prazer da experiência parece ser tão importante quanto a poupança de tempo e a conveniência, sendo todas elas importantes para a formação de atitudes positivas e intenções de compra na Net.*

*4º Mito - O ciber-consumidor tem acesso a uma vasta selecção de bens e serviços de baixo preço: embora os consumidores estejam impressionados com o número de retalhistas *online*, também estão desapontados com a pouca profundidade das linhas de produtos oferecidas, não achando os preços particularmente competitivos.*

*5º Mito - As lojas virtuais oferecem serviço personalizado e de alta qualidade: informação sobre serviço ao cliente é praticamente inexistente na Net, por exemplo em relação a garantias de qualidade, nas entregas e no serviço após-venda, havendo pouca preocupação em desenvolver uma relação *online* duradoura com o consumidor.*

*6º Mito - A Net é um canal retalhista muito diferente de outros canais de venda directa: embora a Net seja diferente, os retalhistas *online* não exploram essa diferença a seu favor.*



*7º Mito - "Na Internet, ninguém sabe que és um cão":* os consumidores preocupam-se com a credibilidade e o prestígio dos retalhistas *online*, preferindo comprar àqueles cujas insígnias e marcas sejam familiares.

A utilização das novas tecnologias pelo marketing, segundo Wayland e Cole (1997), terá o maior impacto ao nível da conversação com os consumidores, para melhor compreendê-los e servi-los, da colaboração com os mesmos, para criar valor comum, e do fortalecimento das transacções electrónicas, seja nos produtos actuais, seja em negócios completamente novos. Para os jovens empresários e as PME's, a Internet proporciona uma oportunidade fantástica de iniciarem os seus negócios e enfrentarem as organizações já estabelecidas, por maiores que estas sejam - o factor David contra Golias, na expressão de Duboff e Spaeth (2000).

Na Internet, as barreiras à entrada são menores que no ambiente físico dos negócios. Esta possibilidade resulta em enorme diversidade de oferta, criando perplexidade e desconfiança nos consumidores, os quais se defenderão estabilizando a relação com marcas e insígnias conhecidas e credíveis. Actualmente, 57% dos ciber-consumidores acedem aos mesmos *sites* repetidamente, evitando explorar outros. Segundo Carpenter (2000), os factores estratégicos de gestão de marcas na Internet (*e.brands*) são a criação de notoriedade (*awareness*), de compromisso (*commitment*) e de reputação pela excelência, o estabelecimento de parcerias para conteúdos e distribuição, a acção rápida e atempada, o conhecimento do mercado e do consumidor, e a maximização do valor (percebido) oferecido ao consumidor, factores em grande medida presentes na, provavelmente, mais paradigmática marca da Internet - a *Yahoo!*

Do ponto de vista das empresas e das instituições, requer-se uma nova capacidade de resposta organizacional aos desafios do marketing electrónico. Feather (1997) propõe um modelo de marketing "glocal" em 5 passos:

*1º Prever as tendências do mercado* - modificações socioculturais (emergência de um mercado multiétnico e idoso), revolução telemática, prosperidade económica nos próximos 25 anos, política orientada para causas e não ideologias.

*2º Prever o comportamento do consumidor* - comportamento orientado por factores culturais, expectativa de produtos e serviços sofisticados, compra baseada em valor percebido, estilos de vida virtuosos.

*3º Dominar competências centrais* - autonomia dos empregados, oferta de produtos inovadores, orientação para a informação e oferta de valor acrescentado em tempo real, responsabilidade social.

4º *Criar uma cultura de info-rede* - equipas autónomas cuidam apaixonadamente dos consumidores, fluidez da informação, alianças estratégicas, compromisso social.

5º *Ajustar o marketing-mix (os novos 4 P's)* - personalização da oferta, a qualquer momento e em qualquer lugar, personalização do preço, posicionamento individual.

A prontidão das organizações para a adesão ao marketing electrónico não é, naturalmente, a mesma em todas elas. Segundo a Andersen Consulting (1999), podem distinguir-se quatro estratégias/actitudes: os Visionários (7%), os Pragmáticos (33%), os Indecisos (36%) e os Cépticos (24%), numa ordem decrescente de confiança e abrangência das soluções implementadas.

Cabe acrescentar que a transição do marketing convencional para o electrónico, não deve constituir apenas uma moda ou um entusiasmo voluntarista do gestor, devendo ser feita com a maior ponderação e fundamentação, avaliando bem a relação custo-benefício das decisões a tomar. A Internet tem enormes vantagens em muitos aspectos, mas certamente não as terá noutros, pressupondo-se que essa avaliação seja feita de forma selectiva. Além disso, o *timing* de implementação das decisões é, neste domínio, extremamente importante, já que uma boa solução, concretizada antes de tempo ou demasiado tarde, pode-se tornar uma má solução.

## **O Novo Consumidor**

Demos, no início deste texto, uma definição simplista do Novo Consumidor: *aquele que é típico da Nova Economia*. Mas o que significa isto exactamente?

Tal como no conceito de Nova Economia, parece não haver uma definição clara e consensual do Novo Consumidor, sendo este conceito usado tanto para designar os consumidores que efectuam compras ou outro tipo de transacções pela Internet, utilizando obviamente o computador, como todos os que efectuam compras à distância (*home shopping*), independentemente do meio utilizado, ou até para se confundir com a categoria dos Inovadores (aqueles que aderem mais depressa a novos produtos, no modelo *over-time*<sup>5</sup>).

Para além destas abordagens comportamentais, alguns autores realçam as características demográficas e psicográficas do Novo Consumidor:

---

<sup>5</sup> Modelo comportamental que inclui, além dos Inovadores, os Adoptantes Iniciais, a Maioria Inicial, a Maioria Tardia e os Retardatários.

- Mais individualista, envolvido ou implicado, independente e informado<sup>6</sup>, com um sentimento de liberdade exacerbado (*anytime, anywhere*) e cada vez mais exigente (*WIIFM - What's In It For Me?*);
- Mais consciente do seu poder e dos seus direitos, desafiando os fornecedores;
- Uma crescente escassez de tempo, de atenção e de confiança, resultando numa maior necessidade de conveniência, de autenticidade e de credibilidade;
- Uma idade média mais avançada<sup>7</sup>, fruto de uma menor taxa de natalidade e de uma maior esperança de vida, determinando a prevalência de valores mais conservadores;
- Crianças mais capazes do que os adultos para usar computadores e navegar na Internet, possuindo capacidades perceptivas mais ajustadas que os adultos aos potentes estímulos visuais electrónicos;
- Um papel cada vez mais importante das mulheres na vida económica e social;
- Uma maior diversidade geográfica, étnica e cultural, consequência da crescente globalização da sociedade humana;
- Normas sociais enfraquecidas e uma nova estrutura socioeconómica;
- Maiores preocupações ambientais e em matéria de segurança pessoal e social, maiores níveis de stress.

Com estas ou outras características, o Novo Consumidor ou o Consumidor da Internet (*Internet Consumer*) é, sem dúvida, um mercado emergente, a par de outras categorias emergentes, como os idosos, os imigrantes, as novas gerações jovens<sup>8</sup>, ou os consumidores com preferências alternativas.

Num estudo da Forrester Research, Mary Modahl (2000) aponta a atitude optimista face à tecnologia, a par do nível de rendimento auferido, como os factores determinantes da adesão às compras *online* ou comércio electrónico. No modelo *Technographics* de categorização do Novo Consumidor, Modahl propõe 10 segmentos de ciber-consumidores, os quais resultam do cruzamento das variáveis Atitude face à Tecnologia (optimista ou pessimista), Rendimento (alto ou baixo) e Motivação Primária de Uso (carreira, família ou entretenimento).

O Novo Consumidor seria assim, nesta perspectiva, todo aquele que fosse progressivamente mudando a sua atitude face ao computador e tivesse condições económicas para o comprar

---

<sup>6</sup> Os consumidores já se revelam hoje, em muitos domínios, mais informados que os fornecedores.

<sup>7</sup> Por volta do ano 2007, a população portuguesa com mais de 65 anos ultrapassará pela primeira vez o número de crianças com idade inferior a 14 anos, aumentando progressivamente essa diferença.

(incluindo os respectivos serviços). É, no entanto, necessário, referir três aspectos: primeiro, nem todos os indivíduos que utilizam computadores acedem à Internet e, destes, nem todos efectuam compras *online*; segundo, a atitude pessimista ou negativa face aos computadores, à Internet ou às compras *online*, pode ter causas diversas, categorizadas nas três dimensões clássicas de *capacidade*, *disponibilidade* e *motivação*, sejam estas objectivas ou simplesmente percebidas pelo consumidor; terceiro, esta atitude negativa pode mudar rapidamente quando se concretizar plenamente a integração do computador e da televisão, a chamada *televisão interactiva* ou *digital*, uma vez que este electrodoméstico, com o respectivo comando, além de estar presente em praticamente todos os lares dos portugueses (mais do que um aparelho), não suscita grandes dificuldades funcionais ou psicológicas aos seus utilizadores.

A questão das competências do consumidor não é, contudo, displicente. A par de outras competências sociais, o Novo Consumidor é confrontado com a necessidade de adquirir novos, mais complexos e urgentes conhecimentos, experiências, atitudes e sentimentos de auto-confiança e de auto-eficácia. Este é um importante factor condicionante das decisões de compra e de consumo, sobretudo quando respeita às novas tecnologias, constituindo um desafio que os fabricantes e distribuidores deveriam encarar com mais atenção.

Se é verdade que o Novo Consumidor é fruto do desenvolvimento e da oferta de novos meios tecnológicos, também não é menos verdade que esses meios se desenvolveram e se vendem porque vêm de encontro aos desejos e expectativas dos consumidores. Nesse sentido, o *consumidor* (o seu conhecimento, a sua satisfação) continua a ser a essência do marketing, a orientação paradigmática das empresas ou dos negócios contemporâneos, a qual sucedeu às orientações para a produção (baseada na *produtividade*), o produto (baseada na *qualidade*) e a venda (baseada na *comunicação*). O marketing electrónico vem facilitar a micro-segmentação dos consumidores, bem como a generalização do *marketing individual* ou *1:1*, em que cada indivíduo consumidor é encarado como um mercado e crescentemente envolvido no processo de produção e distribuição.

Todavia, se condicionarmos o conceito de marketing à existência da oferta de um produto final, mesmo que absolutamente personalizado, então a Nova Economia poderá vir a conhecer uma nova orientação empresarial: a do "*lego*" ou da "*bricolage*", baseada na oferta, não de produtos finais, mas de módulos, de ideias ou de meios que permitam ao consumidor ser ele próprio a produzi-los, ou, alternativamente, de sistemas de produção, de *pricing*, de

---

<sup>8</sup> A Geração Y (ou Net Generation) sucede à Geração X, nascida entre 1977 e 1994. A Geração Y é apontada como a primeira com competências estratégicas superiores às dos seus pais.

distribuição e de comunicação super-eficientes, que rapidamente coloquem no consumidor o produto que ele próprio concebeu, com maior ou menor apoio do vendedor. Podem ser exemplo desta autonomia do Novo Consumidor, os leilões virtuais (*auctions*) onde os consumidores comunicam directamente entre si, ou as compras *online* onde o cliente define o preço do produto. Lewis (2000) refere mesmo que o *envolvimento* ou *implicação* do consumidor constituem uma das características da Nova Economia, pela necessidade de obter ganhos de tempo, vantagens pessoais ou prazer acrescido.

Se o marketing electrónico vem possibilitar, como nunca antes, a gestão individualizada do consumidor, a segmentação continuará ainda durante muito tempo a fazer sentido para a definição e concretização de políticas comerciais. Dos clássicos modelos demográficos, tem-se evoluído para modelos mais complexos, onde as variáveis psicográficas<sup>9</sup> e comportamentais<sup>10</sup> ganham relevo. Para além do modelo *Technographics* acima referido, outras abordagens são propostas para as condições da Nova Economia, como por exemplo a de Lewis (2000), segmentando o consumidor em termos comportamentais, com base na percepção do tempo, referindo existirem 5 tipos de tempos: tempo de fluxo (sintonia perfeita do consumidor), tempo de ocasião (épocas especiais), tempo limite (prazo para realizar algo, stress), tempo de lazer (entretenimento, boa-disposição, distração) e tempo para "matar" (que passe depressa), os quais determinariam diferentes disposições e propensões do consumidor.

Numa outra perspectiva, desta vez sociocontextual, Feather (1997) defende que três gerações se repetem ciclicamente:

- Os "*conformistas reprimidos*", sensíveis ao detalhe e à ética, demonstram expectativas irrealistas. Nascidos nos períodos 1877-93, 1929-45 e 1983-00.
- Os "*idealistas superconfiantes*", orientados para o futuro e individualistas, mostram-se preocupados com a saúde e o conforto. Nascidos nos períodos 1894-10, 1946-64 e 2001-18.
- Os "*reactivos irritados*", sensíveis à obediência e à tradição, resistentes à mudança. Nascidos nos períodos 1911-28, 1965-82 e 2019-36.

De acordo com o autor, haveria um certo determinismo na emergência do perfil dos consumidores, ao longo dos anos. Embora não demonstrada empiricamente, esta ideia vale, no mínimo, como hipótese de pesquisa.

---

<sup>9</sup> O modelo psicográfico mais conhecido é o VALS2, desenvolvido pela SRI/Stanford University.

<sup>10</sup> A título de exemplo, refere-se o modelo RFM (*Recency, Frequency, Memory*), muito usado em marketing directo.

Em Portugal, os consumidores ainda se mostram pouco à-vontade com o comércio electrónico, sendo nossa convicção que essa realidade se alterará nos próximos tempos, por efeitos de arrastamento, de educação e divulgação tecnológica e de mais (e melhor) oferta.

O Quadro 1, mostra os gaps existentes entre a facilidade de utilização do computador e da Internet, e o grau de confiança no comércio electrónico, baseado em dois estudos orientados recentemente pelo autor, no âmbito do ISCEM<sup>11</sup>.

### **Quadro 1**

#### **Facilidade e Confiança na Utilização da Internet**

(escala de 1 a 7, sendo 4 o ponto intermédio)

	<b><u>Estudo 1</u></b>	<b><u>Estudo 2</u></b>
<b>À-vontade na utilização do computador</b>	<b>4,8</b>	<b>4,3</b>
<b>À-vontade na utilização da Internet</b>	<b>4,6</b>	<b>3,8</b>
<b>Grau de confiança na segurança do comércio electrónico</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>

Nos mesmos estudos, apurou-se que a confiança na segurança do comércio electrónico aumenta com a percepção de auto-eficácia na utilização do computador e da Internet. Por outro lado, o comércio electrónico é, de todas as formas de comércio, aquela em que os consumidores ainda se sentem menos capazes ou competentes, estando esta percepção significativamente correlacionada com as compras por catálogo e televisão (mais do que com outras formas de comércio). De todas as formas de comércio, o comércio electrónico ainda é, em geral, o menos preferido pelos consumidores inquiridos.

### **Os Primeiros Visionários**

Em 1888, no seu livro *Looking Backward, 2000-1887*, Edward Bellamy imaginava o funcionamento, no ano 2000, de um sistema automático de distribuição de produtos. Em 1977, Isaac Asimov escrevia que “o ano 2025 assistirá ao mercado *drive-in*, uma espécie de loja de conveniência computadorizada, a que o cliente se liga, colocando a sua encomenda. Os artigos serão então automaticamente recolhidos nas prateleiras de um armazém computadorizado, embalados e transportados por meios automóveis, ou outros, até à residência do cliente”. Entre esses meios, alguém sugeria, há uns anos, a ligação por tubos das residências a centrais de distribuição local, tal como já acontece com o gás...

<sup>11</sup> Instituto Superior de Comunicação Empresarial (Lisboa).

Há cerca de 30 anos, num artigo publicado na HBR, Doody e Davidson (1967) apresentaram uma visão articulada daquilo que hoje se designa por “compras electrónicas”, compreendendo um sistema flexível de distribuição de bens alimentares, transferência electrónica de fundos, processamento automático de encomendas, etc. Já nessa altura, os autores previam a desintermediação da economia e grandes alterações no papel da publicidade e das embalagens; no entanto, tal como a maioria dos visionários, falhavam no *timing* dessas mudanças, sempre demasiado optimista: anos 70!... (Peterson, 1997). Num outro exemplo, Schneiderman previa, em 1980, que por volta de 1990 “os consumidores americanos já comprassem metade dos produtos sem pôr os pés numa loja”, o que ainda não acontece.

A história também regista as posições de visionários pessimistas que, no mínimo, nos fazem sorrir: "tudo o que é susceptível de ser inventado, já foi inventado" (Charles Duel, Director do U.S. Patent Office, 1899); "penso que há um mercado mundial para cerca de cinco computadores" (Thomas Watson, Presidente da IBM, 1943); "não há qualquer razão para que um indivíduo tenha um computador em casa" (Ken Olson, Presidente da Digital Equipment Corp., 1977). Em relação aos mais recentes, como Paco Underhill (1999), teremos de esperar para ver se têm ou não razão: "a Internet nunca constituirá um sério desafio ao retalho real"...

### **A Centralidade do Consumidor**

Estamos a testemunhar a maior transferência de poder na história, a que está a retirar o poder das onnipotentes empresas e instituições sociais e a dá-lo aos ... consumidores (Murphy, 2000). Nas últimas décadas, o consumidor tornou-se o centro da vida económica e social.

Aprendemos gradualmente a falar e a pensar sobre os outros e sobre nós próprios, menos como trabalhadores, cidadãos, pais [ou filhos], e mais como consumidores. Os nossos direitos e o nosso poder derivam da nossa posição enquanto consumidores, as nossas opções políticas traduzem-se em votos para aqueles que nos prometem as melhores condições enquanto consumidores, o nosso prazer de viver é em grande medida sinónimo da quantidade (mais do que da qualidade) do que consumimos, o nosso sucesso é medido em termos da nossa prestação enquanto consumidores. O consumo não é apenas um meio de satisfazer necessidades, mas permeia as nossas relações sociais, percepções e imagens (Gabriel e Lang, 1995).

De acordo com os mesmos académicos<sup>12</sup>, o consumidor tornou-se uma figura divina, triunfante, determinante da produção, da inovação, da política moderna, da protecção do

---

<sup>12</sup> *Das universidades de Bath e Thames Valley, respectivamente.*

ambiente e do futuro do planeta, detentora de um poder simples e moderno: o direito de escolher. Paradoxalmente, o consumidor também é visto como uma criatura fraca e maleável, facilmente manipulável, dependente, passiva e insensata, imersa em ilusões, viciada na busca incessante de melhores níveis de vida, um mero peão de invisíveis jogos de bastidores.

Numa óptica de justiça social e equidade, ao mesmo tempo que se apontam desigualdades gritantes entre espaços ou categorias geográficas, demográficas, culturais, económicas ou outras, assiste-se também a uma crescente democratização e facilitação do consumo, permitindo o acesso a bens e serviços de relevante valor social ou pessoal, por parte de segmentos de consumidores antes excluídos. Este paradoxo capitalista, mais ou menos liberal e regulado pelas leis naturais do mercado, revela-se hoje mais pujante do que nunca, originando, no limiar da Nova Economia, novos desequilíbrios económicos e sociais que importa identificar e superar. Não se trata apenas de situações observáveis e frequentemente exploradas por discursos oportunistas ou miserabilistas, mas também de fenómenos sociopsicológicos mais subtis, como o impacto da democratização do consumo ou da banalização das marcas na definição da identidade e do auto-conceito dos indivíduos.

De um ponto de vista meramente económico, se passássemos a ir às lojas (reais ou virtuais) apenas quando precisássemos de comprar alguma coisa, e se, uma vez lá, comprássemos apenas o que realmente precisamos, a economia entraria em colapso (Underhill, 1999).

### **As Faces do Consumidor**

Perceber o moderno consumidor requer, pois, um olhar multifacetado e interdisciplinar, apoiado sobretudo nas ciências económica, sociológica e psicológica, e num esforço permanente de pesquisa de marketing (*marketing research* ou *consumer research*).

Gabriel e Lang (1995) referem-se às 9 faces do consumidor: a que escolhe, a que comunica, a que explora, a que busca identidade, a hedónica (ou artística), a que se auto-vitimiza, a rebelde, a activista e a cidadã. Desenvolvem, a partir delas, a ideia do “consumidor não gerível” (*unmanageable consumer*), aquele que não pode ser domesticado ou acomodado em discursos parciais, e cujo comportamento é, em grande medida, imprevisível, já que tanto se pode assumir como racional, planeado e organizado, como irracional, incoerente e inconsistente (o *consumidor camaleão*, na expressão de Bernard Dubois).

Estou perfeitamente de acordo com a ideia da abordagem multivariada e não facciosa do consumidor, embora razões metodológicas por vezes aconselhem o contrário. Concordo também que o comportamento do consumidor é determinado por factores de natureza menos



cognitiva ou racional, isto é, de base essencialmente afectiva ou emocional, e que pode revelar-se algo inconsistente ou desorganizado. Mas, relativamente à pretensa incoerência do comportamento do consumidor, dificultando ou impedindo a sua previsibilidade, defendo que a coerência não pode ser avaliada apenas em termos da variabilidade do comportamento, mas necessariamente na relação deste com as situações ou circunstâncias em que ocorre. A dificuldade em identificar e caracterizar estas, leva frequentemente a desistir-se da crença e do desafio que é a possibilidade de um dia (para o bem ou para o mal...) se poder vir a explicar e a prever, com bastante rigor, o comportamento do consumidor.

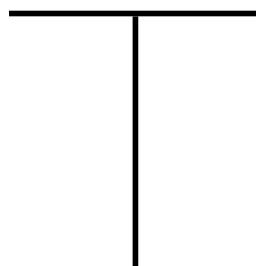
Do ponto de vista do marketing, as faces do consumidor passam pelas suas características demográficas, psicográficas e comportamentais, quer em termos de categorias ou segmentos de consumidores, quer de cada consumidor individualmente considerado. A crescente globalização e liberalização da sociedade e dos negócios, tem originado a perda de importância dos factores geodemográficos, a favor dos factores socioculturais e psicográficos<sup>13</sup>, transversais aos primeiros, entre os quais se contam a personalidade, os valores e os estilos de vida, incluindo as suas actividades, interesses e opiniões.

### **O Que Procura o Consumidor**

Pergunte aos seus amigos, qual a espessura que resulta de se dobrar uma normalíssima folha de papel 50 vezes (50 dobragens). Provavelmente dirão que essa espessura será de 5 a 10 cms. Pergunte-lhes se não serão alguns metros. Dirão que você exagera. Pergunte-lhes se não serão alguns milhares de quilómetros, talvez a distância da terra à lua... Dirão que você atenta contra a sua inteligência. Diga-lhes, então, que são aproximadamente 149.476.000 de quilómetros, a distância da terra ao sol!

Mas, se algum deles se desculpar com a velha dificuldade da matemática, mostre-lhe esta imagem de um T e pergunte-lhe qual o traço maior, o vertical ou o horizontal? - Figura 1:

**Figura 1**



---

<sup>13</sup> Termo proposto por Emanuel Demby.

Estes exemplos, mostram como as nossas capacidades são limitadas e algumas das nossas certezas mal fundamentadas. Apesar disso, temos sistematicamente de tomar decisões fundamentais para a nossa sobrevivência e o nosso prazer, entre as quais se encontram as decisões de comprar e de consumir.

O comportamento do consumidor tem sido explicado por dois paradigmas teóricos: o do processamento de informação e o experiencial. O primeiro refere-se à natureza racional, consciente e lógica do consumidor, associada à sua incessante busca de utilidade e da melhor relação custo-benefício. O segundo refere-se à natureza afectiva e emocional do consumidor, não consciente, aparentando frequentemente inconsistência e incoerência, orientada para a sobrevivência e o prazer. O estudo deste foi, em alguma medida, prejudicado pela prioridade dada àquele, situação que se tem vindo na última década a alterar.

Estes paradigmas integram diversos e complexos mecanismos psicológicos, bem como diferentes dimensões cognitivas, afectivas e comportamentais, que contribuem para explicar e prever, ao nível individual ou grupal, o comportamento do consumidor: Entre outros, referimo-nos à percepção, às expectativas, à aprendizagem, às representações sociais, aos valores, às motivações, às emoções, às atitudes, à personalidade, ao auto-conceito, aos estilos de vida, às relações grupais, aos factores situacionais, etc.. Também ao nível societal, outras ciências contribuem para o estudo do consumidor, como a economia, a sociologia, a antropologia ou a história, cabendo ainda, ao nível metodológico, referir a enorme contribuição da estatística para a pesquisa de marketing.

No seu comportamento de compra, o consumidor busca a obtenção e maximização de valor, sendo este percebido subjectivamente na relação preço-benefícios. Holbrook (1999) propõe uma tipologia geral de valor para o consumidor, que ajuda a compreender o seu comportamento - Quadro 2:

### **Quadro 2**

#### **Tipologia de Valor para o Consumidor**

		<b><u>Extrínseca</u></b>	<b><u>Intrínseca</u></b>
<b>Orientado para si próprio</b>	<b><u>Activo</u></b>	<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>DIVERSÃO</b>
	<b><u>Reactivo</u></b>	<b>EXCELÊNCIA</b>	<b>ESTÉTICA</b>
<b>Orientado para os outros</b>	<b><u>Activo</u></b>	<b>STATUS</b>	<b>ÉTICA</b>
	<b><u>Reactivo</u></b>	<b>ESTIMA</b>	<b>ESPIRITUALIDADE</b>

A Nova Economia emerge numa época de crescente incerteza, resultante, por um lado, da mudança de paradigma (dos pressupostos em que assentava a Velha Economia para os pressupostos em que assenta a Nova), e, por outro lado, das descobertas proporcionadas pelo progresso científico e tecnológico que, sistematicamente, têm vindo a pôr em causa certezas até aqui incontestadas. Estão por determinar as alterações que se irão produzir nas dimensões psicológicas do Novo Consumidor, sugerindo-se ao longo deste texto algumas pistas relevantes.

Em Portugal, esta transição ocorre num período em que os valores e motivações fundamentais estão afectados por uma inoculação consumista, evidenciada pela constatação de que, em nove categorias de valores, aquele que os inquiridos elegem como mais importante para si é a "alegria e prazer de viver", à frente de valores como respeito, segurança, realização ou pertença (Nascimento, 2000). No entanto, o consumismo tem duas faces: uma negativa, que é a da ilusão e da alienação, da despesa e do endividamento, do egoísmo e do materialismo; e outra positiva, que é exactamente a de ter uma vida agradável e prazenteira, de gostar de si próprio e sentir-se valorizado face aos outros. Perante dificuldades económicas inesperadas, como aumentos bruscos de preços ou de impostos, este estado de euforia dos consumidores pode desencadear quebras dramáticas de confiança e retracção do consumo, bem como um contágio emocional colectivo, obviamente negativo, que a Internet ajuda a potenciar.

### **O Virtualismo do Consumidor**

Uma das questões que se coloca ao marketing electrónico é a sua capacidade de substituir a realidade viva por um ambiente virtual, ou seja, até que ponto o consumidor interage com a chamada *realidade virtual*, com a mesma naturalidade com que age com a loja, o produto ou o vendedor no mundo real. Embora a Internet permita interacções com imagens ou sons de pessoas ou coisas reais (*live*), a tendência será sempre para a automatização ou virtualização de quem ou do que está "do outro lado". Esta perspectiva deve-se a razões económicas que já eram apanágio da Velha Economia, mas sobretudo ao carácter global da Internet e do marketing electrónico, o qual determina a necessidade de um dado vendedor ter de atender, simultaneamente, milhares e milhares de clientes.

Como a psicologia social demonstra, a realidade é construída por cada ser humano, através dos seus mecanismos de percepção, que passam pela sensação ou captação dos estímulos, e pela organização, interpretação e retenção dos mesmos. Vemos as coisas como nós somos, não como elas são. Os indivíduos formam representações sociais da realidade, as quais podem ser *hegemónicas*, *dominantes* ou *polémicas*, mas que nunca correspondem exactamente a essa

realidade. Na tentativa de interpretar o mundo que o rodeia, para nele sobreviver e dele retirar prazer, o ser humano evita a dúvida, a ambiguidade, a incerteza e o desconforto, completando a informação que possui (enviesada pelas limitações perceptivas) com a produção de teorias não fundamentadas, que se transformam em quase-certezas. Ou seja, o mundo, tal como o conhecemos, é ele próprio uma *realidade virtual*.

Esta característica humana de aceitação do ilusório explica, provavelmente, a facilidade com que confundimos e aceitamos, ou lidamos, com a *realidade virtual*, como se da própria realidade objectiva se tratasse, mesmo tendo consciência da sua natureza. Fenómenos como o visionamento de filmes ou telenovelas, em que nos identificamos com determinadas personagens, ou a substituição do afecto humano pelo dos animais de companhia, das plantas ou até do automóvel, são exemplos correntes desta constatação, podendo ainda ser citados, pela sua recência, os simuladores de jogos ou os animais virtuais.

Os consumidores não se irão aperceber, em muitos casos, que a "Marta" que os atende "do outro lado", é uma máquina automática e não um vendedor ou assistente de carne e osso. Mas, mesmo que o saibam, estabelecerão com ela uma relação quase-real e não a rejeitarão, podendo até preferi-la com vantagens se nela reconhecerem qualidades que admiram, ou ausência de defeitos que rejeitam, nos tais de carne e osso. Por outro lado, as pessoas têm a noção de que aquela máquina, tal como todas as máquinas, foi concebida e programada por seres humanos, sendo por isso a *marionete electrónica* visível de actores invisíveis, sem dúvida humanos.

## **O Processo de Compra**

A compra (e o consumo), é usualmente apresentada na literatura da especialidade, em termos de processo, numa óptica eminentemente cognitiva ou de *processamento de informação* (o *consumidor pensante* ou *lógico*), apesar de hoje se reconhecer o papel fundamental das dimensões psico-emocionais, socio-culturais e contexto-situacionais na determinação do comportamento do consumidor. O conceito de *consumidor camaleão* procura traduzir esta realidade.

Como veremos, o processo de compra *online* requer condições de confiança acrescidas, facilidade de navegação e vantagens diferenciadoras face às compras no meio físico. Por outro lado, os factores de entretenimento introduzidos nas compras efectuadas no ambiente da Velha Economia, contribuindo para torná-las um processo lúdico, deverão ser substituídos por

factores de entretenimento electrónicos, assegurando o mesmo efeito de forma ainda mais eficaz.

O modelo geral do processo de compra integra, então, quatro grandes etapas sequenciais, que abordaremos na perspectiva dos impactos que resultarão do marketing da Nova Economia.

#### ***Reconhecimento da Necessidade***

A consciência da necessidade, ou a formação do desejo, de compra de um determinado produto<sup>14</sup> ocorre por via de estímulos intrapessoais, interpessoais ou impessoais. O marketing electrónico, facilitando por um lado a comunicação entre os vendedores e os consumidores, e entre estes, e potenciando por outro lado a comunicação automática, mas personalizada e interactiva, das organizações com os seus clientes, efectivos ou potenciais, cria uma situação qualitativamente nova na captação da *atenção* dos consumidores, na melhoria da sua *compreensão* e no aumento da sua *motivação*, orientadas para o desejo de soluções específicas (p.e. marcas ou modelos).

Os *cookies*, dados de identificação do utilizador, temidos pela sua associação ao fantasma do *big brother*, são cada vez mais vistos como agentes de personalização e conveniência.

O reconhecimento da necessidade faz-se, no marketing electrónico, com soluções mais poderosas que no marketing convencional. Assim, é possível informar o consumidor, em tempo real, sobre outros produtos da mesma marca ou insígnia; sobre outros produtos adquiridos por outros consumidores que também compraram o mesmo produto que aquele; sobre outros produtos que satisfazem necessidades complementares; sobre produtos em promoção temporária ou quase-instantânea; sobre produtos ordenados por níveis de preços, volumes de vendas, etc.; sobre novidades; sobre produtos usados ou antiguidades; sobre produtos pesquisados pelo consumidor, segundo diferentes critérios; etc.

#### ***Busca de Informação***

Com o advento da Internet e do marketing electrónico, os custos de obtenção de informação prévia à decisão de compra ficam substancialmente reduzidos (para quem utiliza a Internet e nela encontra a informação, obviamente). Estes custos não são apenas físicos, mas também psicológicos. O consumidor não só evita deslocações, esperas, vendedores desagradáveis, multidões, ruídos, cargas, etc., como pode alcançar *performances* até agora impossíveis para o ser humano, como "viajar" de Lisboa a Taiwan numa questão de segundos, ou "entrar" num

---

<sup>14</sup> O conceito de **produto**, neste texto, refere-se a bens, serviços ou ideias.

hipermercado com todos os principais produtos do mundo, ainda por cima organizado segundo as preferências (*tastespace*<sup>15</sup>) de cada consumidor!

Contudo, a Internet possui hoje demasiada informação para as capacidades perceptivas humanas (*information overload*), grande parte dela desarrumada ou sem qualidade. Os motores de busca ajudam a encontrar informação, mas são insuficientes. Surgem, então, as *redes de redes* e os *portais de acesso* (comerciais, financeiros, de saúde, etc.), que agrupam a informação por conceitos, ajudando os ciber-consumidores a navegar pela informação que lhes interessa em cada momento.

Uma das restrições que tem sido imputada à Internet e ao marketing electrónico, diz respeito à transmissão de estímulos não visuais ou não verbais, apesar de estes serem os mais importantes<sup>16</sup>. No momento em que este texto é escrito, ainda não é possível transmitir estímulos olfactivos, gustativos ou tácteis pela Net, pelo menos de forma comercial. Mas esse tempo virá, mais cedo do que tarde, provavelmente através de dispositivos que reconhecem, emitem e combinam unidades básicas químicas ou de textura de forma digitalizada<sup>17</sup>, tal como já acontece com o som, a imagem ou a escrita. Por exemplo, retalhistas britânicos, em conjunto com universidades e fornecedores de *software*, estão a desenvolver programas tridimensionais em que o consumidor, introduzindo as suas medidas, pode visualizar o efeito das peças de roupa sobre um "clone" de si próprio.

Desta forma, serão vencidas importantes barreiras virtuais à *experimentação do consumidor*, um dos factores decisivos da deslocação dos consumidores aos pontos de compra. Sheth e Sisodia (1997) vislumbram, no entanto, a existência de "pontos de sensação ou experimentação" (*feel sites*), onde os consumidores irão experimentar roupa, provar comida ou sentar-se no sofá desejado, antes de regressarem à Net para obter informação adicional, comparar preços e concretizar a decisão de compra. Outra solução, já em vigor nalguns negócios, será facilitar a consignação temporária dos produtos aos consumidores ou a sua devolução sem condições, reduzindo a percepção de risco que obstaculiza a compra.

Mesmo em matéria de *socialização*<sup>18</sup>, a loja virtual ou ponto de venda electrónico, pode (e deve) facilitar o encontro e a comunicação electrónica entre os consumidores, com a vantagem de evitar o incómodo das multidões (*crowded places*). Naturalmente que o marketing da Nova Economia nunca será um sucedâneo exacto das formas precedentes de compra ou venda. Será certamente melhor nuns aspectos, desvantajoso noutros, seguramente

---

<sup>15</sup> Conceito sugerido por Lewis (2000).

<sup>16</sup> Os estímulos visuais contribuem, em média, para 80 a 90% de todas as sensações.

<sup>17</sup> Ver, a título de exemplo, o site [www.trisenx.com](http://www.trisenx.com)

diferente em quase todos. Como mostra a evolução histórica das formas de comércio, as formas emergentes e dominantes nunca eliminaram as formas precedentes, coexistindo ainda hoje praticamente todas, obviamente com pesos diferentes.

Um dos instrumentos de marketing que mais contribuiu para a modernização e a eficiência dos pontos de venda na Velha Economia, foi o *merchandising*. A distribuição, exposição e informação dos produtos nas lojas e outros locais de venda ou exibição, aplicando poderosas técnicas de influência e persuasão, em grande medida ligadas a estímulos visuais, tem também o seu equivalente no marketing electrónico, ao nível do tratamento das imagens expostas no ecrã do computador, do telemóvel ou da televisão interactiva. Desenvolve-se actualmente significativa investigação neste domínio, procurando determinar os modelos de concepção de páginas electrónicas que maximizem a atenção, o interesse, o desejo, a acção e a retenção do consumidor (modelo AIDAR de comunicação persuasiva), os quais passam pela criação de sofisticadas páginas multimédia, fáceis de navegar, consistentes, estimulantes, rápidas, automatizadas, interactivas e personalizadas. Deixará de haver uma loja para milhares de clientes, para passar a haver uma loja para cada cliente, à sua justa medida (inclusive decorada de acordo com padrões culturais, hábitos familiares ou preferências pessoais).

Sendo a Internet uma rede global, cruzando múltiplos povos e culturas, coloca-se o problema da compreensão da língua de origem de cada *site*. Neste domínio, e apesar da língua inglesa se ter vindo a afirmar como a língua mais "universal", os criadores de páginas na Internet devem ter em conta os consumidores-alvo e respectiva capacidade de compreensão linguística (para além de outras). As soluções mais conhecidas, são a disponibilização de dicionários electrónicos, a elaboração de páginas em várias línguas e a tradução automática das páginas, solução esta que ainda peca por fraca qualidade, mas sobre a qual se desenvolve importante pesquisa, com vista a aperfeiçoar os sistemas de tradução automática.

Uma das facilidades que o marketing electrónico oferece aos potenciais clientes, é a possibilidade de comparação do valor das várias ofertas, quer do lado dos benefícios, quer dos custos. A comparação dos diversos atributos ou características do produto e suas vantagens, bem como das componentes do preço, incluindo logística, descontos e condições de pagamento, estarão (ou estão já...) ao alcance de um *click*, quase instantaneamente, proporcionando não apenas informação primária, mas todos os cálculos subsequentes até à recomendação de melhor compra (*best buy*), de acordo com graus de importância atribuídos pelo (ou identificados no) consumidor<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> John Hagel e Arthur Armstrong (citados por Lewis, 2000) referem-se a quatro tipos de comunidades virtuais: de transacção, de interesse, de relacionamento e de fantasia.

<sup>19</sup> Ver, por exemplo, o site [www.addall.com](http://www.addall.com), que compara os preços dos livros em diversas livrarias virtuais.

Esta busca de informação não requer necessariamente a iniciativa casuística do consumidor, podendo este solicitar às centrais de *intelligentia* o envio periódico (ou automaticamente, quando se registem alterações) da informação pretendida, em formato personalizado (*customized*)<sup>20</sup>.

Uma das variáveis mais desprezadas pelo marketing da Velha Economia, foi o passa-palavra (*word of mouth*), provavelmente a mais antiga forma de comunicação social e, segundo um estudo da National Consumers League dos E.U.A (1999), a mais importante fonte de informação nas decisões de compra. Esta negligência deveu-se ao deslumbramento provocado pela emergência da televisão, que é hoje o principal meio de informação. Mas informação não se pode confundir com comunicação, interpretação, compreensão e partilha social das emoções, fundamentais na formação das atitudes dos consumidores. E estes processos cognitivo-afectivos passam, em grande medida, por líderes de opinião, sejam estes figuras públicas (*celebrities*) ou outros consumidores (*peers*). Na Nova Economia, este instrumento de marketing (que pode e deve ser gerido) é essencial, assistindo-se a uma entusiástica adesão dos consumidores aos fóruns de discussão ou de *chat*, referindo-se, como exemplo do seu enorme impacto, a recente preocupação revelada pelas autoridades bolsistas com esta nova forma de comunicação entre os investidores.

#### ***Decisão de Compra***

A contínua redução do ciclo de vida dos produtos, aliada a uma crescente exigência de novidade por parte do Novo Consumidor, aponta para a progressiva substituição da compra, sobretudo dos produtos com elevadas taxas de inovação, pelo aluguer (*leasing* ou *renting*). Por outro lado, a rápida obsolescência dos produtos, a par de crescentes preocupações ambientais e ecológicas, faz com que as preocupações associadas ao descarte dos produtos usados, condicione a decisão de compra dos novos.

No que se refere especificamente às decisões de compra *online*, importa salientar que estas são, em grande medida, tomadas por impulso, seja este de natureza emocional ou racional. Mais do que na loja, o consumidor é sujeito a estímulos promocionais poderosos e sente-se pressionado a decidir no momento. Como antes se referiu, o modelo de comunicação AIDAR ganha na Net uma expressão nunca antes alcançada, já que os meios electrónicos possibilitam a emissão de estímulos audio-visuais altamente sofisticados e persuasivos, além de que o ciber-consumidor tem praticamente toda a sua atenção centrada no monitor, a loja (ou prateleira, ou produto) virtual.

---

<sup>20</sup> É o caso, por exemplo, do site [www.amazon.com](http://www.amazon.com).



No computador, as decisões de compra serão provavelmente mais individualistas, reduzindo-se, nos papéis desempenhados no processo de compra - *iniciador, prospector, influenciador, decisor, comprador, pagador e utilizador*, a intervenção dos outros membros da família, esta em crescente desagregação e extinção, tal como hoje a conhecemos ou definimos.

Um dos maiores obstáculos às compras *online*, contudo, é a falta de segurança (real ou percebida) das transacções, a qual se tem revelado mais frágil do que se supunha. Claro que as pessoas também podem ser assaltadas quando vão às compras, mas na Net tudo se passa de forma muito mais anónima, instantânea, inovadora, multiplicativa e global! É de supor que os obstáculos actuais, originando falta de confiança dos consumidores no *e.commerce*, sejam ultrapassados a breve prazo, mas a Nova Economia, toda ela dependente de suportes electrónicos, viverá sempre num equilíbrio periclitante e perigoso.

Outra perspectiva da segurança, diz respeito à privacidade dos consumidores. Na realidade, o comércio electrónico permite às organizações obterem facilmente informações estratégicas sobre os seus clientes efectivos ou potenciais, quer através dos dados pessoais que são solicitados, quer através de dispositivos de programação que penetram os equipamentos informáticos dos consumidores e automaticamente efectuem a "leitura" do seu perfil estático e dinâmico. Mesmo existindo legislação nacional sobre protecção de dados pessoais, a característica global da Internet torna actualmente impossível garantir essa protecção ou agir judicialmente em caso de violação dos direitos de consumidor ou cidadão.

#### *Sentimentos Pós-Compra*

Os sentimentos ou sensações pós-compra, de dúvida ou de certeza, de arrependimento ou de auto-realização, de equidade ou de inequidade, de satisfação ou de insatisfação, ou outros, são extremamente importantes para a replicação das compras, funcionando em termos psicológicos como um reforço operante (positivo ou negativo) que determinará a repetição ou evitação do comportamento. As características da venda electrónica permitem potenciar, de forma programada e personalizada, os mecanismos de reforço positivo dos sentimentos pós-compra, assegurando, por parte do consumidor, *feed-backs* de reclamação, opinião, sugestão, etc., e, por parte do vendedor, de agradecimento, saudação, informação, retribuição, gratificação, serviço, incentivo, promoção, etc. Ao conhecer, em tempo real ou quase, a reacção da outra parte, consumidores e fornecedores poderão ajustar os seus comportamentos ou actividades, no sentido de aperfeiçoarem e tornarem mais eficazes as suas transacções. A grande diferença relativamente à Velha Economia, é que na Nova estes lapsos de tempo se medirão em minutos ou segundos, e não mais em dias ou semanas.

No caso específico da avaliação da satisfação do cliente, o comércio electrónico possibilita não apenas o conhecimento em tempo real dos índices de satisfação por unidade de negócio e de consumidor, mas também os factores determinantes dessa satisfação ou insatisfação, já que os programas de gestão comercial estarão ligados a poderosos programas estatísticos que tornarão aqueles mais "inteligentes" e automáticos.

A satisfação do consumidor, o primeiro objectivo do marketing, é uma condição essencial para a sua fidelização. A satisfação resulta de uma desconfirmação positiva das expectativas do consumidor (*efeito surpresa*), associada à realização dos seus desejos e mediada por processos psicológicos de natureza cognitiva, avaliativa e afectiva. Esses desejos estão relacionados com valores e motivações dos consumidores, enquanto as expectativas se reportam a níveis de qualidade e de desempenho esperados das organizações e seus representantes.

Todavia, a fidelização do consumidor, prioritária em relação à angariação de novos clientes, não depende apenas da sua satisfação, pois, estando ele igualmente satisfeito com um conjunto de fornecedores, optará por aquele (normalmente só um...) que, na sua percepção, oferece maior valor subjectivo, através de adequadas estratégias de diferenciação, posicionamento, comunicação personalizada, acréscimo de valor e marketing cruzado (*cross marketing*), e que com ele partilhe as vantagens de uma relação continuada (*quanto mais me deres a ganhar, mais ganharás com isso*), sistema normalmente gerido através de cartões ou pontos de fidelidade. Manter o consumidor e incentivá-lo a incrementar as suas compras, constitui um desafio cada vez maior para os *marketeers*, revelando-se o Novo Consumidor mais infiel e oportunista que o consumidor convencional (Lewis, 2000).

### **O Desafio à Logística**

Um dos maiores desafios às vendas *online* reside na logística dos produtos tangíveis. Até agora, era principalmente o consumidor que apanhava (*picking*), embalava e transportava. E como isso representa esforço físico e tempo, também armazenava (p.e. as compras do mês). Com o comércio electrónico, tudo se altera: quem armazena, apanha, embala e transporta, é o vendedor, com a agravante de ter de o fazer suportando os custos da personalização (p.e. o cliente não se encontrar em casa). As entregas terão de ser quase-imediatas e em qualquer ponto do país (ou do mundo...). A micro-logística irá desenvolver-se a curto prazo, numa filosofia de rede, e novas formas de transporte e entrega terão de ser inventadas e concretizadas, em sintonia com as características da Internet - globalização, personalização, mobilidade, interactividade, flexibilidade, acessibilidade, velocidade - e as expectativas

elevadas que esta cria. O *marketing 1:1* implicará a *logística 1:1*. A conveniência total, enquanto factor estratégico de competitividade, evoluirá de objectivo para condição de sobrevivência empresarial.

Um dos maiores impactos da Nova Economia será a desintermediação que se verificará na actual rede de distribuição. Para quê partilhar margens cada vez mais escassas com armazenistas e retalhistas, se a Internet e uma logística mais sofisticada proporcionam aos produtores os meios para acrescentarem valor ou utilidade de espaço, tempo e informação para os consumidores? Contudo, assistir-se-á simultaneamente a um processo de reintermediação, com o surgimento de novos tipos de intermediários que procurarão explorar novas oportunidades de criação de valor, nomeadamente ao nível da micro-logística, dos serviços de informação (*information brokers*), da formação e consultoria, da assistência técnica, etc.

Os custos da micro-logística, que a maioria dos consumidores dificilmente aceitará suportar, serão cobertos pelas poupanças alcançadas com a desintermediação, as quais poderão mesmo permitir, nalgumas categorias de produtos, significativas reduções de preço. Burke (1997) estima em 25 a 30% a redução média possível nos custos de intermediação. Por outro lado, existe evidência empírica de que os ciber-consumidores, com mais e melhor informação e livres do esforço logístico das compras convencionais, aumentarão o volume médio das suas compras correntes.

### **A Questão da Credibilidade**

À medida que a sociedade e as relações económicas se complexizam, o consumidor experimenta um controlo cada vez menor sobre as firmas, as marcas, os produtos e os meios de distribuição e de comunicação pessoal ou impessoal. Em consequência, a confiança do consumidor é posta em causa, seja por razões objectivas, seja por sentimentos subjectivos pouco fundamentados, no entanto decisivos para as suas decisões de compra ou consumo.

A questão da credibilidade das fontes, objecto de vasta investigação nas décadas de 60 e 70, sobretudo em contextos de comunicação, volta a colocar-se trinta anos depois, no limiar da Nova Economia. Ao nível do marketing, as quatro dimensões susceptíveis de transmitir credibilidade aos consumidores são as firmas, marcas, produtos e meios. A credibilidade que importa, é a percebida ou avaliada pelos sujeitos receptores, o que implica que, ao emissor ou fonte, não basta tê-la, é essencial transmiti-la.

A percepção de credibilidade depende de dois tipos de factores ou de estímulos - centrais e periféricos<sup>21</sup>, em duas circunstâncias distintas - antes e depois de conhecida a fonte, pelo consumidor. Os factores centrais, de natureza racional, são aqueles que, objectiva ou fundamentadamente, e em consciência, levam o consumidor a confiar ou acreditar numa dada fonte. Os factores periféricos, de natureza afectiva ou emocional, são aqueles que influenciam a confiança ou credo do consumidor, sem que este tenha grande consciência disso. Quando a firma, marca, produto ou meio, não são conhecidos, prevalecem os factores periféricos. Quando são conhecidos, prevalecem os factores centrais, sem que estejam ausentes os periféricos.

A natureza da Internet e do marketing electrónico, lidando com uma *realidade virtual*, requerem uma atenção acrescida para a questão da credibilidade das fontes, existindo já alguma investigação específica nesta área.

### **O Movimento do Consumidor**

A realidade do consumidor não se coloca apenas na perspectiva do marketing, que deve cumprir o seu papel, mas também na da defesa dos seus direitos e interesses. O movimento do consumidor desenvolve-se e consolida-se, ganhando uma nova importância face aos desafios colocados pelo marketing electrónico. Tal como este pode agora contar com meios mais poderosos para atingir os seus objectivos, também o movimento do consumidor está a usar a Internet para os seus fins de informação, educação, coordenação, denúncia, influência, pressão e mobilização, entre outros.

Duas das maiores preocupações dos ciber-consumidores, têm sido a segurança dos pagamentos e a defesa da privacidade, as quais chocam com os mecanismos de personalização usados pelo marketing electrónico. Outro inconveniente, é a vulnerabilidade da Internet à livre publicação e transmissão não solicitada de conteúdos pornográficos, pedófilos, racistas, terroristas e outros, facilmente acedidos nomeadamente por crianças e jovens. Criação de códigos éticos específicos, adaptação de normas legais ao ambiente da Internet, esclarecimento dos ciber-consumidores e colocação de dispositivos tecnológicos de protecção, têm sido as soluções encontradas para a minimização destes problemas, que estão ainda por resolver.

A centralidade económica, social e política do consumidor, acima referida, passa também pela sua dimensão associativa, sendo muitos os exemplos da força reivindicativa do consumidor. A

---

<sup>21</sup> Modelo ELM de Petty e Cacioppo (1986).

Internet vem reforçar este poder, ao facilitar, acelerar e globalizar o movimento do consumidor, nomeadamente através de *sites* especializados, revistas *online* e fóruns de discussão à escala planetária.

As questões éticas continuarão, contudo, a colocar-se ao marketing electrónico, requerendo, não apenas das associações de defesa do consumidor, mas também dos poderes públicos e das próprias organizações empresariais, a adopção de medidas adequadas que assegurem um ambiente de liberdade, dignidade e igualdade de oportunidades.

## **Conclusão**

Num ambiente em mutação, seja esta perceptível ou não, os sistemas que forem capazes de antecipar o futuro terão uma maior probabilidade de sobrevivência (Kevin Kelly, citado por Buzan e Segal, 1998). Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas aquelas que melhor respondem à mudança (Charles Darwin).

A transição da Velha para a Nova Economia (e Consumidor), não se faz instantaneamente, como quem apaga a luz de uma sala e acende a outra. Trata-se de uma evolução, mais rápida do que lenta, que ocorre de modos e a ritmos diferentes nos seus factores constituintes. Antecipar o todo, mas também as particularidades, é o que se requer dos líderes actuais, sendo igualmente importante a concertação entre os instrumentos da Velha e da Nova Economia, com vista a realizar poupanças, obter sinergias e potenciar resultados.

Como refere Modahl (2000), o tempo de esperar para ver, passou. A Internet está rapidamente a deixar de ser uma mera curiosidade, para se tornar num instrumento verdadeiramente útil. Em breve, os consumidores verão a Internet como uma necessidade e, as empresas que queiram desempenhar um papel [na Nova Economia], terão de consolidar previamente a sua posição, começando por definir os seus consumidores-alvo. Agora ou Nunca!

## **Bibliografia**

- Andersen Consulting (1999). *Comércio electrónico em Portugal - o desafio inevitável*. [www.ac.com](http://www.ac.com). Lisboa: Andersen Consulting.
- Barua, A., Shutter, J. e Whinston, A. (1999). *Measuring the Internet Economy*. [http://www.internetindicators.com/Full\\_Report.PDF](http://www.internetindicators.com/Full_Report.PDF)
- Burke, Raymond (1997). Real shopping in a virtual store. In R. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*: 1-16. London: SAGE Publications.

- Buzan, Barry e Segal, Gerald (1998). *Anticipating the future: twenty millennia of human progress*. London: Simon & Schuster.
- Carpenter, Phil (2000). *E.Brands: building an Internet business at breakneck speed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Duboff, Robert e Spaeth, Jim (2000). *Market research matters: tools and techniques for aligning your business*. New York: John Wiley & Sons.
- Feather, Frank (1997). *The future consumer: predictable developments in personal shopping and customer-centered marketing on the information superhighway*. Toronto: Warwick Publishing.
- Gabriel, Yiannis e Lang, Tim (1995). *The unmanageable consumer – contemporary consumption and its fragmentations*. London: SAGE Publications.
- Gladwell, Malcolm (2000). *The tipping point: how little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown and Company.
- Gupta, Sunil e Chatterjee, Rabikar (1997). Consumer and corporate adoption of the World Wide Web as a commercial medium. In R. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*: 1-16. London: SAGE Publications.
- Hair, Joseph Jr. e Keep, William (1997). Electronic marketing: future possibilities. In R. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*: 1-16. London: SAGE Publications.
- Holbrook, Morris (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Jarvenpaa, Sirkka e Todd, Peter (1997). Is there a future for retailing on the Internet? In R. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*: 1-16. London: SAGE Publications.
- Lewis, David e Bridger, Darren (2000). *The soul of the new consumer: authenticity, what we buy and why in the New Economy*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Modahl, Mary (2000). *Now or Never: how companies must change today to win the battle for Internet consumers*. New York: Harper Business.
- Murphy, Tom (2000). *Web rules: how the Internet is changing the way consumers make choices*. Chicago: Dearborn.

- National Consumers League (1999). *Consumers and the 21<sup>st</sup> century*. [www.nclnet.org](http://www.nclnet.org). New York: Louis Harris & Associates.
- Nascimento, José (2000). *Satisfação do consumidor: o caso da televisão por cabo*. Lisboa: Principia.
- Peterson, Robert (1997). Electronic marketing: visions, definitions, and implications. In R. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*: 1-16. London: SAGE Publications.
- Petty, Richard e Cacioppo, John (1986). *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer Verlag.
- Sheth, Jagdish e Sisodia, Rajendra (1997). Consumer behavior in the future. In R. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*: 1-16. London: SAGE Publications.
- Underhill, Paco (1999). *Why we buy: the science of shopping*. London: Orion Business Books.
- Wacker, Watts e Taylor, Jim (2000). *The visionary's handbook: nine paradoxes that will shape the future of your business*. New York: Harper Business.
- Wayland, Robert e Cole, Paul (1997). *Customer connections: new strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press.