

**JORGE LUIZ NEVES SAMPAIO**

**ESTUDO DO CASO DA IMPLANTAÇÃO DO CANAL CLIENTE  
PETROBRAS: DESENVOLVENDO O RELACIONAMENTO B2B  
ATRAVÉS DA INTERNET**

Projeto de Monografia apresentado ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade – DECONT, do setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Mussi S. Cherobim

**CURITIBA**

**2005**

"Você precisa acordar cedo, mas se não procurar petróleo no lugar certo, vai trabalhar muito e não vai encontrar nada".

(Paul Getty)

## SUMÁRIO

1 – TEMA	5
2 – PROBLEMA DE PESQUISA	5
3 – PERGUNTAS DE PESQUISA	5
4 – JUSTIFICATIVA	
4.1 – Teórica	5
4.2 – Gerencial	6
5 – OBJETIVOS DA PESQUISA	
5.1 – Objetivo Geral	6
5.2 – Objetivos Específicos	6
6 – REFERENCIAL TEÓRICO	7
6.1 – Marketing na Internet	8
6.1.1 – A Empresa Virtual	18
6.1.2 – Conceito de Comércio Eletrônico – <i>E-commerce</i>	23
6.1.3 – Aspectos desafiadores do <i>E-commerce</i>	25
6.1.4 – Orientações para criar um site de <i>E-commerce</i>	29
6.2 – Canal Cliente Petrobras	33
6.2.1 – O Cenário Antecedente	33
6.2.2 – O Começo da Evolução	38
6.2.3 – Os Percalços	41
6.2.4 – A Solução	44
6.2.5 – Resultados	56
7- CONCLUSÃO	59
8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

## **1– TEMA**

Canal Cliente Petrobras: Desenvolvendo o Relacionamento B2B através da Internet

## **2 – PROBLEMA DE PESQUISA**

Como foi a implantação do canal um relacionamento B2B através da Internet com o cliente da Petrobras?

## **3 – PERGUNTAS DE PESQUISA**

- a) Qual o cenário que antecedeu a implementação do relacionamento B2B através da Internet com o cliente da Petrobras?
- b) Quais os percalços da implementação do canal de relacionamento com o cliente da Petrobras?
- c) Quais os resultados obtidos com a adoção do canal de relacionamento com o cliente da Petrobras?

## **4 – JUSTIFICATIVA**

### **4.1 – TEÓRICA**

Há pouco mais de dez anos presente no ambiente empresarial, a Internet desponta atualmente como parte integrante da estratégia de negócio de inúmeras organizações. O potencial de exploração comercial da Internet, através do chamado *E-commerce*, atraiu a atenção dos empresários de todo o mundo e diversas formas de venda de produtos via web surgiram: o empresa-consumidor (B2C – *business-to-consumer*); o consumidor-a- consumidor (C2C - *consumer-to-consumer*) e o empresa-a-empresa (B2B – *business-to-business*).

## **4.2 – GERENCIAL**

No B2B, segmento de atuação da Petrobras, as oportunidades de redução de custos de transação através do *E-commerce* são bastante expressivas. Diante de tamanho desafio é preciso ofertar ao cliente da Petrobras a possibilidade de realizar pedidos de produtos, agendar retiradas e acompanhar todo o processo comercial até o pagamento pela Internet, 24 horas por dia, sete dias por semana.

## **5 – OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **5.1 – Objetivo Geral**

O presente estudo pretende demonstrar, através da análise documental, os caminhos adotados pela Petrobras para tornar mais ágil o seu relacionamento com os clientes.

### **5.2 – Objetivos Específicos**

a) Descrever o cenário que antecedeu a implementação do relacionamento B2B através da Internet com os clientes da Petrobras.

Permitirá a constatação das variáveis (relacionamentos com clientes, filas, entraves) que antecederam tal projeto, permitindo dessa forma evidenciar quais foram os ganhos advindos da implementação do Canal Cliente.

b) Relacionar os percalços da implementação do canal de relacionamento com o cliente da Petrobras.

Ao transcrever as dificuldades enfrentadas pela Petrobras, possibilitará que os leitores deste trabalho tomem ciência dos obstáculos enfrentados pelos profissionais responsáveis pelo Canal Cliente.

c) Elencar os principais resultados obtidos com a adoção do canal de relacionamento com o cliente da Petrobras.

Avaliar os reflexos da construção de tal veículo e a sua importância nos negócios (resultados) da Companhia a partir da sua implementação.

## 6 – REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho foi desenvolvido em duas partes. Na primeira abordou-se o marketing na Internet, o comércio eletrônico e seus desafios. Na segunda, foi descrito o caso da implantação do comércio eletrônico na Petrobras.

- Marketing na Internet
- A Empresa Virtual
- Conceito de Comércio Eletrônico
- Aspectos desafiadores do comércio eletrônico.
- Orientações para criar um site de comércio eletrônico.

### CASO CANAL CLIENTE PETROBRAS

- O cenário antecedente
- O uso da Internet nos negócios
- O começo da evolução
- Os percalços
- A solução
- Resultados

Foram consultados como base deste projeto de pesquisa os documentos mencionados na referência bibliográfica, tais como:

- cases publicados
- documentos pesquisados disponíveis na Intranet no órgão de abastecimento da Petrobras (Abast)

## 6.1 – MARKETING NA INTERNET

As estratégias de marketing na Internet são variadas e as empresas buscam se adaptar ao novo meio da maneira que acham mais conveniente e de acordo com o entendimento de seus executivos sobre a ferramenta.

Alguns acham que as empresas deveriam perder a timidez com relação ao fazer marketing da sua própria presença na Rede antes que seu concorrente o faça (Baiense, 1998).

### Canais de Marketing On-line

Conforme Kotler (1998) um canal de marketing *on-line* é aquele onde uma pessoa pode alavancar os negócios da empresa através do computador e um *modem*. Um *modem* conecta o computador a uma linha telefônica e então o usuário pode alcançar vários serviços de informação *on-line*. Existem dois tipos de canais *on-line* que podemos considerar: os serviços comerciais *on-line* e a própria Internet.

### Serviços Comerciais On-line

Este serviço se caracteriza pelo fato de reunir vários tipos de serviços de informações *on-line* que podem ser acessados por usuário que possui uma assinatura do serviço mediante um pagamento mensal. Estes canais fornecem aos usuários cinco tipos de serviços principais: informação (notícias, bibliotecas, educação, viagens, esportes e referências), entretenimento (diversão e jogos), serviços de compras, oportunidades de debate (quadros de avisos, *fóruns*, salas de bate-papo) e *e-mail* (Kotler, 1998).

## **A Internet**

A Internet é uma teia global de 800.000 servidores de rede que podem tornar a comunicação global descentralizada e instantânea. Usuários desta Rede podem enviar e receber *e-mails*, comprar produtos, acessar notícias, serviços de alimentação, artes, informações de negócios etc. A Internet por si é gratuita. Mas o usuário pode pagar um provedor de acesso a Internet para obter o serviço. (Kotler, 1998).

## **Alguns Benefícios do Marketing *On-Line***

O marketing *on-line* possui alguns benefícios para os consumidores e para o pessoal de marketing.

Para os consumidores os benefícios são: conveniência, informação, menor influência. Para o pessoal de marketing os benefícios se caracterizam pelo rápido ajuste às condições do mercado, custo baixo, construção do relacionamento e tamanho da audiência do site. Conforme Vassos (1997) estes benefícios são:

### **Conveniência**

Os consumidores podem fazer pedidos de compra vinte e quatro horas por dia de qualquer lugar do mundo. Eles não precisam enfrentar os problemas do cotidiano, como tráfego de automóveis, estacionamento e andar através de lojas para encontrar e examinar os produtos. E, ainda, não precisam dirigir seus carros para a loja e simplesmente descobrir que o produto que desejam não está em estoque.

## **Informação**

A informação disponível na Internet torna possível aos consumidores comparar relatórios sobre as empresas, produtos e concorrentes que chegam em seu escritório ou em sua casa. Os consumidores podem focalizar seus critérios e objetivos em função do preço, da qualidade, do desempenho e da disponibilidade.

## **Menor Influência**

Nos serviços *on-line* e na Internet os consumidores estão menos sujeitos à influência exercida pelo vendedor e menos abertos aos fatores emocionais e de persuasão.

Isso significa que os produtos estão colocados no mesmo patamar e não sofrem influência de promoções de vendas das lojas, que muitas vezes forçam os vendedores a influenciar o consumidor na hora da compra para obter benefícios com a venda de um produto. Os fatores emocionais e de persuasão, como disponibilidade do produto no ponto de venda e *displays*, entre outros, são, também, extremamente reduzidos.

## **Rápido Ajuste às Condições de Mercado**

As empresas podem, rapidamente, adicionar produtos em suas ofertas que complementam seus serviços, mudar seus preços e descrições. A velocidade do tráfego de informações é que torna este ajuste rápido e o coloca como uma ferramenta importante para o marketing da empresa.

## **Baixo Custo**

O baixo custo da Internet em si é uma vantagem que as empresas não podem ignorar. Pode-se, com o tempo, substituir as tradicionais peças de marketing direto, como catálogos, cartas, entre outras, que são editoradas eletronicamente, impressas em papel e distribuídas pelo correio, onde o custo é alto, por suas versões *on-line*, onde o dispêndio pode ser muito reduzido.

## **Construção do Relacionamento com o Cliente**

As empresas praticantes do marketing *on-line* podem conversar com seus consumidores e aprender muito com eles. As empresas podem, ainda, fornecer sem ônus para o consumidor uma demonstração de seus produtos – como softwares – ou uma amostra de suas publicações, além de atualizar constantemente seus relatórios. Os serviços citados visam construir um *status* de relacionamento com o cliente.

## **Tamanho da Audiência do Site**

Os profissionais de marketing e as empresas podem monitorar as visitas ao site e o tempo de consulta a determinado produto/serviço.

Isto, sem dúvida, oferece aos profissionais de marketing de uma empresa a oportunidade de adaptar suas ofertas e otimizar suas vendas.

## **Outras Considerações sobre o Marketing *On-line***

Os profissionais de marketing podem utilizá-lo para encontrar, atingir, comunicar e vender seus produtos para um público que se beneficia do mercado *on-line*.

Ainda não há limites reais para os espaços de propaganda, como acontece na mídia impressa e eletrônica, a televisão.

As informações são facilmente acessadas e retiradas de maneira muito mais rápida do que o correio tradicional e o fax.

As compras podem ser realizadas em um ambiente particular e mais rapidamente do que no de uma loja, onde eventualmente há filas.

O marketing *on-line* não se aplica a todas as empresas e nem a todos os produtos. Deve-se, entretanto, estar atento para quando e como entrar nesse mercado, e se é o caso para tal estratégia.

Por exemplo, uma visita ao Caribe pela Internet não substitui uma viagem e o fato de vivenciar as emoções do local. Contudo a reserva e a compra de um pacote turístico podem ser realizadas através da Internet.

## **A Internet como Complemento do Marketing Tradicional**

O marketing tradicional vem sofrendo mudanças constantes nestes últimos anos. Vale ressaltar a importância desta ferramenta no cotidiano de uma empresa. Ultimamente, verifica-se que o marketing

tradicional visa uma estratégia de segmentação, alvo e posicionamento.

Algumas estratégias utilizadas por empresas para atuação na Internet:

### **Catálogo Eletrônico**

Uma das primeiras idéias que as empresas têm quando pretendem entrar no mundo do comércio eletrônico é desenvolver um catálogo eletrônico de seus produtos. Realmente é uma idéia bem aceita e produz um resultado muito bom com relação ao catálogo tradicionalmente impresso.

O que não se deve esquecer é que o consumidor é o foco. Um catálogo eletrônico que não possui preço para o consumidor nada mais é que uma propaganda impressa de seus produtos com a intenção apenas de promoção da marca.

Um catálogo impresso inclui diversos dados sobre os produtos que a empresa comercializa, como foto, informações técnicas (dimensões e tipo de utilização), preço e forma de pagamento. O catálogo eletrônico deve seguir as mesmas especificações.

Outro fator que destaca o catálogo eletrônico como uma ferramenta atraente é o custo. O custo de cada cliente adicional que consulta o catálogo é virtualmente zero.

A atualização do catálogo é outro fator de economia para a empresa. Basta atualizar as páginas que sofrerão mudanças e o catálogo já está pronto e disponível para o consumidor, evitando despesas com

editoração, fotolitos, impressão de milhares de exemplares que seriam enviados para seus consumidores. O catálogo eletrônico evita ainda o desperdício, como extravio por parte de curiosos que não compram, e despesas de distribuição.

Ainda há a possibilidade de atingir mercados distantes ou inexplorados que passam a ser alcançados de maneira fácil e rápida.

### **Fortalecimento da Marca**

Fortalecer a marca através da Internet é uma estratégia que deve ser utilizada por todas as empresas que pretendem atuar no comércio eletrônico. É um fator muito importante para as empresas hoje em dia. Basta saber que as marcas são tratadas pelas empresas como um patrimônio. Portanto, é algo que possui extremo valor para elas (valor da marca).

Isso significa que qualquer empresa deve prestar muita atenção à sua marca e buscar estratégias favoráveis para o fortalecimento da mesma.

Um meio eficaz de fortalecer uma marca é oferecer informações relacionadas ao produto que sua empresa comercializa. Estas informações são relacionadas ao meio em que o produto é utilizado para suprir algumas necessidades do consumidor com relação ao estilo de vida, status etc.

Deve-se, também, divulgar todas as ações sociais que a empresa desempenha em sua comunidade ou no mundo.

Ainda há a relação custo/benefício que é realmente muito baixa. A empresa pode fortalecer sua marca a um custo muito baixo em relação aos meios conhecidos para tal estratégia, como televisão, rádio, jornal, revista etc.

### **Agregação de Valor ao Produto**

O valor para o consumidor é baseado na soma do valor do produto com o valor dos serviços, com o valor dos funcionários e o valor da imagem da empresa. O custo para o consumidor é baseado na soma do custo monetário do produto (preço), com o custo de tempo, com o custo de energia física e com o custo psíquico. O valor agregado de um produto está baseado na diferença entre o valor e o custo.

Uma forma de agregar valor ao produto é reforçar a cadeia de valor através da incorporação de informações e serviços à página.

É possível disponibilizar informações via Internet para atender consumidores na forma de utilização do produto, assim como atualizações de *softwares*, promover conferências ao vivo, proporcionando a interação entre os diversos consumidores.

### **Atendimento aos Clientes**

A Internet possibilita uma estratégia de atendimento aos clientes que pode ser muito lucrativa no que diz respeito à satisfação dos consumidores a um custo muito reduzido.

Isso é possível através da automatização de funções de rotina. As respostas às perguntas-padrão podem ser programadas para serem

enviadas aos consumidores automaticamente resultando em economia de custos. Muitos consumidores podem preferir a Internet ao invés de ligar para um número tipo 0800.

A empresa deve, entretanto, tomar cuidado com as respostas às perguntas-padrão e checar constantemente se os objetivos do serviço estão sendo corretamente atingidos. Não se devem criar perguntas e esperar que as mesmas estejam apropriadas para sempre. A adequação constante dos serviços é uma característica intrínseca do marketing tradicional e do marketing praticado na Internet.

Outra grande solução em atendimento aos clientes na Internet é o *e-mail*. Esta ferramenta, por ser muito popular entre os usuários da Internet, possui um valor muito alto no relacionamento com os compradores.

### **Banco de Dados**

A criação de um banco de dados a partir de informações fornecidas pelo usuário através da Internet é uma possibilidade muito interessante.

Muitas empresas pedem para que o usuário se cadastre para obter o direito de acessar outras informações ou, então, participar de um grupo especial de clientes. É uma estratégia já conhecida pelos meios não-eletrônicos de cadastro de clientes. Por exemplo, ao comprar um *software* ou outro equipamento de informática em uma loja é comum o usuário encontrar junto com o produto um formulário pedindo informações referentes ao tipo de computador, memória, *modem*, impressora, se acessa Internet etc. Este tipo de estratégia pode ser

muito bem adaptada para a Internet através de formulários eletrônicos contidos em páginas na World Wide Web.

Como se percebe, as estratégias já utilizadas pelo marketing tradicional podem ser adaptadas com êxito para o novo sistema, conhecido como Internet.

Algumas ressalvas devem ser feitas para que não se cometam erros primários. O *e-mail*, por exemplo, deve ser utilizado com muito critério, pois a sua solicitação ainda não é bem vista na Internet. Mas, caso o usuário aceite receber informações diversas via *e-mail*, pode-se alcançar um excelente nível de resposta.

### **Respostas aos Clientes**

Este é um fator de extrema importância na Internet. As respostas aos clientes devem obedecer, no mínimo, à velocidade em que as informações circulam na Rede. Uma empresa deve responder a um *e-mail* no máximo em vinte e quatro horas, mas nem sempre isso acontece.

Com a Internet é possível personalizar as informações. Os profissionais podem obter relatórios detalhados de dados técnicos e os usuários podem obter informações gerais, apresentadas de maneira mais interessante.

Isso nos leva a crer que a empresa sempre deve atualizar seu *site* com base nas respostas de seus clientes, adaptando, o máximo possível, à realidade do mercado onde a empresa está inserida. Seria ainda muito bom oferecer atualizações e informações por e-mail, desde que o cliente esteja disposto a recebê-lo.

## **Estratégia da Informação**

Na Era da Informação, caracterizada por uma grande competitividade e por mudanças constantes no ambiente, surge a necessidade de um tratamento especial das informações.

Ter uma estratégia da informação eficiente é fundamental para a competitividade da empresa. Ela deve ter um controle apurado das informações para tomar decisões eficazes.

### **6.1.1 – A EMPRESA VIRTUAL**

O comércio realizado via Internet, o comércio eletrônico, poderá transformar muito o modo como as empresas realizam e gerenciam seus negócios. Podem surgir empresas totalmente diferentes das conhecidas atualmente. Isso acontecerá pelo fato de que as empresas podem atuar sem instalações físicas utilizando apenas a Internet para sobreviver. É o caso da empresa virtual.

A empresa virtual pode ser constituída através da criação de um *site* na *World Wide Web*, além de utilizar outras ferramentas para atuar no mercado.

Mas para que a empresa virtual possa atuar de um modo eficaz ela deve ser capaz de oferecer uma seleção de produtos e informações maior e mais especializada do que seus concorrentes. Deve oferecer vantagens econômicas e comodidade aos consumidores na hora da compra. E mais: transformar a participação do consumidor no negócio

em um fator além da relação de troca, fazendo com que ele se sinta parte integrante de uma comunidade.

Tais estratégias visam fazer com que a empresa virtual crie uma presença no varejo superior a que uma loja física teria condições de realizar.

Desta forma, um consumidor que compra pela Internet um livro, recebe sugestões de títulos relacionados com a pesquisa que está realizando, aumentando a possibilidade de satisfação do cliente (Clark, 1998).

### **Modelos Comerciais Surgidos na Internet**

Não existe, ainda, um modelo de empresa dominante na Internet que permita obter lucro. Segundo Clark (1998), existem alguns modelos de sites comerciais na Internet utilizados por diversas empresas para gerar receita. São eles: modelo varejo, modelo shopping, modelo corretor, modelo divulgação, modelo assinante, modelo TV a cabo, modelo locadora e modelo informações personalizadas.

A seguir procurou-se analisar o tipo de funcionamento de cada modelo de *site* e citar, quando possível, um exemplo em funcionamento na Internet.

#### **Modelo Varejo**

Provavelmente é o mais conhecido na Internet. Consiste em criar vitrines eletrônicas onde se pretende obter lucro através da venda de produtos diretamente aos consumidores. Estão incluídas as lojas virtuais que utilizam a *World Wide Web* como plataforma.

## **Modelo Shopping**

É uma cópia do modelo real. Cria-se um espaço na *World Wide Web* e cobra-se dos varejistas para que estes possam se estabelecer na *Web*.

Um lojista pode ter sua própria loja ou alugar um espaço em um *shopping*. No mundo virtual, o lojista pode ser seu próprio servidor ou alugar um espaço no servidor de alguma empresa.

A Internet é uma rede que abriga um número muito grande de lojas virtuais e os varejistas que preferem alugar um espaço em um *shopping* virtual acreditam na sua consolidação. É a questão do conforto de visitar apenas um site e fazer todas as suas compras. Além disso, há a vantagem das promoções onde todos os lojistas podem se beneficiar e o fato de o *shopping* virtual possuir uma interface mais agradável.

## **Modelo Corretor**

O modelo corretor visa realizar negócios na Internet mediando transações entre compradores e vendedores. Várias empresas surgiram na Rede com a intenção de criar mercados e bolsas eletrônicas.

Verificamos este fato com as corretoras com venda *on-line* de ações. Em função do custo reduzido da *World Wide Web*, as transações realizadas por estas empresas possuem um preço muito baixo.

## **Modelo Divulgação**

O modelo divulgação possui uma forma de funcionamento semelhante aos meios de comunicação que conhecemos. Televisão, jornal e rádio fornecem informações a um preço mínimo ao consumidor e cobram dos

anunciantes para que possam exibir suas ofertas e marcas. O modelo divulgação atua quase que da mesma forma. Este tipo de *site* fornece gratuitamente informações e uma lista de produtos aos consumidores e cobra dos anunciantes para que estes possam expor sua propaganda na *Web*. Alguns *sites* utilizam a venda de publicidade para aumentar suas receitas, como é o caso do site de busca Yahoo; e de revistas *on-line*, a *HotWired*.

### **Modelo Assinante**

É semelhante ao modelo divulgação, diferindo apenas pelo fato de cobrar do usuário o acesso ao material contido no *site*.

Após algum tempo de divulgação gratuita de informações, alguns *sites* começaram a cobrar dos usuários uma taxa para o acesso pleno de suas matérias, o que foi considerado uma forma de melhorar sua receita, que poderia estar pequena apenas com a cobrança de publicidade. Um exemplo deste fato é do *The Wall Street Journal*.

Um risco muito grande que estes *sites* correm é o fato de diversos usuários não se interessarem novamente por ele provocando uma queda drástica no número de visitantes.

### **TV a Cabo**

Este tipo de *site* mantém uma programação gratuita sustentada por anunciantes e cobra dos usuários o acesso às matérias especiais. É um modelo híbrido dos dois anteriores.

É um tipo de *site* que atrai muitos consumidores. Este fato é demais atraente para os anunciantes. É um modelo de *site* que também capta

maiores recursos com os visitantes mais assíduos que se tornam assinantes.

Um bom exemplo deste tipo de *site* é o SportsZone da ESPN, que possui muitas páginas com informações atualizadas e gratuitas sobre esportes, enquanto milhares de assinantes pagam por mês para ter acesso às notícias detalhadas, com colunas especiais e artigos de comentaristas esportivos dessa mesma emissora de televisão.

### **Modelo Locadora**

Este modelo, em particular, utiliza um tipo de cobrança dos visitantes pelo material que cede para uso. É um modelo recente na Internet, mas com grande potencial de lucratividade se superados os atuais problemas com custo e segurança.

### **Modelo Informações Personalizadas**

Neste modelo de *site* em particular o consumidor paga por informações que venham atender suas preferências e necessidades específicas. Este modelo é novo na Internet e utiliza tecnologia como banco de dados e o baixo custo da transmissão de informações na Internet.

Para funcionar o *site* necessita que o usuário forneça a descrição do artigo ou informação de que necessita, e a empresa faz uma procura em seu banco de dados do tipo de assunto que se encaixa no perfil.

### 6.1.2 – CONCEITO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: E-COMMERCE

A atuação do Comércio Eletrônico no mercado mundial tem crescido de forma exponencial desde a popularização da Internet e sua afirmação como meio de fazer negócios. A situação do Brasil nesse cenário não é diferente. Cada vez mais empresas estão investindo em marketing digital e vendas pela Internet.

A idéia de Comércio Eletrônico não é nova, a técnica de vender produtos utilizando novas mídias e meios de comunicação já vem desde os serviços de televendas ou vendas pelo correio através de catálogos. A Internet é só mais um novo veículo que possibilita a comercialização de produtos de forma a atingir novos consumidores.

Assim como todo processo de compra e venda, existem pelo menos duas entidades distintas envolvidas no processo de *E-commerce*: clientes e empresas. O papel de cada entidade neste processo apresenta características bem distintas. Empresas estão cada vez mais investindo em construção de sites de vendas e serviços ao cliente, ao invés de sites apenas informativos. Por outro lado, clientes estão interessados em sites de venda que sejam confiáveis e ofereçam serviços e produtos de qualidade.

O *E-commerce* não é um processo local, mas global, e as empresas devem estar atentas a isso. Nesse tipo de comércio há uma não-intermediação que beneficia produtores, vendedores e o consumidor com custos menores e maior valor agregado de serviço. Por outro lado, ele cria uma nova categoria, os chamados cybermediários, os intermediários do cyberspaço, que são empresas “.com” como Amazon, Travelocity, E-bay e Autobytel, que atuam exclusivamente na Internet.

*E-commerce* é transformar seu site numa verdadeira central de excelentes negócios (Vassos,1997).

A diferença entre *E-commerce* e *E-business*. É um erro de quem está no mercado utilizar estas duas expressões para dizer sobre a mesma coisa.

*E-business* é um negócio eletrônico, uma negociação feita pela Internet, mas não envolve necessariamente uma transação comercial.

Um gerente de *E-commerce* de uma empresa, por exemplo, é aquele profissional responsável pelas relações comerciais da empresa na Internet. O gerente de *E-business*, por sua vez, é responsável pelas negociações da empresa na Internet. Um tem em seu trabalho a atividade de vendas e o outro não. Esta é a principal diferença. Para trabalhar numa destas duas ocupações, principalmente em *E-commerce*, é essencial ter uma facilidade de comunicação para manter uma relação direta com o cliente, conhecer Internet e entender de Marketing. A intenção deve ser sempre atender a satisfação do consumidor, assim como em todas as outras maneiras que existem de firmar uma relação de custo-benefício.

As soluções de comércio eletrônico permitem que processos de negócios de compra e venda de bens e serviços sejam acessíveis via internet. Mais que uma transação ou intercâmbio de pagamentos, o comércio eletrônico ajuda a gerar demanda para produtos e serviços, melhorando a comunicação, o gerenciamento de pedidos, pagamento etc. Isso permite minimizar custos mediante a redução dos valores de transação e dos processos de negócios.

O Comércio Eletrônico inclui:

- Apresentação eletrônica de bens e serviços
- Recebimento de pedidos na Internet e faturamento
- Automatização de pedidos
- Pagamento através da Internet e gerenciamento de transações
- Cadeia de abastecimento automatizada

O Comércio eletrônico vai além da criação de um novo canal de venda on-line. Utiliza tecnologia para agilizar o modelo comercial, gerar economia e aumentar eficiência. Implica também na redução de custos e estabelecimento de vínculos mais estreitos e interativos com seus clientes, fornecedores e associados.

### **6.1.3 – ASPECTOS DESAFIADORES DO E-COMMERCE**

A entrega ainda tem um alto custo, já que as rotas são sempre diferentes e, na Internet, quase todas as compras são em pequeno volume.

A Web também exige grande estoque e variedade de produtos. No Brasil, existem dificuldades para se comprar mercadorias em pequeno volume em curto espaço de tempo. *“Não funciona vender um produto e mandar buscá-lo no fornecedor para entregar ao cliente. É preciso tê-lo em estoque”* (Vassos, 1997).

Outro fator desafiador para o sucesso do *E-commerce* é a segurança. Ela baseia-se em padrões como TCP/IP e HTTP, bem como no acesso de baixo custo à Internet. Porém, mais importante, seu triunfo depende dos protocolos envolvidos na troca de dinheiro por bens e serviços.

São esses protocolos de pagamento que definem o comércio eletrônico, separando os verdadeiros *sites* de *E-commerce* de seus similares, somente de informações, do tipo "*brochuraware*". Um protocolo de pagamento não movimenta dados, mas, sim, dinheiro. Os cabeçalhos e serviços oferecidos por esses protocolos estão dispostos em camadas acima dos protocolos subjacentes da camada de dados e conexões.

As informações de pagamentos do mundo físico abrangem trocas em forma de numerário (notas e moedas) e notacionais (cheque e cartões de créditos). Em contraste, o mundo *do E-commerce* tem-se concentrado nas trocas notacionais. Existem protocolos baseados em numerário que implementam moeda digital (o Digi-Cash, por exemplo), mas eles não têm obtido grande aceitação. Embora esses protocolos baseados em numerário sejam intrigantes e possam se tornar mais populares no futuro, o esquema mais comum em uso hoje, que envolve o SSL (Secure Sockeis Layer) e o CyberCash.

O processamento de pagamentos na Internet é hoje uma combinação de tecnologias que incluem os protocolos legados de cartões de créditos e o SSL, o que permite que as partes comprem, vendam e completem transações com segurança e sucesso. Em essência, o comércio é definido por compradores e vendedores que chegam a um acordo sobre o que está sendo vendido e o preço. O vendedor fornece bens em troca do pagamento. Essa forma básica de transação não mudou desde o tempo em que os primeiros seres humanos trocavam uma ponta de lança por um pernil de antílope.

Dividida em suas partes uma transação é composta de: oferta, autenticação dos bens, pagamentos e entrega. No mundo virtual, páginas exibem os bens e a aceitação da aquisição por parte do comprador. A Fedex ou o FTP entregam os bens, físicos ou digitais. A

troca de ofertas e a entrega de documentos, via protocolos formais, alcançaram limitada aceitação no mercado, basicamente em *sites* empresa-para-empresa. Entretanto, a entrega com segurança do pagamento do comprador tem sido o primeiro obstáculo técnico e psicológico para o *E-commerce*.

O site de *E-commerce* e os sistemas associados devem proteger os interesses do comprador quanto do vendedor proporcionando segurança e integridade. A segurança protege o comprador do uso ilícito do instrumento de pagamento, e, ao mesmo tempo, o vendedor contra representações indevidas. A integridade resguarda o comprador contra a revelação não autorizada da transação e o vendedor contra questionamentos sobre a temporalidade ou os termos da venda. Esses requisitos elevam o nível de complexidade de *sites* e protocolos.

Um elemento de dados isolado: o número do cartão de crédito. Para estar razoavelmente seguro, esse número deve ser encriptado não apenas durante a transmissão, e sim em todos os arquivos de registro e bancos de dados nos quais é armazenado. Para evitar fraudes no vendedor um número de cartão de crédito deve ser truncado para exibir os quatro dígitos para a equipe do vendedor.

Os pagamentos eletrônicos geralmente proporcionam um correspondente eletrônico para os métodos de troca de bens baseados em papel. Na verdade, se feitas corretamente, as trocas eletrônicas são mais seguras que outros tipos de compras, já que os métodos tradicionais, baseados em papel, exibem números de cartões de crédito completos e não-encriptador.

A maioria das transações com cartão de crédito ocorre por meio de linhas de discagem entre comerciantes e administradoras de cartões.

Na economia da Internet, muitos sites ainda dependem desses protocolos. Isso é especialmente verdadeiro em relação aos comerciantes que têm sistemas de varejos já existentes para os quais um site funciona como um equivalente às lojas de tijolo e cimento.

Para fins de integridade dos dados, o protocolo depende de retransmissões e time-outs. Se uma requisição de autorização não for respondida por qualquer motivo, o cliente prepara uma reversão da transação. O terminal não evitará outra transação até que o host receba uma resposta da reversão. Todo o sistema do ponto de venda depende da segurança física, enquanto o protocolo é bastante leve em termos de encriptação: em vez de encriptar as mensagens, somente alguns campos – como PIN (Personal Identifications Numer), em uma transação de débito – são encriptados via algoritmo de encriptação ASBIS X3.92. A autenticação é limitada a campos atribuídos pela administradora ao comerciante e ao terminal. Em algum ponto, a transação com cartão de crédito é provavelmente traduzida para um protocolo de cartão de crédito legado. Essa função é geralmente desempenhada pelo módulo de pagamento do pacote de comércio do site ou por um intermediário, como a CyberCash.

Quer se trate de um comprador ou vendedor, o primeiro requisito de qualquer transação no mundo real é a identificação. Um vendedor, contudo, precisa pedir uma identificação antes de aceitar pagamentos por outros meios que não sejam moedas. No mundo do E-commerce, a forma de identificação mais amplamente aceita é um certificado de um CA (Certificate Authority). Na verdade, o E-commerce requer um browser e um servidor HTTP com segurança, além de uma CA de confiança na forma de um terceiro participante. Assinado digitalmente pela VeriSign ou pela Entrust, um certificado de uma CA autentica o comerciante. A prova de identidade protege o comerciante contra a tentativa de um cliente fingir que é outro.

O certificado de um usuário contém suas chaves públicas, que o browser entrega com a chave secreta da CA emissora. O comerciante apresenta a mensagem à CA emissora, que calcula a “soma de checagem” criptográfica e a devolve ao comerciante. O certificado é armazenado, confirmando a autenticidade. O suporte a SSL é um bloco construtivo necessário para qualquer site de comércio. Os protocolos de CA e o SSL formam a base para o não-repúdio da origem, autenticação no servidor, integridade e confidencialidade.

Eles proporcionam esses serviços de nível mais elevado, acima do IP, para qualquer aplicação, como HTTP, FTP ou telnet. Criado pela Netscape e servindo de base para o padrão TLS (Transport Layer Security) da IETF, o SSL encapsula os dados em transações e garante a confidencialidade e a integridade dos blocos individuais da transação. O protocolo de *handshake* do SSL é usado para negociar algoritmos de encriptação de modo que os plug-ins apropriados possam dar suporte a ela (encriptação). O comerciante envia seu certificado e questiona o consumidor, enquanto o cliente retorna o seu e assina a mensagem de questionamento. (comerciante e consumidor devem reconhecer a CA). O SSL Record Protocol proporciona o suporte para fragmentação compressão e encriptação.

#### **6.1.4 – ORIENTAÇÕES PARA CRIAR UM SITE DE COMÉRCIO ELETRÔNICO**

A empresa virtual pode ser realizada através da criação de um site na World Wide Web, além de utilizar outras ferramentas para atuar no mercado.

Portanto, primeiramente deve-se criar um *Website* da empresa na Internet. Este deverá ter um formulário para os clientes fazerem os pedidos.

Embora o custo de criação de um *Website* seja muito variável, o fator decisivo para sua determinação é a tecnologia a ser utilizada na sua construção.

O site, depois de montado, pode oferecer um custo de operação e manutenção razoavelmente alto. É o valor a ser pago para manter a estrutura necessária com o propósito de atrair consumidores para o site. O custo pode ser distribuído entre promoção do site, atualização de conteúdo variável e transações on-line.

Enfim, é necessário à empresa que pretende entrar no ramo do comércio eletrônico ter uma visão mais apurada das necessidades de investimento em toda a estrutura para operação e manutenção de seu site para não correr o risco de cometer erros nas estratégias de marketing. A velocidade da interatividade e, conseqüentemente, das respostas é tão rápida que um erro pode ser incorrigível para a empresa.

A fórmula para obter sucesso no *E-commerce*:

**CONTEÚDO ATUALIZADO + FORMA + INTERATIVIDADE = SUCESSO**

Forma e conteúdo são pontos essenciais que sustentam um bom site. É a imagem da empresa que estará sendo apresentada para o mundo. O seu design deve optar pelo estilo que melhor se adapte à empresa.

Quanto mais personalizado, melhor. E por isso, o mais indicado é contratar um profissional.

Já sobre o conteúdo há algumas premissas básicas. Sempre informe o endereço e telefone para contato, pois muitos usuários preferem falar com alguém pessoalmente antes de fechar um negócio.

Apenas o planejamento do conteúdo não é suficiente para garantir o sucesso das suas páginas. É preciso ter alguém para manter o site sempre atualizado e verificando possíveis erros. Afinal, basta alguém tentar acessar uma vez o site e encontrar *links* falhos para nunca mais voltar, e ficar com uma imagem ruim da empresa.

Vassos (1997) menciona algumas orientações para o site de *E-commerce*:

1 – O site precisa de propaganda: a Internet não tem meio-termo. O site precisa aparecer e não pode cair no ostracismo. A mídia off-line pode ajudar a construir a marca on-line

2 – Atendimento ao cliente: um negócio virtual não pode significar, de maneira alguma, distância em relação ao consumidor. Os clientes precisam se sentir confortáveis na loja, como se alguém estivesse sempre ao lado deles oferecendo o melhor atendimento possível. Assim, nunca frustrar as expectativas dos clientes em pontos importantes como falhas de segurança ou demora na entrega. Seja por um telefone 0800 ou um e-mail, que ofereça respostas consistentes em poucas horas, prepare-se para tirar eventuais dúvidas do cliente. Assim como no mundo não-virtual, o cliente mal atendido nunca mais volta.

3 – Explore o impacto visual, mas não abuse: tome cuidado para que os arquivos não fiquem pesados. Banners e pop-ups devem ser leves e conter textos curtos e diretos.

4 – Na tela do computador como se fosse ao vivo: se os banners têm, necessariamente, de ser leves, dentro do site pode fazer com que o público-alvo visualize o produto em cores, com som e movimento. Este é outro grande diferencial da Internet que tem de ser explorado: ela oferece uma qualidade de visualização, que é impossível para a mídia impressa, sem que as pessoas tenham de deixar o conforto de sua casa ou escritório.

5 – As pesquisas são fundamentais e podem ser feitas on-line: as pesquisas são fundamentais para muitas atividades de webmarketing, como verificação do índice de aceitação do produto; recall de campanhas; avaliação de produtos e serviços; identificação do perfil do usuário; análise de tendências; promoções; pré-teste de produtos etc.

6 – Medição de onde vem cada clique: a Internet pode medir com uma boa precisão o índice de retorno de uma campanha. Por meio de relatórios de acompanhamento detalhados, é permitido conhecer não só o número exato de pessoas que viram e que clicaram no banner, como outros detalhes importantes: de qual provedor vem o maior número de cliques, qual cidade, qual horário etc.

7 – Flexibilidade para testar a estratégia de marketing: a mídia on-line permite que se mude a estratégia de uma campanha em plena veiculação.

## 6.2 – CANAL CLIENTE PETROBRAS

Os números relativos ao desempenho da Petrobras corroboram sua posição de maior empresa do País. A Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2004 – coloca a Petrobras no topo do ranking das empresas com maiores lucros no Brasil em 2003 – US\$ 5,608 bilhões. A Companhia foi também a de melhor desempenho em vendas, com receita de US\$ 38,441 bilhões; a que gerou mais riqueza no país no mesmo ano (US\$ 26,680 bilhões), pagou o maior volume em salários (US\$ 1,176 bilhão) e mais impostos (US\$ 10,788 bilhões).

Essas cifras são o resultado de uma empresa de petróleo que, desde que foi criada, há 51 anos, tem a tecnologia como sua aliada. E em dezembro de 2000, de olho no potencial da Internet, a Petrobras lançou mão da tecnologia para desenvolver seu ambiente de negócios via *web*: o Canal Cliente.

### 6.2.1 – O CENÁRIO ANTECEDENTE

O comércio eletrônico já é uma realidade em diferentes setores da economia, mesmo não apresentando um cenário uniforme para todas as empresas. Conceitualmente, ele é mais do que simples transações de compra e venda de produtos *on-line*, e pode ser definido como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa da tecnologia de comunicação e da informação, atendendo aos objetivos de negócios. O *E-commerce* engloba o processo *on-line* completo de desenvolvimento, marketing, venda, entrega, atendimento e pagamento por produtos e serviços.

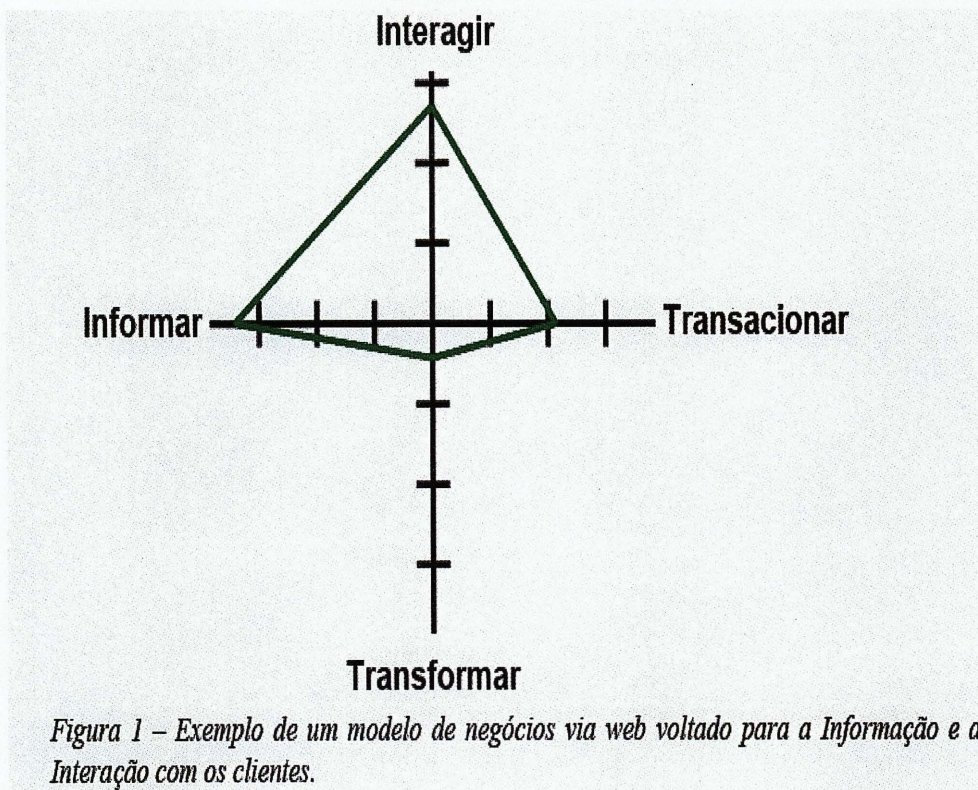
Processos de marketing interativos, pedidos e pagamento na *web*; acesso por *extranet* a bancos de dados de estoque pelos clientes e fornecedores; acesso por *intranet* a cadastros de clientes por representantes de vendas; atendimento ao consumidor; envolvimento no desenvolvimento de produtos via grupos de notícias na Internet e trocas de e-mail. Todas estas transações fazem parte do comércio eletrônico, ou *E-commerce* (O'Brien, Shi & Wright, *apud* Loureiro; Gomes; Ferreira, 2003). E muitas formas de negócios eletrônicos já fazem parte do dia-a-dia das organizações.

#### Uso da Internet nos negócios da Petrobras:

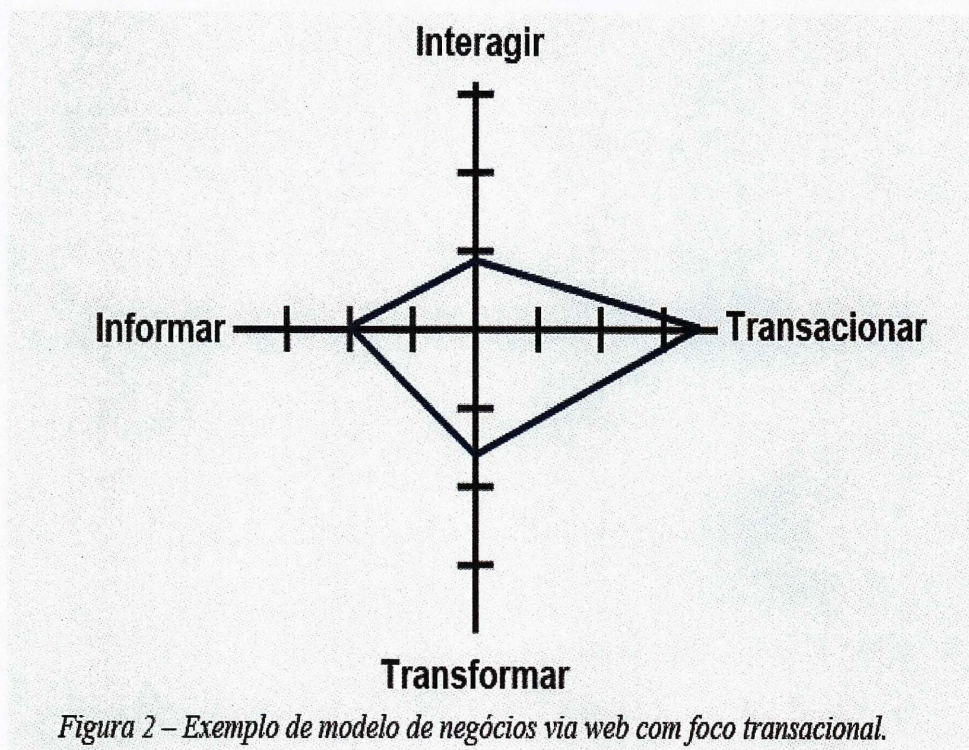
De uma maneira geral, há quatro oportunidades de uso da Internet nos negócios:

- 1 Interagir: Criar novos canais de comunicação com o mercado. Criar comunidades, propiciar a troca de informações e a interação entre os usuários.
- 2 Informar: Definir o cenário de negócios on-line, influenciá-lo por meio de conteúdos selecionados.
- 3 Transacionar: Operar o negócio em tempo real. Levar para a Internet modelos operados tradicionalmente através de outros canais. O maior ganho desta vertente é redução de custos conferida pela agilidade da negociação via *web*.
- 4 Transformar: Repensar o mercado e o negócio. Criar formas de negócios impensáveis antes do advento da Internet.

Qualquer modelo de negócios via Internet está em algum nível de aplicação de uma ou mais destas quatro vertentes. Um *site* de um jornal ou de uma rede de televisão, por exemplo, está predominantemente voltado para a interação e a informação (Figura 1).



Um *site* de venda de bens de consumo, por outro lado, ao levar o varejo para a *web*, está fortemente posicionado no braço transacional, com alguma reformulação no modelo de negócios (Figura 2).

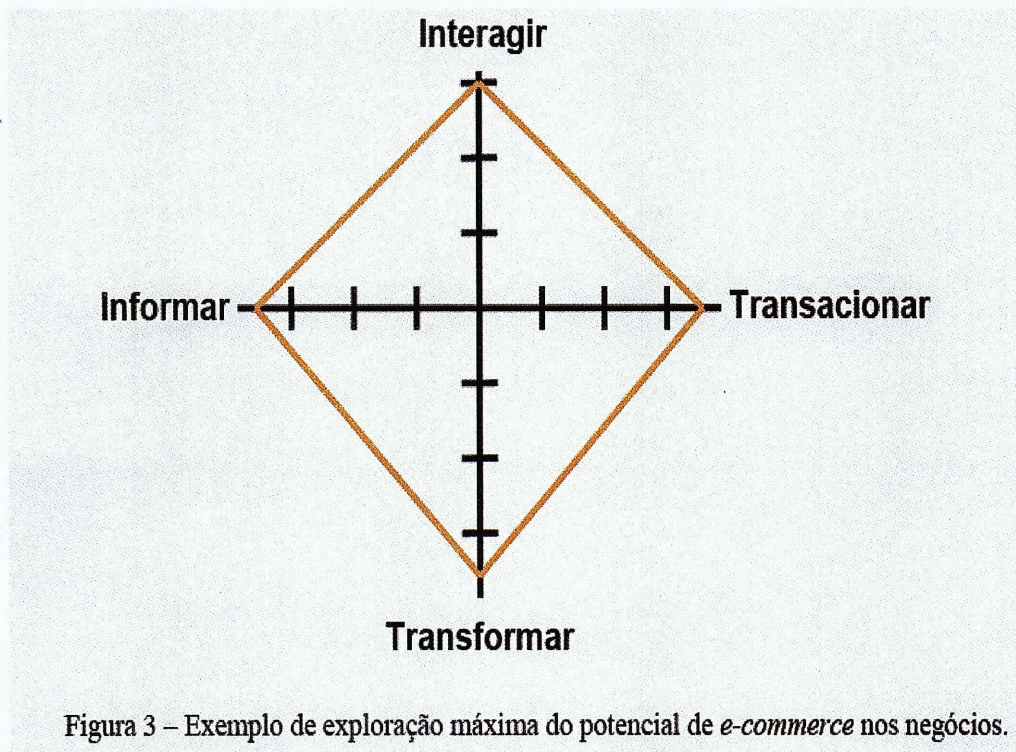


Ao lançar o Canal Cliente, a Petrobras foi uma das pioneiras na indústria de petróleo mundial a oferecer uma solução de *E-commerce* aos clientes.

Via de regra, no B2B, devido ao comprometimento com a redução de custos para todos os elos do processo comercial, o foco dos modelos de *E-commerce* também está predominantemente voltado para o transacional.

No entanto, a Petrobras deseja mais para o Canal Cliente desde a sua concepção. Ambiciosa, ela busca desenvolver um modelo de *E-*

*commerce* que explore ao máximo o potencial dos Negócios via Internet. (Figura 3).



Para atingir este ousado objetivo, além de investir continuamente na transformação do modelo de negócios e nas transações via *web*, era preciso também utilizar a Internet como uma ferramenta de marketing voltada para informação e interação com os clientes.

### **6.2.2 – O COMEÇO DA EVOLUÇÃO**

O primeiro passo tomado pela Petrobras para transformar o Canal Cliente numa ferramenta de marketing e relacionamento com clientes aconteceu ainda em novembro de 2000. Neste mês, a Gerência de Comércio Eletrônico da Petrobras – que havia sido criada em abril do mesmo ano para desenvolver as propostas de negócios via *web* – foi alocada estruturalmente dentro da Área de Marketing e Comercialização da companhia com a missão de elaborar o Plano de Marketing para a criação do novo Canal Cliente.

Sempre em consonância com o planejamento da alta direção da Companhia, a Gerência de Comércio Eletrônico documentou em seu Plano: "O Canal Cliente será a mídia por excelência entre a Petrobras e seus clientes e será percebido como importante diferencial neste relacionamento. "E porque não? Afinal, através dele a Petrobras alcançaria o seu público alvo. Ou seja, as maiores empresas da indústria do petróleo mundiais instaladas no Brasil, além de conglomerados nacionais.

Na busca desse objetivo a equipe se inspirou na Política Corporativa de Comunicação da Petrobras: *Comunicar-se de forma transparente, rápida e contínua, municiando com informação clara, segura, objetiva, precisa e atual sobre as atividades, produtos e serviços da Companhia e acentuando a responsabilidade social corporativa da Petrobras.*

Com este pano de fundo em mente, o princípio das ações desencadeadas para garantir o sucesso da nova empreitada foi analisar as manifestações endereçadas ao Serviço de Atendimento a Clientes da Petrobras – SAC. Foram também analisados os comentários registrados nas Pesquisas de Satisfação de Clientes e nos contatos diretos feitos pelas áreas comerciais com os representantes do mercado. Assim, a Gerência de Comércio Eletrônico identificou as seguintes necessidades e desejos dos clientes:

- 1) Disponibilização de todas as informações relevantes para os processos de negócio das empresas;
- 2) Informações consistentes com as recebidas de outras fontes;
- 3) Atualização imediata das informações;
- 4) Disponibilidade do serviço a qualquer hora;
- 5) Facilidade na utilização;
- 6) Independência de plataforma computacional sofisticada.

Neste período a Companhia já possuía em sua homepage, na Internet, um canal direto de comunicação com os jornalistas, o Banco da Imprensa. Com cerca de 200 mil páginas, o Banco possui o clipping de matérias veiculadas nas mídias impressa e eletrônica, desde 1992, sobre as atividades da Petrobras e a indústria de petróleo, gás e energia no Brasil. Mas era preciso aproveitar ainda mais as oportunidades oferecidas pela nova mídia. Basta analisar o discurso feito na abertura do Seminário Internacional “O Impacto das Novas Tecnologias no Jornalismo” pelo então presidente da Petrobras, Philippe Reischstul (Seminário Internacional...., 2000, página 5).

Há mais semelhanças entre uma empresa como a Petrobras e o trabalho dos jornalistas do que pode parecer à primeira vista. O impacto das novas tecnologias sobre o jornalismo imediatamente nos leva a um paralelo com energia e petróleo.

As novas tecnologias são específicas e trazem impactos importantes em ambos os campos. Tanto no que se refere ao petróleo quanto ao jornalismo, elas vêm sendo constantemente inovadas. Temos que estar atentos a estas mudanças, temos que participar de sua rápida utilização e aperfeiçoamento [...] Nós da Petrobras estamos tentando fazer a mesma coisa. Temos a tecnologia de ponta na prospecção, perfuração e produção de petróleo em águas profundas. Sabemos, porém, que para permanecer nesta posição de liderança, precisamos estar absolutamente atentos a tudo que surgir no complexo mundo das pesquisas tecnológicas.

Reichstul continuou:

Outro paralelo que podemos estabelecer refere-se não só ao tipo de demanda que o nosso mercado nos impõe, mas também ao de atuação e de agilidade que devemos ter diante dos nossos concorrentes. As empresas de petróleo e as empresas de comunicação disputam mercados em expansão. Vivem basicamente de sua capacidade de responder com maior agilidade, consistência e qualidade as demandas de seus respectivos públicos [...] A concorrência é cada vez mais acirrada, o tempo muito mais curto e as novas tecnologias contribuem para que esse panorama se torne cada vez mais ágil.

A demanda no mercado de petróleo brasileiro, a esta época, era a oposta do que a Petrobras conhecia desde sua criação. O aparecimento de novas empresas atuantes no segmento de derivados de petróleo brasileiro, principalmente na distribuição de combustíveis, aumentou a sua carteira de clientes. O início da desregulamentação do setor, em 1997, sinalizou para a possibilidade de novos fornecedores, e desenvolveu nos clientes um crescente nível de exigência pela qualidade dos serviços prestados pela Petrobras. A Companhia optou por buscar rápidos aperfeiçoamentos nos processos internos para a

manutenção da qualidade de seus serviços. A Internet, então, já se apresentava como uma importante ferramenta para atender as demandas internas e externas.

Para incorporar o *E-commerce* em sua carteira de serviços, porém, seria preciso que a Petrobras desenvolvesse um bom plano de negócios. Apesar de ser considerada por órgãos especializados como uma das 50 empresas do mundo que melhor utiliza recursos de informática e de rede de comunicação interna, a Petrobras reconheceu que ainda não era o bastante. Isto porque, durante o período passado no regime de monopólio, somado a um forte controle governamental, a Companhia não se preocupou o suficiente com o conhecimento das necessidades dos clientes. Nem mesmo com a importância de atendê-las e antecipá-las, através da organização, cultura e orientação corporativas. O resultado? Uma comunicação incipiente entre a Empresa e seus clientes.

### **6.2.3 – OS PERCALÇOS**

Na busca da reversão deste quadro, a Petrobras vislumbrou no Canal Cliente o meio ideal para criar uma nova mídia: quase sem custo, exclusivamente focada em seus clientes, que lhe renderia diariamente a capa para o seu mais importante público e a ajudaria a manter aquilo que há muito já havia conquistado no mercado brasileiro de petróleo – credibilidade.

Consultada diariamente por centenas de profissionais das empresas clientes, o Canal Cliente poderia publicar artigos e reportagens sobre o mercado de petróleo e, obviamente, sobre a qualidade e novos

produtos desenvolvidos pela Companhia, suas ações sociais, patrocínios culturais, esportivos, suas propostas de desenvolvimento e compromisso com o País. Poderia, assim, trazer para mais perto os clientes, fazendo com que, além do sentimento de orgulho que a população brasileira expressa pela Petrobras, estes clientes passassem a se sentir parceiros e cúmplices desta história que já se estende por mais de meio século.

Apesar de parecer uma idéia bastante simples, de fácil execução, a Gerência de Comércio Eletrônico não obteve êxito. O Canal Cliente foi lançado com uma área de notícias paralela ao menu transacional que ficava sob a responsabilidade de um integrante da equipe que não era jornalista. Sequer um *web-designer* foi contratado para criar um leiaute, disponibilizar imagens ou alimentar a página – Não era realizada uma pré-seleção criteriosa das notícias, e a atualização das matérias podia ser considerada *sofrível*. O projeto de comunicação do Canal Cliente estava caindo na “vala comum” dos muitos *sites* que não contam com uma equipe especializada para desenvolvê-lo. Focados no objetivo inicial de “transformar o portal em mídia por excelência entre a Petrobras e seus clientes”, a equipe buscou aliados de peso.

Em parceria com a Gerência de Comunicação e Segurança da Informação do Abastecimento, a Gerência de Comércio Eletrônico decidiu pela contratação de um jornalista, cujo trabalho passaria a ser supervisionado pela Comunicação. Além disto, a mesma Gerência sugeriu uma outra parceria, desta vez com a Área de Tecnologia da Informação do Abastecimento, que desenvolveu um novo leiaute para a área de notícias. A idéia inicial era bem simples – somente uma sinopse das principais notícias publicadas por veículos da mídia impressa e eletrônica sobre o mercado de petróleo. Com a sinopse aprovada pela Comunicação, a jornalista enviava os textos, em formato de documento, para a área de Tecnologia da Informação, que, então,

preparava a página em HTML. Em seguida, este material seguia para uma outra equipe para inserção na Internet. Um trabalho extenso, com uma grande equipe, para disponibilizar diariamente apenas quatro notícias.

Começaram então novos ajustes, principalmente para a divulgação de mais matérias, através da criação de um leiaute e de editorias, nas quais o *clipping* diário era inserido – legislação e qualidade de produtos, por exemplo, eram duas delas. Esta última contava com o apoio da Gerência de Desenvolvimento de Produtos da Petrobras, que concedia entrevistas sobre os novos projetos da Companhia. Mas a página, mesmo contando com matérias produzidas exclusivamente para o portal, continuava estática. Outras mudanças entraram em pauta. As atualizações, que continuavam a ser um problema, deveriam se tornar mais freqüentes. A opção foi pela contratação de uma jornalista exclusivamente para o Canal Cliente. O trabalho continuou sendo supervisionado pela Gerência de Comunicação.

Mas a tecnologia ainda representava um entrave para o pleno desenvolvimento da proposta. Na tentativa de agilizar o processo de liberação de notícias no *site*, a jornalista passou a fazer, ela mesma, a página em HTML. No entanto, as notícias só migravam para a *Internet* – ou seja, só estavam disponíveis para os clientes – na parte da tarde. Por diversas vezes erros de programação atrasaram o processo, que necessitava ainda, por problemas tecnológicos, de duas páginas em HTML diferentes – uma para disponibilizar a área de notícias na *Intranet*, permitindo assim o acesso da força de trabalho Petrobras ao *site*, e outra para os clientes, através da *Internet*. Resumindo: um trabalho extremamente braçal para alimentar um veículo de comunicação de última geração. Um verdadeiro contra-senso.

#### 6.2.4 – A SOLUÇÃO

Mais uma vez a Área de Tecnologia de Informação do Abastecimento da Petrobras foi convidada a colaborar em busca de uma solução, digamos, mais atualizada. Foi então criada uma ferramenta que possibilitava, através da *Intranet*, disponibilizar, de forma mais veloz, as informações para os funcionários e, em seguida, para os clientes. Assim, o Canal Cliente Notícias começou a ganhar mais destaque dentro do portal. Mas ainda havia espaço para mais, já que o *site* continuava sendo uma via de mão única. Faltava mais conteúdo jornalístico, condensar as notícias relevantes para profissionais da indústria de petróleo num só portal e manter um diálogo permanente com seus leitores.

Em 2003, o Canal Cliente já disponibilizava a sinopse dos principais veículos de comunicação, o arquivo em PDF do informativo Em Dia com o Cliente, produzido pela Gerência de Comunicação da Repar (Refinaria Presidente Getúlio Vargas, no Paraná), e *links* para os *sites* de diversos clientes do Canal Cliente. Mas antes disto, em 2002, a Gerência de Comércio Eletrônico fechou outra importante parceria, desta vez com a Comunicação Institucional da Petrobras. O objetivo? Utilizar o Canal Cliente para divulgar, através de promoções junto aos clientes, os patrocínios da Companhia – culturais e esportivos, basicamente.

Esta nova parceria começou em 14 de março de 2003, através da promoção do Grande Prêmio Brasil de Fórmula 1, no autódromo de Interlagos. Três participantes vencedores, além de acompanhantes, ganharam passagem aérea para São Paulo, duas diárias de hotel, traslados hotel-autódromo-hotel, ingressos para a arquibancada *Pit Stop*, localizada em frente aos boxes, na reta de largada, além de dois

kits de brindes. Os outros inscritos na promoção, e que atingiram 1.500 pontos ou mais no teste divulgado, receberam em seus endereços um CD-ROM do *minisite* Fórmula 1 – Petrobras.

O sucesso desta promoção foi tão grande que a fórmula se repetiu em 2004. Um dos *banners* da promoção da Fórmula 1 2004 pode ser conferido na Figura 4.



Figura 4 – Promoção Fórmula 1 2004.

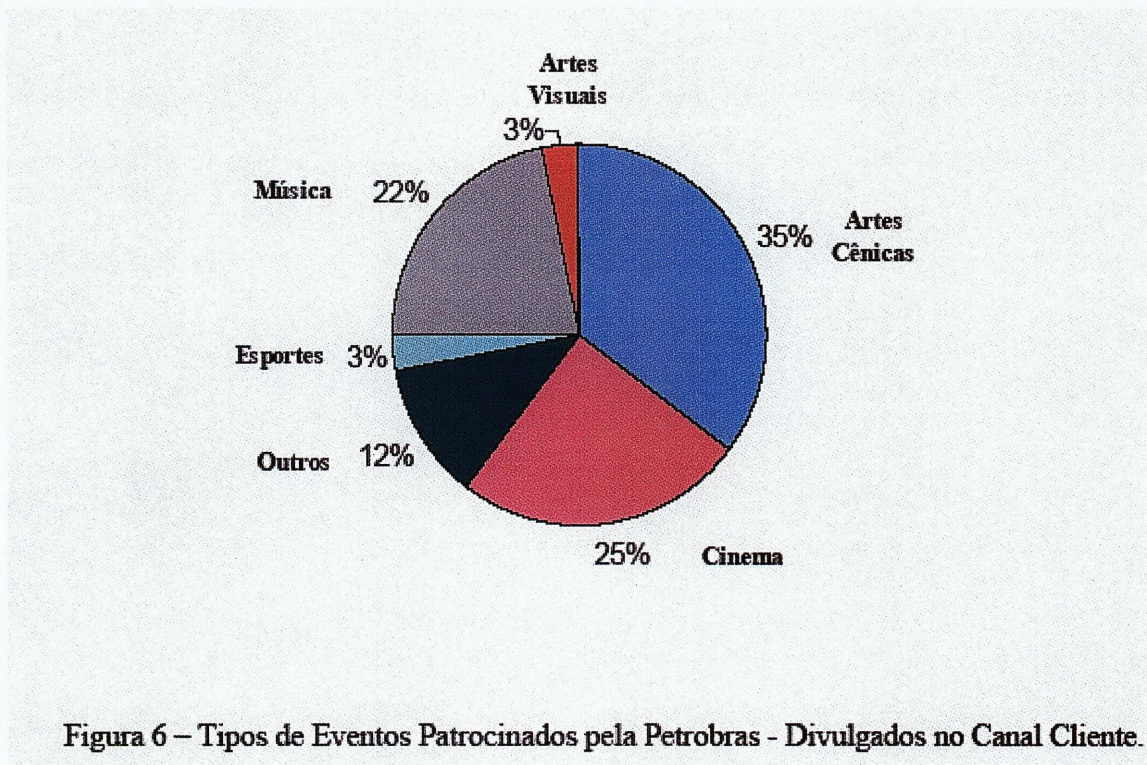
Depois dessa promoção o Canal Cliente já fez mais 57, distribuindo aproximadamente 1.800 itens promocionais (livros, CDs, entre outros) e convites para pré-estréias de filmes patrocinados pela Petrobras, espetáculos de dança, música e festivais. Cerca de 3.750 representantes de empresas clientes prestigiaram eventos nacionais e estrangeiros e ganharam presentes confeccionados por organizações não-governamentais, de cunho estritamente social, patrocinados pela Companhia, graças às promoções realizadas pelo Canal Cliente.

Além de divulgar os patrocínios da Companhia, a Gerência de Comércio Eletrônico pôde estreitar ainda mais o seu relacionamento com os clientes Petrobras, recepcionando seus convidados em eventos culturais e esportivos. Alguns exemplos destas promoções estão na Figura 5.



Figura 5 – Convites para eventos culturais patrocinados pela Petrobras.

A Figura 6 apresenta uma visão consolidada dos tipos de eventos para os quais os usuários do Canal Cliente foram convidados em 2003.



Paralelamente a estas iniciativas, outras ações de marketing também foram desenvolvidas para tornar a navegação pelo Canal Cliente mais humana e agradável. Através da modificação da logomarca, sempre apresentada no canto superior da tela, datas comemorativas e fatos relevantes são lembrados (Figura 7).



Figura 7 – Logomarcas Comemorativas

E as ações não param por aí, no dia do aniversário de qualquer usuário do Canal Cliente, um cartão de parabéns “explode” na tela assim que ele se conecta ao site! (Figura 8).

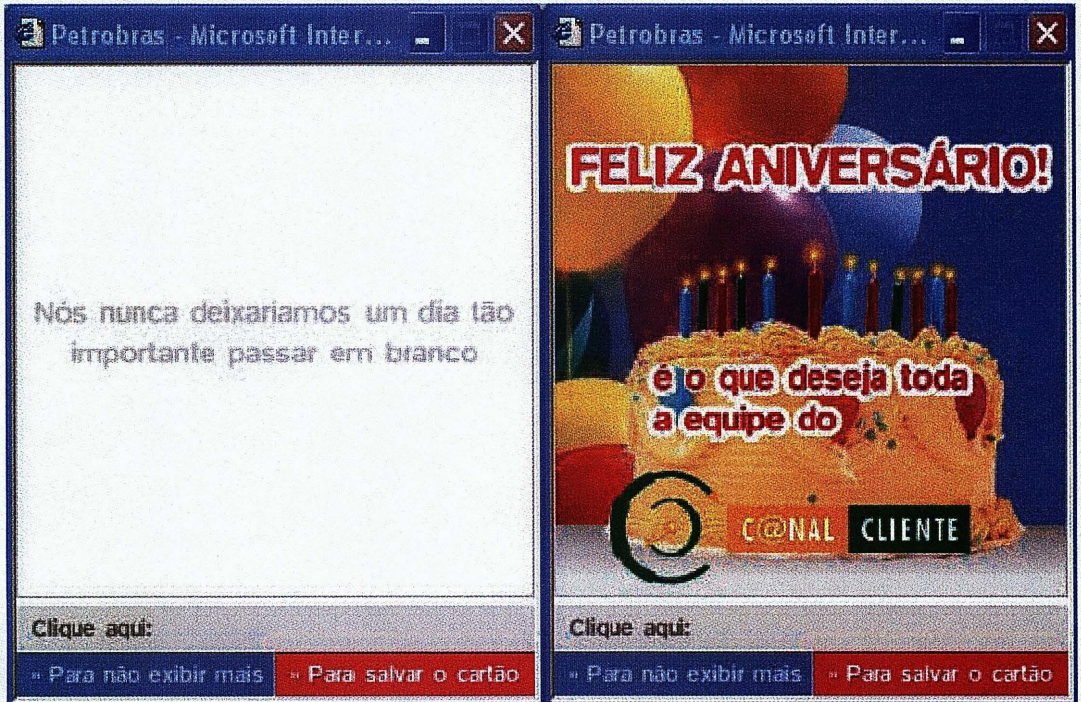


Figura 8 – Cartão de Aniversário

Outra ação de marketing promovida pelo Canal Cliente, que tem feito muito sucesso junto aos clientes, são os brindes sociais de fim de ano. Todo Natal o Canal Cliente envia aos seus usuários brindes simples desenvolvidos por algum projeto social. Em 2002, o Canal Cliente enviou aos seus clientes cartões pintados por artistas da Associação dos Pintores com a Boca e os Pés (Figura 9). E em 2003, foram enviados três “dedoches” confeccionados com materiais reciclados pelo projeto Manguezarte (Figura 10).

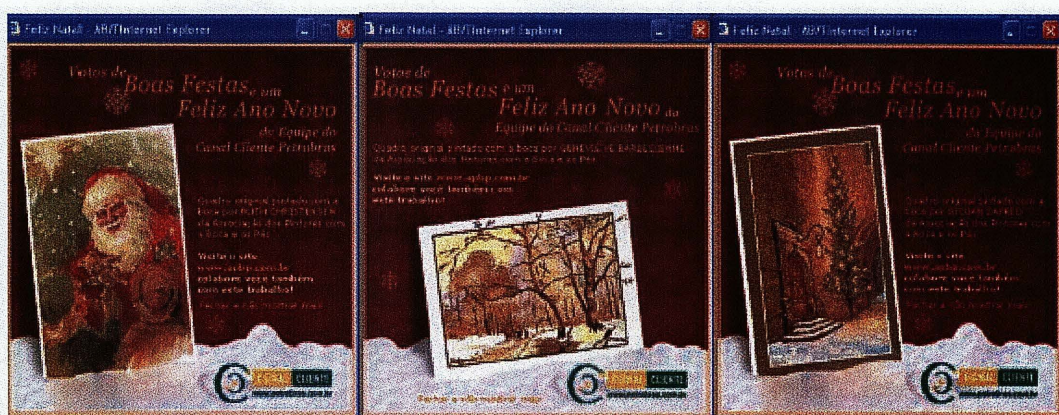


Figura 9 – Cartões de Natal Confeccionados por Artistas da Associação dos Pintores com a Boca e os Pés

*Quantos dedos você vai precisar para contar seus presentes neste Natal?*

Se depender do Canal Cliente, três deles, no mínimo. Atualize seu cadastro até o dia 17 e receba um presente. Verifique seus dados, e dê vida a seus dedos!

**Dedoches produzidos pelo Projeto Manguezarte patrocinado pela Petrobras.**

Figura 10 – Dedoches: Brinde Social do Natal 2003

O Canal Cliente também aproveita o “Dia da Secretária” para realizar mais uma ação de marketing. Os usuários que acessam o *site* nas vésperas desta data podem solicitar que o Canal Cliente enviasse um presente às suas secretárias! (Figura 11)

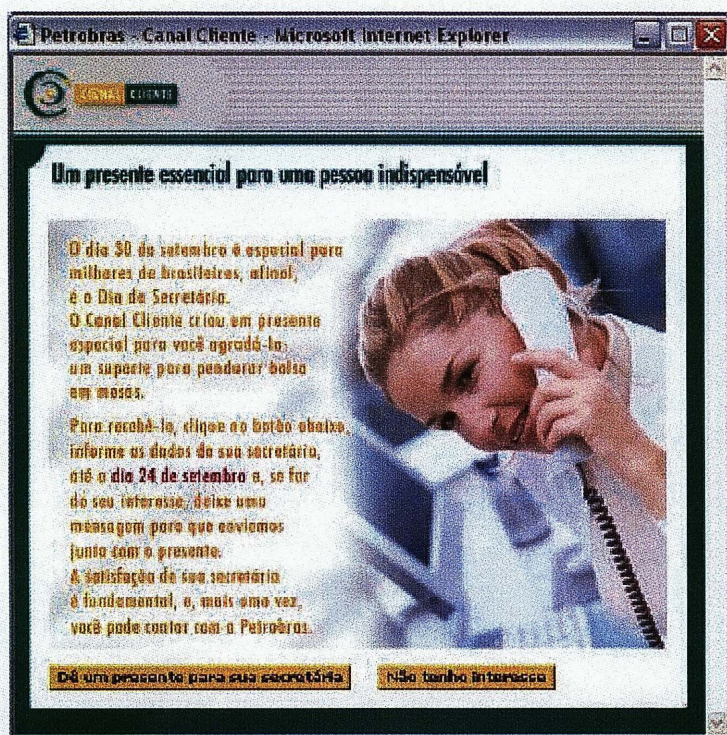


Figura 11 – Dia da Secretária

## Um Projeto Compartilhado

No ano de 2003, uma nova proposta para a melhoria da Área de Notícias do Canal Cliente foi apresentada pela Gerência de Comunicação. Já estava na hora de o Canal Cliente oferecer mais do que uma simples sinopse das principais notícias do dia em seu portal, somadas a algumas promoções. Era preciso dar novo gás ao *site*, criar um novo leiaute, divulgar mais as ações da Companhia. E a Gerência de Comércio Eletrônico *comprou* a idéia. A seção de notícias seria ampliada.

Um novo projeto foi feito, uma nova equipe contratada – mais dois jornalistas e uma *web designer*. O crescimento e a profissionalização da equipe, porém, não furtou a Gerência de Comércio Eletrônico de enfatizar a necessidade de se criar um *site* de fácil navegabilidade e que não dependesse de equipamentos sofisticados para o acesso, afinal, a carteira de clientes da Petrobras não é formada apenas por grandes empresas. Era imprescindível franquiar a todos a nova Área de Notícias.

Por cerca de quatro meses esses três profissionais trabalharam no novo projeto, que passou a ser chamado internamente de Canal Cliente Notícias. Somado à nova linha editorial, que pretende acertar “na mosca” as necessidades de formação e informação de seu público leitor, o leiaute foi completamente refeito para conter em sua página inicial todas as novas seções criadas. Além da sinopse diária de reportagens publicadas nos jornais e revistas nacionais, inclusive publicações especializadas no segmento energia e da própria mídia eletrônica, na seção Notícias, o novo Canal Cliente Notícias passou a apresentar o Painel Cliente, o Acontece e a Agenda (Figura 12).

Canal Cliente - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço [https://www.canalcliente.com.br/portal/multicompany/externo/login\\_multicompany/frame\\_principal.jsp?\\_Tf=multicompany.com](https://www.canalcliente.com.br/portal/multicompany/externo/login_multicompany/frame_principal.jsp?_Tf=multicompany.com)

Bem-vinda, Patrícia Teixeira Fontenelle! Empresa: PETROBRAS

Quarta-feira, 13 de Outubro de 2004 Dicas | Em dia com o Cliente | Petrobrás

### Notícias

**Para IBP, 32ª edição da O&G&C foi um sucesso**  
O Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP) classificou a 32ª ...

**ANP diz que resultado parcial ficou acima das expectativas**  
O diretor-geral da Agência Nacional do Petróleo (ANP) ...

**Petrópolis começa a receber gás natural**  
Será inaugurado hoje (13/10), em Petrópolis, na região serrana do Rio de ...

### Painel Cliente

**Comunicado Importante do Canal Cliente**  
A Petrobrás, através de sua ...

**Implementação de SAP R3 altera Canal Cliente**  
De 1ª a 4 de outubro de 2004 a Petrobrás ...

### O que há de novo

**MARKETING BEST 2004**  
Petrobrás premiada com o Marketing Best 2004

**PETROBRAS FOME ZERO**  
Mais de R\$ 300 milhões destinados ao Petrobrás Fome Zero

**26ª Bienal**  
Começa a maior edição da Bienal de São Paulo

Canal Cliente Intranet local

Figura 12 – O Novo Canal Cliente Notícias

\* **Painel Cliente** – publica uma ou duas reportagens, produzidas por uma das jornalistas do Canal Cliente, e que abordem soluções e desenvolvimento de negócios tanto da Companhia como de seus clientes. A opção de quantas matérias publicar é feita pela jornalista responsável pela edição de todo o conteúdo apresentado na Área de Notícias.

\* **Acontece** – com duas ou três matérias, trata de eventos culturais, esportivos e/ou programas sociais patrocinados pela Petrobras, adiantando para os clientes as principais informações sobre os eventos escolhidos para as promoções do Canal Cliente. Inspirado no *site* da BBC, o Acontece “comanda”, a cada inserção ou atualização de matéria, uma nova cor para o Canal Cliente Notícias. A *web-designer* responsável pela criação do *site* escolheu cinco cores diferentes, que sinalizam para o leitor que há novas notícias no ar.

\* **Agenda** – destaca os principais eventos, cursos e seminários do mercado de energia, e é a seção mais dinâmica. Diferentemente do Painel Cliente e do Acontece, que contam com pelo menos uma nova reportagem a cada semana, a Agenda tem atualização praticamente diária. A Área de Tecnologia desenvolveu um comando em que, previamente, as jornalistas optam pela data em que o evento divulgado deverá ser excluído do *site*. Assim, é possível garantir uma Agenda mais precisa para os leitores, na qual há o cuidado de publicar os eventos em tempo hábil para que os interessados possam se inscrever.

## A Última Geração

Para viabilizar esta proposta foi preciso não só uma nova linha editorial, com mais conteúdo jornalístico e voltada para assuntos relacionados aos negócios dos clientes. Foi necessária uma tecnologia que permitisse mais agilidade para disponibilização do Canal Cliente Notícias, tanto interna como externamente. Dois profissionais da Área de Tecnologia da Informação da Petrobras desenvolveram, então, durante cerca de três meses, utilizando a tecnologia *Coldfusion*, um banco de dados exclusivo para a inserção e a edição de matérias no *site*.

O banco de dados gera o Canal Cliente Notícias, que pode ser acessado por toda a força de trabalho Petrobras – mais de 100 mil pessoas – através da *Intranet*. Um espelho do que é divulgado pela *Intranet*, em formato XML, é então enviado à consultoria contratada pela Gerência de Comércio Eletrônico para desenvolver e disponibilizar todo o portal na *Internet*. Em questão de poucos minutos o documento é processado pela linguagem JAVA e liberado para a *Internet*, alcançando as empresas cadastradas no Canal Cliente e seus mais de dois mil usuários, diariamente. Superadas as dificuldades tecnológicas, a equipe de comunicação do Canal Cliente lançou a primeira edição do novo Canal Cliente Notícias no dia 8 de junho de 2004.

## 6.2.5 – RESULTADOS

Hoje, cinco anos após sua implantação, o Canal Cliente é a mais importante plataforma de comércio eletrônico da indústria de petróleo e o meio preferencial dos clientes para a realização e o acompanhamento de seus negócios com a Companhia. Os clientes da Refap – Refinaria Alberto Pasqualini S/A, com sede em Canoas, no Rio Grande do Sul, também têm, desde julho de 2004, acesso ao portal, antecipando a decisão da Petrobras de estender o seu canal eletrônico às outras empresas do Sistema Petrobras.

Através do Canal Cliente são realizadas cerca de 5.000 transações diárias. Isto representa nos dias atuais 97% do faturamento da Companhia no mercado interno. Um incontestável sucesso em termos de B2B, envolvendo, entre outros clientes, as maiores empresas mundiais e brasileiras da indústria do petróleo, que desde a criação do portal já realizaram mais de 2.000.000 de transações eletrônicas.

Além de facilitar o processo comercial atual, o Canal Cliente também avança na transformação do modelo de negócio através de soluções para gestão integrada da cadeia logística na Petrobras. O maior exemplo disso é o CC-Truck, a solução Tecnologia de Informação e Internet encontrada pela Petrobras para eliminar as filas de espera para caminhões que transportam combustíveis, otimizar as estações de carregamento e aumentar a comunicação e a integração com seus clientes. Seu grande diferencial é possibilitar que o cliente da Petrobras, através da Internet, compre produtos, agende o dia e o horário do carregamento rodoviário na refinaria e acompanhe todo o processo, nas suas mais diferentes fases, tudo on-line, eliminando custos e ganhando agilidade.

O segmento de combustíveis responde por praticamente 80% do faturamento da Petrobras, sendo usuários do Canal Cliente empresas distribuidoras como a BR Distribuidora, Ipiranga, Shell, Esso, Texaco, entre outras. No de produtos especiais, como petroquímicos e fertilizantes, a Petrobras atende a distribuidoras e consumidores finais, com destaque para as centrais petroquímicas nacionais: Brasken, PQU e Copesul. No segmento de gás natural, praticamente todas as distribuidoras estaduais são usuárias do Canal Cliente.

Atualmente, o Canal Cliente Notícias fica sob a responsabilidade de duas jornalistas. Uma cuida da sinopse das notícias e das promoções e a outra se dedica à apuração, redação e edição de todo o conteúdo jornalístico publicado no *site*. Conta ainda com o apoio da Gerência de Comunicação do Abastecimento da Petrobras, que esporadicamente apresenta sugestões de pauta e se responsabiliza pela edição da seção Notícias. Também continua parceira do Canal Cliente a Comunicação Institucional da Petrobras, que autorizou a reprodução de reportagens publicadas na Revista Petrobras dirigida aos empregados da Companhia, e que abordem assuntos que possam ser de interesse dos clientes.

A parceria inicial com a Área de Tecnologia da Informação foi mantida e, como o portal não conta mais com uma *web designer* exclusiva, três profissionais da TI criam os *pop-ups* para a veiculação das promoções, além de prepararem as fotos e imagens utilizadas no *site*.

Hoje, as informações disponibilizadas pelo *site* são acessadas diariamente por cerca de 500 empresas clientes, sendo que o número de usuários chega a aproximadamente 2.500 pessoas. A Figura 13 ilustra o número de visitas mensais à área de notícias.

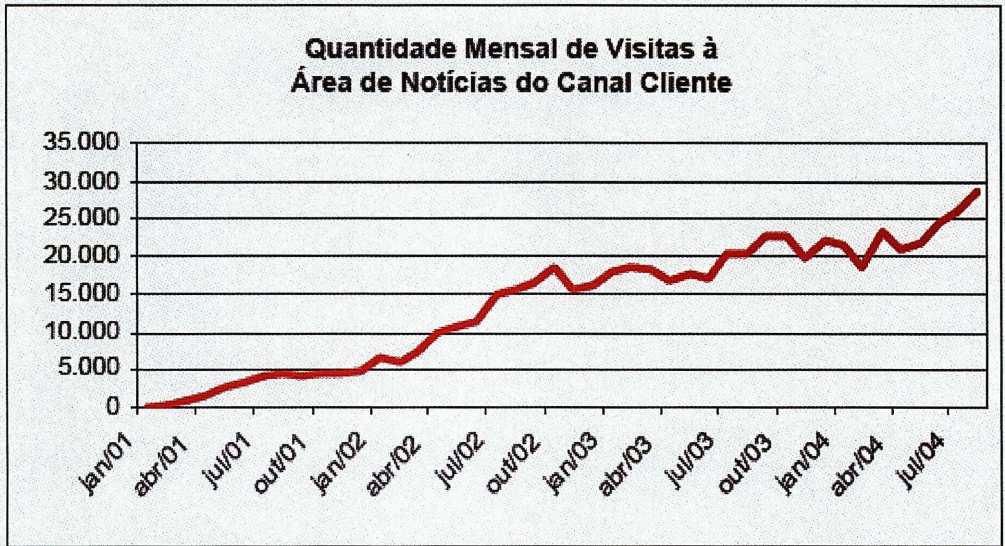


Figura 13 – Resultados do Canal Cliente Notícias

## 7- CONCLUSÃO

Apresentamos neste case o Canal Cliente Notícias, um projeto da Petrobras para ampliar o foco transacional do seu *site* de *E-commerce* e transformá-lo numa ferramenta de marketing e relacionamento com os clientes.

Ao desenvolver uma área de notícias voltada para o mercado aliada a uma série de iniciativas de marketing, a Petrobras acredita que pode contribuir para o aumento da satisfação dos clientes.

Alguns indícios de que ela está no caminho certo: o grande número de usuários que lêem as notícias e as matérias publicadas no *site*, a grande participação nas campanhas e promoções realizadas, e também os elogios recebidos nas oportunidades de encontros com os clientes e através do SAC.

Acima de tudo, a Petrobras acredita que estas iniciativas comprovam que, mesmo em uma relação “eletrônica”, é possível fugir da frieza tradicional dos negócios B2B e estabelecer um contato mais próximo com as pessoas que trabalham nas organizações.

## 8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BAIENSE**, Carla. **Quem tem medo do comércio eletrônico**. Internet Business, ano I, nº. 9, maio, 1998.

**CLARK**, Bruce H. **Negócios on-line**. HSM Management, nº. 8, maio/junho, 1998.

**JANAL**, Daniel S. **Como fazer marketing pela Internet**. São Paulo: IBPI Press, 2000.

**LOUREIRO**, A. F.; **GOMES**, L.F.A.M.; **FERREIRA**, S.B.L.F.. Priorização dos fatores de sucesso no comércio eletrônico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. nº 37, p.993 – 1012, set/out. 2003.

**LOVELOCK**, Christopher; **WRIGHT**, Lauren. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo, Saraiva, 2001.

**KOTLER**, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo : Futura, 1999.

Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2004.