

---

# Correio eletrônico e orientação para o mercado

---

Dirceu Tornavoi de Carvalho  
Flávio Marques Vicari

O vertiginoso aumento do número de pessoas que acessam a Internet em todo o mundo vem sendo acompanhado pelo uso crescente de uma de suas ferramentas mais características: o *electronic mail* (*e-mail*). De acordo com o IDC, divisão de pesquisa do *International Data Group* (IDG, 2000), no final do ano de 2000 havia mais de 452 milhões de contas de correio eletrônico em todo o mundo e esse total deve saltar para um bilhão até 2005. A maioria das pessoas que se utiliza de correspondência eletrônica o faz do local de trabalho. Nos Estados Unidos e no Canadá, os negócios levam 124 milhões de pessoas a usar *e-mail*, enquanto 80 milhões utilizam o correio eletrônico por razões pessoais.

O número de mensagens que os internautas mandam também está crescendo. Em 1998, o número médio de mensagens enviadas por dia em todo o mundo era de aproximadamente 3 bilhões. Em 2000, os usuários de *Web* enviaram quase 10 bilhões de *e-mail* diariamente. Até 2005, cerca de 35 bilhões de *e-mail* serão enviados todos os dias — ou seis mensagens por dia para cada ser humano do planeta (IDG, 2000).

No Brasil, uma pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo “com 1.700 indústrias paulistas verificou que 83% delas utilizam o correio eletrônico em muitas atividades ligadas a seus negócios, (...) sendo que, em algumas empresas, cada funcionário chega a receber mais de cinquenta mensagens por dia” (Nunes, 2000, p.130). Muito desse volume de mensagens é **sujeira**, *e-mail* não solicitados e incômodos, usualmente despachados como *spam* utilizando listas comercializadas ilegalmente (Vargas & Peterson, 2000). Além disso, há ainda problemas relacionados ao uso inadequado, ou para fins pessoais, por parte dos funcionários. Porém, é inegável que o *e-mail* é hoje um mecanismo de comunicação fundamental nos negócios.

A popularidade do *e-mail* apresenta uma série de oportunidades para as empresas. A interconectividade entre funcionários, clientes, fornecedores e outros públicos de interesse favorece a troca de informações de maneira rápida, barata e documental. Dentre as diversas abordagens possíveis desse fenômeno, no presente artigo a proposta é discutir o *e-mail* como ferramenta propulsora de aprendizado acerca de necessidades dos clientes e da dinâmica da competição, impulsionando o desenvol-

Recebido em abril 2001

---

Dirceu Tornavoi de Carvalho, Pós-Graduado em Comércio Eletrônico pela *Vanderbilt University*, é Professor Doutor e Pesquisador do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, *Campus* de Ribeirão Preto, e Coordenador do Programa de Estudos em *Marketing* e Tecnologia de Informação (MarkTec).  
E-mail: tornavoi@usp.br

Flávio Marques Vicari, Mestrando em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, é Professor do Departamento de Administração da Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL), São Paulo, e do Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto.  
E-mail: flaviovicari@hotmail.com

vimento de competências que caracterizam as empresas orientadas para o mercado.

## ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Em termos sintéticos, orientação para o mercado é o conjunto de atividades associadas à prática do conceito de *marketing* nas organizações (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Em contraposição aos conceitos de produção, produto ou vendas, o conceito de *marketing* é a filosofia empresarial que assume que o sucesso de um empreendimento “consiste em ser mais eficaz que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e os desejos dos mercados-alvos” (Kotler, 1998, p.37).

Embora essa definição venha sendo alvo de críticas frequentes por não ser ampla o suficiente para cobrir os desenvolvimentos mais recentes do escopo de *marketing*, em particular nas áreas de responsabilidade social e das organizações sem fins lucrativos, há razoável consenso de que, para as empresas que visam ao lucro, o conceito de *marketing* se fundamenta em três componentes ou pilares básicos (Kotler, 1998; McGee & Spiro *apud* Lewis & Litter, 2001):

- orientação para o consumidor, significando que o comportamento, as necessidades e os desejos dos clientes são foco constante de atenção da empresa;
- integração de esforços de toda a empresa para atender ou mesmo antecipar-se às necessidades dos clientes;
- orientação para o lucro, tanto a curto como a longo prazo.

Pesquisando como o conceito de *marketing* é implementado nas empresas, duas equipes de autores chegaram a construtos operacionais de orientação para o mercado similares em alguns pontos e divergentes em outros.

O trabalho seminal de Kohli & Jaworski (1990) consiste do esforço em operacionalizar o conceito de *marketing* de forma a possibilitar a mensuração de sua adoção em dada empresa. O construto resultante, orientação para o mercado, é definido como: “Orientação para o mercado é a geração, através de toda a organização, de inteligência de mercado acerca das necessidades presentes e futuras dos clientes, a sua disseminação através dos departamentos e a responsividade de toda a organização a essa inteligência” (Kohli & Jaworski, 1990, p.6).

Essas três dimensões são detalhadas adiante na discussão sobre o papel que o correio eletrônico pode desempenhar no desenvolvimento das ações e competências que caracterizam as empresas orientadas para o mercado.

Narver & Slater (1990, p.21) partem da definição de orientação para o mercado como “a cultura organizacional

que estimula de modo mais eficaz e eficiente os comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente e proporciona, em consequência, o desempenho continuamente superior e sustentado para o negócio”.

Ao operacionalizarem esse conceito, o construto resultante é também formado por três elementos básicos:

- orientação para o cliente — disposição pró-ativa em atender às exigências dos clientes. Uma das consequências do foco total na satisfação do cliente é o fomento à inovação contínua, tanto tecnológica (desenvolvimento de novos produtos e serviços) quanto administrativa (mudanças nos processos e estrutura organizacionais) (Han, Namwoon & Rajendra, 1998);
- orientação para a concorrência — consiste em coletar informações que respondam principalmente às questões: Quem são os competidores? Que tecnologias oferecem? Eles representam uma alternativa atrativa sob o ponto de vista dos clientes de nosso mercado-alvo? Tais informações são utilizadas em metodologias que comparam a empresa aos competidores-chave utilizando dimensões mensuráveis (Slater & Narver, 1994);
- coordenação interfuncional — consiste na necessidade de toda a empresa, e não apenas do departamento de *marketing*, dirigir seus esforços de forma integrada visando a criar valor para os clientes. Além de ser um pilar do conceito de *marketing*, esse elemento é comum aos dois construtos aqui discutidos. Na pesquisa que fizeram com executivos seniores, Kohli & Jaworski (1990) descobriram que os esforços coordenados entre as várias funções na empresa é o instrumento pelo qual ela consegue responsividade às necessidades dos clientes.

Confrontando o conteúdo das operacionalizações propostas, de um lado por Kohli & Jaworski (1990) e de outro por Narver & Slater (1990), observam-se dois pontos convergentes. O primeiro reside no papel crítico que o conhecimento das necessidades e dos desejos dos clientes desempenha nas organizações orientadas para o mercado, bem como na ênfase dada à obtenção e ao emprego de informações de mercado sobre clientes e concorrentes como insumo fundamental das decisões gerenciais. O segundo ponto comum é a idéia de que o trabalho coordenado entre os diferentes departamentos, alinhado e direcionado pela inteligência de mercado, é característica das empresas orientadas para o mercado (Urdan, 1999).

A ênfase do trabalho de Kohli & Jaworski (1990) é mais adequada nas circunstâncias em que a posse, a análise e o uso da informação representam um ativo único para a empresa que a detém, assumindo, portanto, a condição de fonte de vantagem competitiva. Tal situação ocorre, por exemplo, quando as necessidades dos clientes são de difícil compreensão, sofrem várias mudanças em ritmo acelerado e quando os concorrentes não conhecem bem

essas informações ou têm dificuldades para obtê-las e usá-las (Urduan, 1999). Quando, por outro lado, a compreensão das necessidades básicas do cliente é simples, a ênfase recai no *benchmarking* competitivo como forma de se construir vantagens relativas que sejam evidentes para os clientes. A abordagem de Narver & Slater (1990) à orientação para o mercado torna-se, nesse caso, mais adequada.

Dado o ambiente turbulento e competitivo que alcança a maioria das organizações (White, Hodgson & Crainer, 1998), opta-se por discutir, neste artigo, a influência do correio eletrônico na orientação para o mercado, adotando-se as dimensões que constituem o construto na concepção de Kohli & Jaworski (1990), ou seja, geração e disseminação de inteligência de mercado e responsividade a essa inteligência por meio de coordenação interfuncional.

## **CORREIO ELETRÔNICO E GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO**

Para Kohli & Jaworski (1990), inteligência de mercado é um conceito mais amplo do que a identificação de necessidades e preferências dos consumidores, abarcando uma série de fatores exógenos que influenciam a dinâmica de consumo dos clientes, como regulamentações governamentais, tecnologia, competição, cenário econômico etc. A geração de inteligência de mercado é a captação e a interpretação de informações acerca desses fatores, tanto por meio de contatos diretos e observação do comportamento dos clientes quanto por mecanismos complementares.

A pesquisa de mercado é a forma mais conhecida de se gerar conhecimento sistemático e organizado sobre clientes e demais fatores de mercado. Entretanto, a inteligência mercadológica pode ser gerada por meios formais e informais, incluindo análise de relatórios de vendedores, projetos cooperativos com os clientes, análise do banco de dados dos clientes, discussões informais com parceiros comerciais ou consumidores, entre outros. Em uma empresa orientada para o mercado, a geração de inteligência não é responsabilidade exclusiva do departamento de *marketing*, mas sim de toda a organização em seus diversos pontos e ocasiões de contato com clientes, fornecedores, competidores, organizações científicas, distribuidores, citando apenas os principais.

São várias as características do correio eletrônico que podem dar suporte à geração de inteligência mercadológica, primeiro elemento de orientação para o mercado.

### **O correio eletrônico sustenta ligações entre os consumidores e as organizações**

Ao contrário do que se imaginava inicialmente, os resultados de pesquisas relatados por Lucas (1998) sugerem que o correio eletrônico contribui para a manutenção de

relacionamentos interpessoais. Walther (1996) defende que, em condições corretas, a carência de contatos pessoal e social característica do correio eletrônico, justamente o aspecto que se imaginava inibidor de relacionamentos, pode prover suporte para um relacionamento sustentado.

Para as organizações, o relacionamento contínuo com o cliente é um caminho para a captação de informações valiosas sobre quem é o cliente, suas expectativas, suas necessidades atuais e futuras. Discussões formais e informais feitas individualmente com parceiros podem ser processadas por meio do correio eletrônico. Como exemplo, Kohli & Jaworski (1990) avaliam que pessoas do departamento de produção interagindo diretamente com os consumidores aprendem como melhor servi-los e, portanto, geram inteligência mercadológica. Nota-se que esse relacionamento pode ser feito independentemente por departamento. O correio eletrônico permite, também, a comunicação frequente com os agentes que podem influenciar o consumidor final, como, por exemplo, os distribuidores e os vendedores a varejo. Pode-se, assim, formalizar a seguinte proposição teórica:

#### **• Proposição 1**

Quanto maior for o número de ligações individuais entre membros da organização e consumidores via correio eletrônico, maior será a geração de inteligência mercadológica.

### **O correio eletrônico proporciona o surgimento e a captação de idéias na empresa**

Em estudo realizado por Minsk & Marin (1999), concluiu-se que a atitude favorável perante a inovação e a mudança está positivamente associada ao uso do correio eletrônico nas organizações.

A captação de idéias nas organizações é uma tarefa difícil, uma vez que poucas empresas construíram mecanismos satisfatórios de comunicação e debate entre seus membros de diversos níveis hierárquicos. Assim, uma organização pode perder muitas idéias geradas pelos diferentes departamentos por simplesmente não ter um canal direto e eficiente de comunicação entre as partes.

Dentre os diversos canais de captação de idéias, o correio eletrônico apresenta-se como uma ferramenta bastante útil, pois possibilita a comunicação direta entre as partes envolvidas e interessadas. O correio eletrônico alavanca também a comunicação interdepartamental, o que pode proporcionar maior surgimento de idéias (Wellman *et al.*, 1996).

Outra característica desse meio é a fácil identificação, além de poder ser considerada até como prova jurídica (Fortes, 2000). Assim, o detentor da idéia sente-se mais seguro ao enviá-la por correio eletrônico.

Com essa racionalidade, pode-se estabelecer outra proposição:

### • Proposição 2

Quanto maior for a comunicação direta entre funcionários de diferentes departamentos por meio de correio eletrônico, maiores serão o surgimento e a captação de idéias e, portanto, maior será a geração de inteligência mercadológica.

### O correio eletrônico proporciona a oportunidade de a empresa acompanhar discussões de grupos de clientes

“As salas de conversa (*chat rooms*) e os quadros de aviso eletrônicos que se proliferam na *Web* demonstram que muitas pessoas valorizam a oportunidade de discutir informações com outras que tenham interesses similares” (Shapiro & Varian, 1998, p.111).

Os internautas que participam regularmente de encontros virtuais formam comunidades de interesse, uma forma espontânea de microsegmentação de mercado (Hagel III, 1995). Se a empresa patrocina comunidades e traz mediadores interessantes para o debate, estará formando grupos de discussão permanentes.

Grupo de discussão (*focus group*) é uma técnica de pesquisa qualitativa muito utilizada que se baseia na dinâmica de grupos de clientes para atingir objetivos previamente estabelecidos. A reunião de comunidades virtuais de clientes em salas de conversa utilizando o correio eletrônico não é capaz de reproduzir toda a riqueza que a dinâmica do *focus group* presencial gera. Entretanto, por causa de seu baixo custo e da sua natureza quase permanente, esses encontros podem ser uma fonte rica de informações se a empresa tiver um moderador responsável e, também, outros funcionários participando do debate.

Comunidades virtuais de interesse adequadamente mediadas demonstram a sensibilidade da empresa e o seu firme propósito em manter um relacionamento inteligente com os clientes de forma a diagnosticar suas necessidades atuais e futuras.

### • Proposição 3

Quanto maior for a interação entre clientes membros de comunidades virtuais de interesse mediados pela empresa, maior será a geração de inteligência de mercado.

## CORREIO ELETRÔNICO E DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Gerar e interpretar informações sobre os clientes e as forças de mercado que os afetam podem ser de pouca valia se isso não for disseminado para além do ponto de

geração. A disseminação da inteligência de mercado é importante porque forma uma base comum de conhecimento, consolidando convicções e alavancando ações integradas entre diferentes departamentos. Uma das formas usadas por vários gerentes é o desenvolvimento e a circulação de jornais periódicos. Outro mecanismo poderoso de disseminação de inteligência é a comunicação informal, a qual mantém os funcionários em sintonia com as necessidades dos consumidores.

A seguir discute-se algumas características do correio eletrônico que o qualificam como mecanismo de disseminação de inteligência mercadológica, o segundo elemento de orientação para o mercado.

### O correio eletrônico facilita o acesso e o processamento da informação (Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993)

Uma prática avaliada por Kohli & Jaworski (1990) em relação à disseminação de inteligência é a circulação de documentos periódicos, como reportagens, notícias, artigos etc. Assim, o correio eletrônico pode ser aproveitado como uma ferramenta importante para a disseminação dessas informações, de maneira mais barata, rápida e prática. Além disso, ele facilita a divulgação de informações pertinentes a toda a organização, como as referentes à concorrência e ao mercado.

### • Proposição 4

Quanto maior for a participação do correio eletrônico como instrumento de divulgação de informações, maior será a disseminação de inteligência.

### O correio eletrônico proporciona maior velocidade de comunicação e rápida transmissão de dados e arquivos (Wellman *et al.*, 1996)

A disseminação da inteligência mercadológica pode-se tornar mais rápida e eficaz via correio eletrônico, pois o alcance do emissor às partes relevantes é longo e rápido. Por exemplo, se um vendedor descobre alguma inovação importante da concorrência, pode acionar as várias áreas afetadas, passando-lhes dados e arquivos de relevância em velocidade instantânea.

### • Proposição 5

Quanto maior for a transmissão de dados, arquivos e informações por correio eletrônico, mais rápida e eficiente será a disseminação de inteligência.

### O correio eletrônico funciona como suporte ao trabalho em equipe (Wellman *et al.*, 1996)

Os membros de uma equipe de trabalho não precisam estar no mesmo local para trocar informações e arquivos. As tarefas podem ser divididas, por exemplo, entre os

participantes de uma equipe de pesquisa da universidade que irão desenvolver seus estudos individualmente, porém acompanhando os passos de cada integrante do grupo ao compartilhar arquivos e informações.

Outra característica que auxilia no suporte ao trabalho em equipe é a informalidade das mensagens. Em estudo sobre mensagens eletrônicas, Lea & Spears (1992) perceberam que mensagens de estrangeiros nas quais faltavam palavras e que continham erros de ortografia eram vistas negativamente pelos leitores. Nos casos em que o correio eletrônico é aceito como um meio de comunicação informal, a tolerância predomina e quem compõe a mensagem preocupa-se muito pouco com a gramática.

O correio eletrônico mostra-se muito valioso para times multiculturais. Em estudo sobre projetos multiculturais, o correio eletrônico foi avaliado melhor do que o telefone por ser mais fácil ler e escrever em uma segunda língua do que conversar (McDonough & Kahn, 1996).

#### • Proposição 6

Quanto maior for a intensidade do suporte do correio eletrônico ao trabalho em equipe, maior será a disseminação de inteligência.

**O uso do correio eletrônico encoraja participação maior e mais igualitária, bem como liderança menos centralizadora (Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993)**

Em um ambiente de trabalho, nem sempre o diretor ou o gerente está disponível para orientar o funcionário. Por sua fácil acessibilidade e seu longo alcance, o correio eletrônico encoraja o diretor ou o gerente a disseminar melhor as informações e controlar o *feedback*; ao mesmo tempo em que ele é mais acessível aos seus subordinados, torna a participação mais igualitária. A rotina de determinações e informações relevantes por correio eletrônico pode diminuir a necessidade de centralização. Além disso, dados sobre a satisfação do cliente podem ser disseminados por todos os níveis da organização.

Comparado com outros meios como a comunicação face a face, o intercâmbio eletrônico de textos e mensagens contribui muito mais para uma participação igual, menos provável de ser dominada por poucas pessoas (Chapanis, 1978). Sproull & Kiesler (1986) concluíram que o correio eletrônico resulta em uma **equalização de status**, abrandando as diferenças de *status* social, e torna os funcionários menos preocupados com pressões que inibem vários tipos de desenvolvimento.

#### • Proposição 7

Quanto maior for o suporte do correio eletrônico à descentralização e à participação igualitária, maior será a disseminação de inteligência.

**O uso do correio eletrônico nas organizações facilita a fluência de informações e a difusão de metas (Lucas, 1998)**

Além do fator informalidade já citado, Lucas (1998) refere-se ao longo alcance do correio eletrônico como boa contribuição para a fluência das informações por todas as áreas da organização, de maneira mais rápida e prática do que a dos outros meios de comunicação. Pode-se, também, utilizar esse meio para a difusão de metas e objetivos baseados na inteligência mercadológica gerada.

As organizações orientadas para o mercado têm encontros interdepartamentais pelo menos uma vez por semana para discutir tendências e desenvolvimento de mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Os resultados e conclusões de cada encontro podem ser divulgados aos interessados por correio eletrônico.

Outra característica importante apontada pelo autor é que o correio eletrônico não necessita de sincronia entre os comunicadores, isto é, o receptor não precisa estar presente no exato momento em que a mensagem é enviada. Isso traz enorme ganho, com a otimização do tempo e sem haver a perda de riqueza da comunicação.

#### • Proposição 8

Quanto maior for a fluência de informações via correio eletrônico, maior será a disseminação de inteligência.

### CORREIO ELETRÔNICO E RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL

O terceiro elemento do construto orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990) é a responsividade, ou seja, a efetiva utilização de informações de mercado sobre clientes e concorrentes como insumo fundamental das decisões nos diversos níveis da organização. A responsividade de uma organização é definida por sua capacidade de resposta a fatos, tendências e sinais de mercado capturados no processo de geração de inteligência. Quanto mais bem orquestradas as ações das diversas áreas funcionais, maior é a responsividade da empresa, indicando disseminação efetiva de informações e capacidade de coordenação.

A utilização do *e-mail* como instrumento propulsor da dimensão responsividade na orientação para o mercado pode ocorrer de duas formas: a primeira como mecanismo de coordenação interna e externa; a segunda como ferramenta de execução de ações de atendimento e prestação de serviços ao cliente.

#### Correio eletrônico como mecanismo de coordenação

A exemplo da disseminação de inteligência de mercado discutida anteriormente, o correio eletrônico pode ser

utilizado para coordenar ações entre funcionários ou entre parceiros externos, como representantes comerciais, distribuidores, fornecedores, agências de propaganda etc. A diferença entre o uso do *e-mail* para disseminar inteligência e para coordenar ações está basicamente no conteúdo das mensagens. No primeiro caso as mensagens são informativas e no segundo elas têm como objetivo combinar a participação de cada parte nas ações que se decidiu realizar.

Há indícios de que a utilização de correio eletrônico como ferramenta de coordenação tem evoluído, porém ela ainda está distante de sua potencialidade. Em pesquisa realizada com funcionários de organizações norte-americanas e européias, Lucas (1998) observou que enquanto 58,7% dos europeus e 46,3% dos norte-americanos acreditam que a facilidade de comunicação entre os funcionários aumentou com o uso do *e-mail*, apenas 21% na Europa e 16% nos Estados Unidos acreditam que o mesmo ocorreu em relação à comunicação externa.

Mais recentemente, Minsk & Marin (1999) sugeriram que o correio eletrônico facilita a comunicação entre as organizações por apresentar-se como alternativa a mecanismos caros de comunicação, como o intercâmbio eletrônico de dados (*eletronic data interchange* ou EDI). Essa possibilidade é particularmente relevante para as organizações com negócios no mercado industrial (*business to business*) e para o relacionamento com fornecedores. Pelo uso do *e-mail* pode-se integrar informações dos negócios, transmitir arquivos e dados, além de fortalecer o relacionamento de parceria entre as organizações.

#### • Proposição 9

Quanto maior for a intensidade de uso do correio eletrônico na coordenação interna e com empresas parceiras de negócio, maior será a responsividade ao mercado.

### Correio eletrônico como mecanismo de ação de marketing

#### Prestação de serviços

O correio eletrônico agiliza e aumenta a qualidade de serviços ao consumidor (Minsk & Marin, 1999). Há diversos exemplos de serviços prestados a distância via *e-mail*. A Universidade do Campo, vinculada ao governo do estado do Paraná, utiliza esse mecanismo para ligar produtores rurais e técnicos dos órgãos de extensão, aumentando, assim, a velocidade de prestação do serviço. A Universo On-line (UOL), como esperado, utiliza fortemente o correio eletrônico para atender a solicitações e dúvidas de seus clientes. Em muitas empresas, o correio eletrônico soma-se a outras ferramentas de atendimento. De fato, os *call centers* (centros de atendimento) estão sendo reinven-

tados, com o serviço ao consumidor envolvendo a integração de telefone, fac-símile, correio eletrônico e sala de bate-papo na Internet — *web chats* (Conlon, 1999).

O correio eletrônico pode propulsionar a responsividade de toda a organização também pelo contato direto entre o cliente e a área funcional envolvida no atendimento à sua solicitação. No caso de um problema com o produto, por exemplo, o *e-mail* do cliente pode ser dirigido à produção, à engenharia, ou a quem tenha a informação para a resposta direta ao cliente e a autoridade para decidir como resolver a questão.

#### • Proposição 10

Quanto maior for a intensidade de uso do correio eletrônico na prestação de serviços ao cliente, maior será a responsividade da organização.

### Comunicação dirigida

O correio eletrônico é um canal de comunicação versátil. A capacidade de enviar mensagens individuais a elevado número de clientes faz do *e-mail* um mecanismo de *marketing* direto, rápido, barato e de grande alcance para a organização. Promoções, chamadas e mensagens positivas são exemplos de informações que podem ser transmitidas a clientes que tenham consentido em recebê-las.

A possibilidade de utilizar mensagens promocionais padronizadas como uma mala direta eletrônica, aliada à característica de canal de comunicação ponto-a-ponto (Lucas, 1998), um-a-muitos e muitos-a-muitos (Hoffman, Novak & Chattarjee, 1995), compõe a versatilidade do correio eletrônico. Como canal de comunicação ponto-a-ponto, o *e-mail* permite a comunicação personalizada entre a organização e o cliente, de maneira que a responsividade se torna potencializada pela possibilidade de correções rápidas de rumo. Por exemplo, se a organização percebe que alguns clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços prestados, tem um canal direto que lhe permite tomar atitudes imediatamente e comunicar as providências aos clientes.

Há evidências de que os clientes fazem cada vez mais uso do *e-mail* em seus contatos com as empresas. Um exemplo disso ocorre na seção de correspondência da revista *Veja*: das manifestações recebidas (entre mil e duas mil por semana), de 80% a 90% são via correio eletrônico.

O correio eletrônico, tanto como alternativa de atendimento quanto como canal direto de comunicação com o cliente, coloca-se como meio importante de responsividade. Uma de suas vantagens em relação a outros meios de grande interatividade, como o telefone, é o fato de não precisar sincronia de comunicação (emissor e receptor comunicando-se ao mesmo tempo). Há, portanto, tempo hábil para

rápida checagem de dados e informações para uma resposta mais completa e com menor possibilidade de erro.

Assim, pode-se derivar a última das proposições feitas neste artigo:

• **Proposição 11**

Quanto melhor for a comunicação ponto-a-ponto pelo correio eletrônico, maior será a responsividade.

## CONCLUSÃO

Numa era de constante acirramento da competição, as empresas desdobram-se para identificar e aproveitar oportunidades de diferenciação aos olhos dos clientes. O conceito de *marketing* apresenta-se como um guia filosófico e o construto da orientação para o mercado como um guia operacional para as empresas enfrentarem esse desafio.

O correio eletrônico pode vir a ser uma ferramenta importante na construção da orientação para o mercado, com impactos positivos nas três dimensões que compõem o construto, segundo Kohli & Jaworski (1990): geração, disseminação de inteligência de mercado e responsividade organizacional às necessidades e preferências atuais dos cliente e consumidores e antecipação do futuro pela leitu-

ra dos fatores exógenos que podem influenciar os mercados-alvo da organização, ou seja, responsividade à informação interpretada denominada de inteligência de mercado.

Algumas características do uso do correio eletrônico nas empresas podem estar relacionadas a mais de uma dimensão da orientação para o mercado. Assim, a associação biunívoca entre impactos do *e-mail* na organização e determinada dimensão do construto sugerida no texto deve ser relativizada. Cabe, ainda, reconhecer que a discussão apresentada neste artigo é teórica, derivando dela uma série de proposições passíveis de serem investigadas empiricamente em estudos futuros.

Finalmente, é preciso lembrar que, apesar de poderoso, o correio eletrônico é apenas uma ferramenta a serviço das empresas. Identificar requisitos atuais e futuros dos clientes, gerenciar a comunicação e a oferta de produtos e serviços a mercados e indivíduos são desafios que ultrapassam a questão da tecnologia. A orientação para o mercado é, antes de tudo, um compromisso de toda a empresa com a satisfação dos clientes. O uso sistemático e organizado do correio eletrônico pode ajudar as empresas a implementar, na prática, essa orientação para o mercado. ♦

## RESUMO

Vários pesquisadores têm documentado as oportunidades organizacionais que o uso do correio eletrônico apresenta. A rápida transmissão de dados e arquivos possibilita o aumento da velocidade de comunicação, dá suporte ao trabalho em equipe e às relações interpessoais. O correio eletrônico facilita o acesso dos funcionários das empresas a informações, encoraja sua participação de forma mais igualitária, cria condições para estilos de liderança menos centralizados e para a geração de melhores idéias. O *e-mail* pode, ainda, facilitar a comunicação entre empresas e melhorar o serviço ao cliente. Neste artigo, essas oportunidades são associadas à orientação para o mercado, conjunto de práticas que implementam o conceito de *marketing*. Com base na literatura são formuladas proposições teóricas acerca da relação entre o uso do correio eletrônico e a orientação para o mercado. Argumenta-se que o uso adequado do *e-mail* potencializa a geração e a disseminação de inteligência de mercado, além de incentivar respostas integradas de toda a organização às necessidades de seus clientes.

**Palavras-chave:** correio eletrônico, Internet, orientação para o mercado, *marketing*, inteligência mercadológica.

## ABSTRACT

Researchers have documented several organizational opportunities derived from the use of e-mail. The exchange of electronic files and data boasts speed of communication, supports team work and interpersonal relationships. The organizational use of e-mail facilitates employees' access to information, encourages their egalitarian participation, and creates conditions for decentralized management styles and generation of better ideas. Adequate use of e-mail can also thrive cross-organizational interaction and better customer service. In this paper such opportunities are associated to market orientation, a set of business practices which implement the concept of marketing. Literature review and theoretical propositions are presented to argue that adequate use of e-mail fosters market intelligence generation and dissemination, and may be an incentive for organizations to perform integrated responses to their customers' needs.

**Uniterms:** e-mail, Internet, market orientation, marketing, market intelligence.

## RESUMEN

Varios investigadores vienen documentando las oportunidades organizacionais que el empleo del correo electrónico presenta. La rápida transmisión de datos y archivos posibilita el aumento de la velocidad de comunicación, da soporte al trabajo en equipo y a las relaciones interpersonales. El correo electrónico facilita el acceso de los empleados de las empresas a informaciones, incentiva su participación de forma más igualitaria, crea condiciones para estilos de liderazgo menos centralizados y para la creación de mejores ideas. El *e-mail* puede aun facilitar la comunicación entre empresas y mejorar el servicio al cliente. En este artículo, esas oportunidades se asocian a la orientación hacia el mercado, conjunto de prácticas que implementan el concepto de *marketing*. Con base en la literatura se formulan proposiciones teóricas acerca de la relación entre el empleo del correo electrónico y la orientación hacia el mercado. Se argumenta que el empleo adecuado del *e-mail* vuelve más potente la generación y diseminación de inteligencia de mercado, además de incentivar respuestas integradas de toda la organización a las necesidades de sus clientes.

**Palabras clave:** correo electrónico, Internet, orientación hacia el mercado, *marketing*, inteligencia mercadológica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAPANIS, A. Interactive communication: a few research answers for a technological explosion. ANNUAL CONVENTION OF THE AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 86. Toronto, Canada: 31 Aug. 1978.
- CONLON, G. No turning back: eight technology trends that are impacting your business right now. *Sales & Marketing Journal*, v.51, n.12, p.50-55, Dec. 1999.
- FORTES, Débora. E-mail: uma história de amor e ódio. *Infoexame*, v.175, n.15, p.34-46, out. 2000.
- HAGEL III, A. Real profits from virtual communities. *The McKinsey Quarterly*, v.3, p.128-141, 1995.
- HAN, J.K.; NAMWOON, K.; RAJENDRA, K.S. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v.62, n.4, p.30-45, 1998.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P.; CHATTARJEE P. Commercial scenarios for the web: opportunities and challenges. *Journal of Computer-Mediated Communications*, v.1, n.3, p.1-19, 1995.
- HOLLINGSHEAD, A.B.; McGRATH, J.E.; O'CONNOR, K.M. Group task performance and communication technology: a longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research*, v.24, n.3, p.307-333, Aug. 1993.
- INTERNATIONAL DATA GROUP (IDG). Disponível em: <<http://www.idgnow.com>>. Acesso em: 23 nov. 2000.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, p.1-18, Apr. 1990.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEA, M.; SPEARS, R. Paralanguage and social perception in computer-mediated communication. *Journal of Organizational Computing*, v.2, n.3-4, p.321-341, 1992.
- LEWIS, B.R.; LITTER, D. *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCAS, W. Effects of e-mail on the organization. *European Management Journal*, v.16, p.18-30, Feb. 1998.
- MCDONOUGH, E.F.; KAHN, K.B. Using "hard" and "soft" technologies for global new product development. *R and D Management*, v.26, n.3, p.241-253, 1996.
- MINSK, B.D.; MARIN, D.B. Why faculty members use e-mail: the role of individual differences in channel choice. *The Journal of Business Communication*, v.36, p.194-217, Apr. 1999.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, p.20-33, Oct. 1990.
- NUNES, A. E-mail bem mais eficaz. *Veja*, p.130-131, 1º nov. 2000.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. Versioning: the smart way to sell information. *Harvard Business Review*, p.106-114, Nov./Dec. 1998.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, v.37, p.22-28, Mar./Apr. 1994.
- SPROULL, L.; KIESLER, S. Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication. *Management Science*, v.32, n.11, p.1492-1512, Nov. 1986.
- URDAN, F.T. *Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos*. 1999. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- VARGAS, N.; PETERSON, E. Não me mandem esse lixo. *Veja*, p.130-132, 20 set. 2000.
- WALTHER, J.B. Computer-mediated communication: impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, v.23, n.1, p.3-43, Feb. 1996.
- WELLMAN, B.; SALAFF, J.; DIMITROVA, D.; GARTON, L.; GULIA, M.; HAYTHORNTHWAITE, C. Computer networks as social networks: collaborative work, telework, and virtual community. In: HAGAN, J.; COOK, K.S. (Ed.). *Annual Review of Sociology*, v.22, p.213-239, 1996.
- WHITE, R.P.; HODGSON, P.; CRAINER, S. *A liderança do futuro: estratégias para lucrar mais aproveitando as incertezas*. São Paulo: Nobel, 1998.