

SITES DE COMPRA COLETIVA X CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UM CASAMENTO IMPOSSÍVEL?

Mariana Machado¹
Cristiane Drebes Pedron²
Pedro Isaías³

Resumo: Com o objetivo de manter a competitividade no mercado, as empresas têm utilizado estratégias para atrair e reter clientes, como os *sites* de compra coletiva e o *Customer Relationship Management* (CRM). Esta pesquisa procurou analisar, por meio de um estudo exploratório, a relação entre a presença das empresas em *sites* de compra coletiva e o CRM. Sendo assim, procurou-se analisar como as empresas alinham as suas iniciativas em *sites* de compra coletiva com a estratégia de marketing de relacionamento. Apesar da natureza inicialmente vista como oposta, ou seja, *sites* de compra coletiva terem um apelo transacional e o CRM ser orientado ao marketing de relacionamento, os resultados da análise das entrevistas levam a considerar que as empresas estão conseguindo integrar estas iniciativas.

Palavras-chave: Sites de Compra Coletiva; *Customer Relationship Management*; Marketing de Relacionamento.

GROUP BUYING WEBSITES X CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: AN IMPOSSIBLE MARRIAGE?

Abstract: To maintain the competitiveness, companies have been using strategies to attract and retain their clients, like the group buying websites and the Customer Relationship Management (CRM). The present aims to examine the relationship between the presence of companies in group-buying websites and their strategies for Customer Relationship Management, through an exploratory study. Therefore, we tried to analyze how companies line their initiative of group-buying website with their relationship marketing strategy. Despite its initially seen as the opposite, i.e., group-buying sites have a transactional CRM appeal and be oriented as a relationship marketing, the results obtained of the analysis of the interviews allow concluding that companies are successfully integrating these initiatives.

Keywords: Group-Buying Websites; Customer Relationship Management; Relational Marketing.

¹ Mestre em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa, Licenciada em Gestão pelo Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Instituto Universitário de Lisboa. Endereço: Rua do Quelhas 6, 1200-781 Lisboa, Portugal E-mail: marianamachado90@gmail.com

² Doutor em Gestão pelo ISEG, Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Bacharel em Informática/Análise de Sistemas pela UNISINOS. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho.

³ Doutor em Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa. Mestre e Licenciado em Estatística e Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa. Professor Associado da Universidade Aberta, onde coordena o Mestrado em Gestão / MBA. Professor Convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, Universidade de Lisboa.

Introdução

No atual mercado competitivo, são necessárias diferentes abordagens de marketing, muitas delas se valendo fortemente de Tecnologias de Informação (TI), como é o caso dos *sites* de compra coletiva (Erdogmus; Çiçek, 2011; Isabella; Pozzani; Chen; Gomes, 2012) e do *Customer Relationship Management* (CRM) (PAYNE, 2006; TORIANI; ANGELONI, 2011).

Liu e Sutanto (2015) apontam que o negócio de compras coletivas existe no mercado europeu e americano desde os anos 90. Porém, é com o *site* Groupon, que aparece no mercado dos EUA em novembro de 2008, que esta estratégia de negócio ganha força (CHUNG; CHEN, 2012). Sendo assim, a iniciativa pode ser considerada muito recente e, de acordo com Erdogmus & Çiçek (2011), bem sucedida. Neste tipo de *sites*, podem ser comprados produtos ou serviços a preços significativamente reduzidos quando existem compradores suficientes para participar da compra, sendo que a operação prossegue apenas quando o número requerido de compradores é atingido.

A compra coletiva *online* baseia-se no conceito simples de que o consumidor gosta de receber descontos significativos em produtos *premium*, embora as empresas só estejam dispostas a oferecer esses descontos se venderem os produtos ou serviços em grande quantidade (SHIAU; LUO, 2012). As empresas que aderem aos *sites* de compra coletiva procuram aumentar o número de clientes, além de ampliar a divulgação do nome da empresa e dos seus produtos (MARTIN, 2010).

Já as iniciativas de CRM são baseadas em princípios de marketing de relacionamento e visam manter o cliente ao longo do tempo (PAYNE, 2006). As empresas mostram-se interessadas em investir em CRM para aumentar as vendas, melhorar o grau de satisfação dos clientes e, finalmente, aumentar o sucesso do negócio (JAYASHREE; SHOJAEI; PAHLAVANDEH, 2011). Segundo Kotler e Armstrong (2006, p. 13):

“*Customer Relationship Management* é o processo global de construção e manutenção de relacionamentos com os clientes rentáveis pela entrega de valor e satisfação superiores ao cliente. É lidar com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver os clientes”.

Nota-se, nestas duas iniciativas, uma orientação distinta de marketing, uma orientada ao marketing transacional; e outra, ao marketing de relacionamento. Enquanto que, com os *sites* de compra coletiva, as empresas desejam ter uma divulgação ampla da sua marca e dos seus produtos para atrair novos clientes; com o CRM, as empresas procuram reter os seus melhores clientes aumentando o seu CLTV (*Customer Life Time Value*). Sendo estas

iniciativas utilizadas pelas empresas na atualidade, surge a questão de pesquisa: “Como as empresas alinham suas iniciativas em *sites* de compra coletiva com a estratégia de marketing de relacionamento?”.

Muitos dos clientes que adquirem cupons em sites de compra coletiva são os chamados “caçadores de oportunidade” (DHOLAKIA, 2010). Este tipo de cliente é bastante distinto do perfil de clientes típico da estratégia de CRM, que são os possíveis de serem fidelizados, atuam como coprodutores de valor da empresa, em uma relação de ganha-ganha (PAYNE, 2006).

Para se manterem mais competitivas, as micro e pequenas empresas têm encontrado na TI, a cada dia mais acessível, a possibilidade de adotar iniciativas que trazem maior visibilidade para as empresas. Os *sites* de compra coletiva acabam sendo um meio de comunicação para se fazer conhecer por um novo grupo de clientes que a cada dia utiliza mais os recursos da TI. Por outro lado, as micro e pequenas empresas possuem características como a oferta de produtos ou serviços bastante especializados e a proximidade dos funcionários com os clientes (PEDRON; MONTEIRO; MARQUES, 2012) que as fazem ter conceitos de marketing de relacionamento inerentes na sua gestão.

Wahlberg et al. (2009) apontam a necessidade da realização de mais pesquisas sobre CRM no ambiente de pequenas empresas. Wei, Straub e Poddar (2011), Zhou, Zhang e Zimmermann (2013) e Liu e Sutanto (2015) argumentam que o crescimento dos investimentos em *sites* de compra coletiva tem aumentado, porém ainda não existe um esforço significativo da academia sobre este tema. Na revisão de literatura realizada, apenas o estudo de Krasnova et al. (2013) relaciona o tema dos *sites* de compra coletiva com algum elemento do marketing de relacionamento, no caso a fidelidade do cliente, sendo este mais um indício da relevância do presente estudo.

Tendo em vista a problemática apresentada, este artigo tem como objetivo analisar como as empresas alinham as suas iniciativas em *sites* de compra coletiva com a estratégia de marketing de relacionamento. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de pequenas empresas, de diversos setores de atuação, aderentes aos *sites* de compra coletiva.

O artigo está organizado em cinco partes. Após esta introdução, é feita uma abordagem conceitual, seguida da metodologia utilizada, da apresentação e da discussão dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as conclusões e apontadas direções de pesquisas futuras.

2. Referencial teórico

2.1 Os Sites de Compra Coletiva

Nas últimas décadas, devido à crescente evolução de ferramentas eletrônicas e da Internet, novos modelos de negócio *e-commerce* têm surgido (LEE; LEE, 2012; SOLAYMANI et al., 2012). De acordo com Solaymani et al. (2012, p. 250), o *e-commerce* pode ser definido como “qualquer tipo de compra ou venda de bens e serviços em grandes ou pequenas empresas, através da Internet”.

A compra coletiva é uma das tendências de *e-commerce* que mais rapidamente tem crescido nos dias de hoje (KNIGHT apud CHUNG; CHEN, 2012). Liao, Chu, Chen e Chang (2012, p. 3708) afirmam que “em mercados eletrônicos, a compra coletiva é vista como uma forma eficaz de comércio eletrônico e um campo promissor”. Os sites de compra coletiva fazem parte do chamado “*social commerce*” que, segundo Zhou, Zhang e Zimmerman (2013), é um tema amplo e interdisciplinar, que envolve estratégias e modelos de negócio, tecnologias de redes sociais, técnicas analíticas, metodologias de pesquisa, entre outros.

Os sites de compra coletiva iniciam suas atividades no final da década de 90 (Liu; Sutanto, 2015) mas é em 2008, nos Estados Unidos, com a criação do *Groupon*, por Andrew Manson que este tipo de iniciativa ganha força (CHUNG; CHEN, 2012; ERDOGMUS; ÇIÇEK, 2011; BENAZZI; PEDRA, 2011). O nome *Groupon* vem da abreviatura de *Group+Coupon*, referência ao cupom de desconto recebido pelo comprador. O sucesso desta iniciativa fez deste meio de vendas um mercado muito atrativo. Assim, em pouco tempo, surgiram inúmeros sites clones, com serviços de compra coletiva semelhantes, não só nos EUA, mas em todo o mundo (ERDOGMUS; ÇIÇEK, 2011).

Segundo Benazzi e Pedra (2011, p. 2), a “compra coletiva é uma modalidade de *e-commerce* que tem como objetivo vender produtos e serviços por um preço abaixo do normal, para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por uma oferta específica”. Estes autores ainda afirmam que este modelo de *e-commerce* funciona como forma de divulgação, em que as empresas expõem os seus produtos ou serviços, procurando atrair novos clientes.

Santos et al. (2012) salientam que os sites de compra coletiva, assim como as iniciativas das empresas em redes sociais como o Twitter, trazem como benefícios a redução de custos com propaganda e serviços de atendimento ao cliente. Porém, os autores verificaram no seu estudo que estas iniciativas fortalecem o ambiente interno da empresa, mas não as variáveis de ambiente externo, como o relacionamento com o cliente ao longo do tempo – um dos principais objetivos do marketing de relacionamento.

Para De Moraes, Flores, Cappelozza e Arrais (2014, p. 84), nas compras coletivas, “o consumidor espera conseguir preços melhores para as promoções, mas ao mesmo tempo o *site* precisa ser interessante, apresentando promoções atraentes”. A maioria dos *sites* de compra coletiva fornece informações detalhadas acerca das ofertas, além do preço original, o preço da oferta (com o desconto) e durante quanto tempo a oferta estará válida (CHUNG; CHEN, 2012).

Os clientes, por sua vez, sentem-se atraídos pela oportunidade de experimentar novos produtos e serviços e em novos lugares (KRASNOVA et al., 2013). De Moraes et al. (2014) realizaram um estudo para identificar os fatores que levam os clientes a comprar em *sites* de compras coletivas. Os resultados da pesquisa apontam que o hábito, a segurança percebida na compra, os benefícios percebidos e a influência social são os fatores considerados pelos clientes.

Comin et al. (2014) também realizaram um estudo sobre *sites* de compra coletiva, analisando os fatores que intensificam as compras. Os autores concluíram que o interesse prévio por compras *on-line* favorece as compras em *sites* de compra coletiva, bem como a percepção de segurança. No entanto, a questão da compra por impulso não foi confirmada no estudo como sendo um fator que intensifique a utilização deste tipo de *site* de *e-commerce*. A impulsividade em *sites* de compra coletiva também foi o foco do estudo realizado por Dias et al. (2014). Os autores concluíram que três estratégias neste caso são reconhecidas: procura por produtos de marcas bem conhecidas, busca de ofertas com grandes descontos e confiança em receber o produto.

De acordo com Anand e Aron (2003) apud Erdogmus e Çiçek (2011, p. 309), “o sistema de compra coletiva *online* proporciona uma situação *win-win*: para as empresas que fazem descontos nos seus produtos e serviços e para os clientes”. Neste sentido, vendedores e compradores ganham, igualmente, vantagens com estes *sites*. O sucesso do sistema de compra coletiva deve-se ao fato de ser “simples e benéfico para todos que fazem parte do sistema: o comprador, o comerciante e o *site* de compra coletiva” (GIOVANINI; RIANELLI, 2012, p. 11).

Para o cliente, existe a possibilidade de comprar os produtos que deseja com descontos que podem chegar a 80% do valor do bem adquirido. Já o comerciante pode obter rapidamente um grande número de clientes, muitos dos quais podem retornar à empresa. A vantagem para o *site* de compra coletiva refere-se ao lucro, podendo reter até 50% da receita obtida na venda do produto.

Porém, este modelo de *Site* de Compras Coletivas também apresenta uma série de questões que pode comprometer o negócio, principalmente da micro e pequena empresa. Dholakia (2011) levanta uma discussão sobre a sustentabilidade das promoções sociais, uma vez que entregam muito valor para o cliente e são extremamente agressivas para as empresas que aderem a tal estratégia. Por outro lado, o autor concluiu com o seu estudo que os clientes deste tipo de *site* são extremamente sensíveis ao preço, tendo em vista apenas o interesse por preços muito baixos quando compram os cupons, atuando em uma lógica de orientação transacional.

2.2 Customer Relationship Management

Apesar da forte intenção das empresas em obter a fidelidade dos clientes, nota-se no mercado atual a grande dificuldade de alcançar tal objetivo. Isso se dá uma vez que os clientes estão a cada dia mais atentos e informados do que se passa no mercado, e a concorrência mostra-se cada vez mais agressiva (BULL, 2003). Estas condições tornam difícil a tarefa de atrair e manter a lealdade dos clientes.

É frequentemente dito que atrair um novo cliente custa de três a cinco vezes mais do que manter um cliente atual, sendo assim é importante uma empresa manter os seus clientes leais através de um melhor relacionamento (MOVARREI; VESSAL, 2006). Neste sentido, a chave para a lucratividade nas empresas passa pela construção de relacionamentos com os clientes e por maximizar a sua duração (SIVARAKS; KRAIRIT; ESICHAIKUL, 2010).

Movarrei e Vessal (2006, p. 264) descrevem o CRM como “diferentes técnicas que uma empresa pode usar para oferecer produtos e serviços aos seus clientes, mantendo-os fiéis”. Segundo Payne (2008), CRM é uma abordagem de negócio que tem como objetivo criar, desenvolver e melhorar os relacionamentos com os clientes cuidadosamente segmentados, de forma a aumentar o valor do cliente e a rentabilidade da empresa, maximizando assim o valor dos acionistas.

De acordo com Bull (2003), o CRM é uma ferramenta útil para identificar os grupos de clientes certos para investir ou os que se deve abandonar. Isso porque, segundo o autor, é necessário abandonar determinados clientes devido ao elevado custo de manter tais relações. O autor explica que um método para a identificação de grupos de clientes consiste em distinguir entre os clientes transacionais (aqueles que têm pouca lealdade, para além da que está relacionada com a obtenção do melhor preço) e os clientes relacionais (aqueles que têm muito mais potencial de fidelização). Os clientes relacionais são também mais rentáveis do

que os novos clientes, pois estes já estão familiarizados e requerem muito menos persuasão para comprar os produtos ou serviços da empresa.

3. Método

Considerando o objetivo de analisar como as empresas alinham as suas iniciativas em *sites* de compra coletiva com a estratégia de marketing de relacionamento, a pesquisa foi de natureza qualitativa. Sendo esta problemática muito pouco trabalhada na literatura, optou-se por uma pesquisa exploratória (YIN, 2003).

A forma de coleta de dados foi a entrevista em profundidade. Foram escolhidos onze gestores de pequenas empresas que vendem cupons dos seus produtos/serviços em *sites* de compra coletiva. Os gestores entrevistados são de empresas que fazem parte do mercado português, um país que atravessa uma crise econômica e que precisa encontrar formas alternativas de alcançar os seus clientes. Em 2012, Portugal registrou 40 diferentes *sites* de compra coletiva (MONTEZ, 2012). Neste país, as mulheres são as principais compradoras nos *sites* de compra coletiva, representando quase 70% dos consumidores (MARKETEER, 2012).

As empresas selecionadas para o estudo exploratório são todas de micro e pequeno porte⁴, estando situadas no distrito de Lisboa. Foram selecionadas empresas com serviços distintos para que se pudesse conhecer a realidade de uma maior diversidade de empresas: um parque de diversões (Dotylândia), uma empresa de lavagem de automóveis (Dry Car Wash), uma clínica de estética (Dubody), um *spa* (EMMA), um restaurante (EstaFado), uma escola de dança (Jazzy Dance Studios), uma clínica médica (Lisboa Medical Center), uma escola de *kitesurf* (Lisbon Kite Center), um cabeleireiro (Salão do Bairro), um teatro (Teatro São Luíz) e uma academia de ginástica (Vivafit Telheiras).

As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados, tendo seguido um roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados considerando questões de contextualização das empresas e das suas iniciativas em *sites* de compra coletiva e de CRM, tendo sido realizada uma análise de conteúdo. Basicamente foram duas as categorias de análise: (1) estratégia da presença em *sites* de compra coletiva (razões para a adesão, critérios para a escolha de um determinado *site*, tipo de produto/serviço oferecido nos *sites* de compra coletiva) e (2) estratégia de relacionamento com o cliente (presença de CRM na empresa, forma de relacionamento com o cliente advindo de *sites* de compra coletiva e estratégia de fidelização destes).

⁴ Em Portugal, são classificadas como microempresas as unidades com menos de 10 trabalhadores e volume de negócios inferior a 2 milhões de Euros e como pequenas empresas as que têm menos de 50 trabalhadores e volume de negócios inferior a 10 milhões de Euros – Decreto-lei nº 372/2007.

4. Análise dos Dados

4.1 Perfil das empresas

A Figura 1 apresenta uma pequena descrição de cada empreendimento, bem como os *sites* de compra coletiva em que estão presentes, como tiveram conhecimento dos mesmos e a frequência com que realizam campanhas.

Figura 1: Perfil das empresas estudadas

Empresa	Descrição	Presença nos Sites de Compra Coletiva	Frequência das Campanhas
Dotylândia	Parque de diversões infantil coberto. Realiza festas de aniversário e recebe temporariamente crianças e adolescentes. Tem apenas um colaborador fixo – o sócio-gerente - e apresentou uma faturação de aproximadamente €83.420 em 2012.	- Já esteve presente em 25 <i>sites</i> diferentes; - Atualmente, tem 6 ou 7 parceiros; - Exemplo: Dzcourt.	Por mês, 6 ou 7 campanhas em <i>sites</i> diferentes.
Dry Car Wash	Serviços de limpeza e conservação de automóveis, sem o uso de água. Conta com dois sócios-gerentes e dois colaboradores.	- Atualmente tem mais de 10 parceiros; - Ex: Letsbonus, Descontos.pt, Groupon.	Duas a três vezes por mês.
Dubody	Clínica de estética. Para além de Lisboa, esta clínica também está presente no Porto, Évora e, mais recente e internacionalmente, na Suíça.	- Presentes em mais de um <i>site</i> ; Ex: Letsbonus, Planeo.	Entre 8 a 10 campanhas por mês.
EMMA	Escola de Massagem e Motricidade Aplicada. Apresenta uma faturação anual de cerca de €400.000 e tem sete colaboradores. Está também presente no Porto e no Funchal.	- Vários parceiros; - Ex: Letsbonus (mais recente com que trabalha).	De 2 em 2 meses, uma campanha.
EstaFado	Restaurante de comida típica portuguesa, com noites de fado. Conta com 5 colaboradores e apresentou, em 2012, uma faturação de aproximadamente €30.000.	- Faz campanhas com praticamente todos os <i>sites</i> , à exceção dos menores que surgiram mais recentemente no mercado; - Ex: Letsbonus.	Campanhas permanentes.
Jazzy	Escola de dança de diversos estilos. Tem cerca de 50 colaboradores e apresenta uma faturação anual de cerca de €300.000.	- Presentes em mais de um <i>site</i> ; - Ex: Odisseias, Planeo, Letsbonus.	Em dois anos, 3 campanhas.
Lisboa Medical Center	Clínica médica que pertence ao Instituto Médico e Radiológico e tem ao dispor uma diversidade de consultas médicas de especialidade, exames de diagnóstico e cirurgia ambulatória. Conta com um corpo clínico de 33 médicos e ainda dois administradores, uma assessora do conselho de administração e dois rececionistas.	- Vários parceiros; - Ex: Dzcourt.	Já realizou mais de 20 campanhas.
Lisbon Kite Center	Escola de kite surf, conta com monitores especializados que leccionam nos cursos conforme a disponibilidade dos alunos e as condições atmosféricas.	- Vários parceiros; - Ex: Dzcourt.	Já realizou mais de 20 campanhas.
Salão do Bairro	Salão que oferece serviços de cabeleireiro e estética. Está presente no mercado apenas desde dezembro de 2012.	- Estão presentes em 2 ou 3 <i>sites</i> , dependendo das campanhas; - Ex: Odisseias, Lifecooler.	Por mês, uma campanha.
Teatro São Luíz	Teatro que pertence à Câmara Municipal de Lisboa, recebendo os mais variados tipos de espetáculo. Conta com 32 colaboradores fixos e cerca de 15 colaboradores em regime de prestação de serviços.	- Apenas uma campanha na Letsbonus.	Uma campanha realizada.
Vivafit Telheiras	Ginásio pertencente à cadeia presente em todo o país, exclusiva para mulheres. Em Telheira, já existe há 6 anos e conta com 6 colaboradores.	- Apenas uma campanha no Planeo.	Uma campanha realizada.

Fonte: Dados desta pesquisa

4.2 Razões de Adesão e Critérios de Escolha dos Sites de Compra Coletiva

Ao longo das entrevistas realizadas, procurou-se observar quais as razões para a adesão das empresas aos *sites* de compra coletiva e qual os critérios para a escolha de um determinado *site*. Algumas empresas, quando contactadas pelos *sites*, decidiram experimentar

para analisar qual seria a receptividade dos consumidores, isto é, como seria a adesão por parte dos mesmos e se tal lhes compensava em relação a colocar ou não os produtos/serviços à venda.

Quatro das empresas referiram que decidiram aderir a este tipo de *site* para aumentar a visibilidade da empresa e dos seus produtos/serviços, havendo ainda empresas que consideraram estes *sites* uma forma mais acessível de fazer publicidade. Além disso, o sócio-gerente da Dry Car Wash acrescentou que decidiu aderir aos *sites* uma vez que a empresa se enquadrava no conceito dos mesmos e que tinha capacidade para trabalhar com esta ferramenta, algo que, em sua opinião, é indispensável para uma empresa poder aderir a esse método comercial.

A maioria das empresas entrevistadas não se limitou a estar presente em um só *site* de compra coletiva, havendo empresas que recorreram a diversos *sites* para realizar as suas campanhas. O critério para a escolha do *site* mais apontado pelas empresas foi “percentagem de comissão”, isto é, a percentagem que os *sites* retêm ao venderem os produtos/serviços das empresas. A credibilidade dos *sites* foi também um fator importante na decisão de escolha dos *sites*. Muitas das empresas acabaram por optar pelos *sites* mais conhecidos e conceituados.

É também importante para as empresas a capacidade que os *sites* têm para atingir as massas, ou seja, a dimensão das suas bases de dados (o número de usuários registrados nos *sites*), este foi um dos critérios mais referidos pelas empresas.

Outro critério apontado foi o fato de os *sites* terem ou não contrato de exclusividade. A assessora do conselho de administração do Lisboa Medical Center e a gerente da EMMA disseram preferir os *sites* que não têm contrato de exclusividade; pois, quando tal acontece, as empresas não podem realizar campanhas com mais nenhum *site*. Por fim, também foram mencionados outros termos de contrato, isto é, as condições estabelecidas nos contratos como a duração, o pagamento e outras exigências por parte dos *sites*. A Figura 2 apresenta um resumo das razões apresentadas pelas empresas para a adesão aos *sites* de compra coletivas.

Figura 2: Razões para a adesão aos sites de compra coletiva

Empresa	Razões para Aderir aos Sites	Crítérios de Escolha
Dotylândia	“Desde meados do ano passado, devido à conjuntura econômica, as coisas não estão fáceis e, então, fomos abordados pela primeira vez por esses <i>sites</i> e decidimos então experimentar e ver qual seria a receptividade das pessoas.”	- Comissões dos <i>sites</i> .
Dry Car Wash	“(…) comecei a trabalhar porque acho que tem tudo a ver com a Dry Car Wash. E tem que ser visto que enquadra nessa questão das compras coletivas. (...) E eu acho bastante interessante porque ela traz-nos o cliente, que é o mais importante, essa ponte de clientes.”	- Credibilidade do <i>site</i> ; - Dimensão da base de dados; - Comissões dos <i>sites</i> .
Dubody	“(…) de início, quando fomos abordados, ficamos um bocado reticentes porque não conhecíamos este modelo, nessa altura não se ouvia falar tanto como hoje em dia. Mas decidimos experimentar para ver os resultados e nunca mais paramos.”	

EMMA	“É, obviamente, uma forma de, atualmente, em termos de publicidade, poder dar a conhecer produtos muito mais fortes do que os tradicionais anúncios, na imprensa escrita. Para além de ser uma forma mais funcional, é mais barato também o investimento.”	- Não ter contrato de exclusividade; - Comissões dos sites.
EstaFado	“A maior abrangência e a mais rápida forma de chegar às massas, com uma relação custo-benefício que a nós nos pareceu equilibrada.”	- Dimensão da base de dados e tipo de clientes do site; - Termos dos contratos.
Jazzy	“Mais do que propriamente a angariação financeira, é a visibilidade que se tem no mercado, porque são sites que teoricamente atingem um vasto leque de utilizadores e isso paga-se (...) Uma das formas de fazer publicidade é mesmo através destes servidores, destes sites.”	- Credibilidade do site; - Dimensão da base de dados.
Lisboa Medical Center	“Nós achamos que seria interessante dar visibilidade não só ao exame em si, à ecografia que é o que nós colocamos nas plataformas, à clínica, ao corpo médico.”	- Termos dos contratos; - Não ter contrato de exclusividade; - Comissões dos sites.
Lisbon Kite Center	“O principal é que é uma forma de tu fazeres publicidade. (...) Tu investes, porque no fundo estás a pagar, mas pagas mas tens a certeza que vais ter um contato com o cliente.”	- Dimensão da base de dados; - Comissões dos sites.
Salão do Bairro	“É uma empresa muito jovem, tem 6 meses. E a adesão aos vouchers foi no sentido apenas de promoção, divulgação.”	- Termos dos contratos.
Teatro São Luiz	“(...) tínhamos mesmo que assegurar que nos corria bem, que tínhamos público e que tinha visibilidade. Portanto, neste sentido nós só fizemos este porque o projeto, a dimensão do projeto, a importância do projeto na programação, justificava-se”	- Dimensão da base de dados.
Vivafit Telheiras	“(...) é o fato de poder chegar a mais pessoas. (...) esses sites têm tido muita adesão e foi uma maneira das pessoas saberem que existe o Vivafit Telheiras e facilmente chegamos à casa das pessoas.”	- Receção de um feedback positivo de outros ginásios da cadeia.

Fonte: Dados desta pesquisa

4.3 Tipos de Produtos/Serviços à Venda nos Sites de Compra Coletiva

Foi perguntado às empresas se haveria alguma razão para estar à venda determinado produto/serviço e não outro. Algumas empresas oferecem os produtos/serviços que fazem com que os clientes tenham que voltar, ou seja, que requerem algum tipo de manutenção. É o caso do Salão do Bairro, que oferta campanhas de coloração (requer o retorno ao salão para pintar as raízes) e o caso da Dubody com campanhas de fotodepilação (em que é necessário mais do que uma sessão para se observar os resultados do procedimento estético). Outras empresas colocam à venda produtos/serviços que permitem que os clientes experimentem/tenham conhecimento dos vários serviços da empresa. É o caso do Vivafit, que tem à venda um livre-trânsito (que permite aos clientes experimentarem todos os serviços que a academia tem para oferecer) e o caso do Lisbon Kite Center, que vende o “batismo de kitesurf” (permitindo aos clientes terem uma primeira experiência com este esporte).

Para o diretor de marketing da Jazzy, a razão da escolha por um determinado tipo de produto está relacionada com o objetivo de marketing da empresa. Segundo ele, tem muito a ver com “iscas para se trazer novos alunos” à escola. Portanto, colocam o “produto ainda mais barato, de forma a incentivar as pessoas a vir experimentar”.

A clínica de estética Dubody tem a preocupação de colocar produtos à venda que possam abranger o maior número de compradores possível. A gestora afirma que as campanhas são feitas de forma que não haja muitas restrições. Já a Dotylândia aposta em serviços em que têm a certeza de que o cliente vai usufruir. Esta empresa vendia inicialmente

um vale de 10 horas no parque de diversões. No entanto, notou que este produto era comprado mais por impulso, sendo que muitas vezes os compradores deixavam passar a validade do mesmo. Ou seja, os *sites* recebiam efetivamente o dinheiro por parte dos usuários, mas a empresa não. Assim, decidiram apostar nas festas de aniversário cuja compra só se realiza quando o cliente realmente precisa. Ainda a Dry Car Wash vende todo o tipo de produtos nos *sites*; mas, segundo o sócio-gerente, devem ser produtos que possam ser acessíveis e que se enquadrem no conceito dos *sites* que fazem as campanhas.

Também se constatou que alguns produtos/serviços são escolhidos pelos próprios *sites* de compra coletiva e não pela empresa. Foi o caso do Lisboa Medical Center, em que não foi a clínica que escolheu o serviço para venda, mas foi o *site* que indicou qual o serviço teria mais procura por parte dos usuários.

A Figura 3, a seguir, apresenta os tipos de produtos e serviços oferecidos pelas diferentes empresas analisadas.

Figura 3: Tipo de produto/serviço à venda nos *sites* de compra coletiva

Empresa	Tipo de Produto/Serviço à Venda nos Sites
Dotylândia	“Promovemos então aquilo que nós fazemos basicamente ,que são as festas de aniversário. E aí sim, as pessoas compram porque vão fazer uma festa. Vão comprar para usar um dia mesmo mais tarde, só compram mesmo quando precisam.”
Dry Car Wash	“Tu tens que ter o produto, tens que criar coisas acessíveis e caber dentro do conceito deles [<i>sites</i> de compra coletiva].”
Dubody	“Nós fazemos realmente packs (...) para a pessoa ver alguns resultados, ver os diferentes equipamentos que nós temos, experimentar e depois aí sim, vendermos outro tipo de packs para que a pessoa continue. A fotodepilação é um desses casos. Porque tu, com 3 sessões, tu já vês resultados, mas não é o suficiente para te eliminar os pelos de vez.”
EMMA	“Bom, os produtos nem sempre são os mesmos. Eu vou disponibilizando também conforme a minha disponibilidade. Tenho diferentes tipos de produtos.”
EstaFado	“É sempre o mesmo, é comum a todas as plataformas. Nós vendemos jantares com espetáculos, sejam eles de fado ou de jazz, são todos dentro do mesmo formato. (...) a razão é porque o nosso negócio é este de fato, não faz sentido termos outros produtos à venda.”
Jazzy	“Há, há o objetivo de marketing. Tem muito a ver com iscas, para se trazer novos alunos (...) e nós metemos esse produto ainda mais barato, de forma a incentivar as pessoas a vir experimentar.”
Lisboa Medical Center	“E eu acho que eles [<i>sites</i> de compra coletiva] identificaram como algo que tinha alguma procura às ecografias 3D e 4D e foi sempre por aí que nos abordaram, tanto a Letsbonus como a Groupon, como outras.”
Lisbon Kite Center	“Porque nós damos, vendemos aulas de kitesurf. O que nós vendemos aí é só uma primeira experiência. Se a pessoa quiser continuar, depois vai-nos pagar a nós as aulas ao preço normal.”
Salão do Bairro	“Um dos produtos que mais está é a coloração. Porque a coloração requer manutenção. E é para fazer o cliente voltar sem aderir ao voucher.”
Teatro São Luíz	“Portanto, nós fizemos esse investimento na “Visita da Velha e Senhora”, que era uma grande produção na qual o teatro tinha investido muito dinheiro. E, portanto, tínhamos mesmo que assegurar que nos corria bem, que tínhamos público e que tinha visibilidade.”
Vivafit Telheiras	O livre-trânsito porque assim daria a possibilidade de experimentarem, já que alguém comprou o serviço, iria ter a possibilidade de experimentar todos os serviços. Depois, se mais tarde pretenderem continuar conosco, não têm obrigatoriamente que continuar com todos os serviços, mas ficam a conhecer e a saber como tudo funciona”.

Fonte: Dados desta pesquisa

4.4 Clientes com Cupom: Retorno e Formas de os Atrair

Quando perguntado às empresas se tratavam ou atendiam de forma diferente os clientes com cupom, todas responderam negativamente, afirmando que não havia distinção no tratamento dos clientes. Aliás, os responsáveis pela presença nos *sites* da Jazzy, do EstaFado, da Dubody e da EMMA referiram que não fazer distinção entre os dois tipos de clientes é uma forma de fidelizar os clientes atraídos inicialmente pelo cupom.

Quanto ao retorno dos clientes, pode-se identificar três tipos de clientes: os que não retornam às empresas, os que retornam às empresas somente com cupom e os clientes que retornam sem cupom. Todas as empresas em estudo, à exceção do Vivafit Telheiras e do Teatro São Luíz (que ainda só tinham realizado uma campanha), referiram ter casos de sucesso, nos quais o cliente retorna sem cupom. No entanto, a maioria também referiu que existe sempre o cliente que apenas retorna à empresa se tiver cupom, sendo difícil fazê-lo regressar sem o mesmo. Porém, existe o caso das empresas que não permitem aos clientes a utilização de mais do que um cupom. É o caso da Dubody e do Lisbon Kite Center, que nos *sites* coloca que as campanhas são apenas para novos clientes das empresas.

Também se procurou verificar se haveria alguma forma de as empresas fazerem retornar os clientes sem cupom, de forma a tornarem-se fiéis. Algumas empresas mencionaram que uma boa estratégia é apostar na qualidade dos serviços prestados, na satisfação dos clientes e na diferenciação; outras, que os descontos internos eram uma forma de os clientes não terem que recorrer novamente aos *sites* de compra coletiva. É o caso do Lisboa Medical Center, que possui *vouchers* internos e/ou tabelas especiais para os clientes, que podem ser aplicados sempre que os mesmos considerarem vantajoso ou mostrarem interesse em uma outra especialidade da clínica. Há também o caso da Dotylândia, que acredita que, se a empresa atribuir a promoção que faz à sua base de clientes (consoante o número de festas que o cliente faz, vai sendo atribuído um desconto cada vez maior), os clientes de cupom também farão a festa diretamente com a Dotylândia e não através dos *sites* de compra coletiva. Veja-se ainda o caso da Dry Car Wash, que oferece na primeira visita do cliente de cupom um vale de desconto que pode ser utilizado em vários serviços da empresa.

Uma visão resumida dos motivos do retorno do cliente e das estratégias para que estes retornem sem o uso de cupom é apresentado na Figura 4.

Figura 4: Retorno dos Clientes e Estratégias para o Retorno sem Cupom

Empresa	Retorno do Cliente	Estratégia para Retorno sem Cupom
Dotylândia	Recebem feedback positivo de retorno sem cupom.	Atribuir a promoção que faz à sua base de clientes.
Dry Car Wash	Retorno sem cupom com frequência.	Oferecer um vale de desconto de 40 euros que o cliente pode utilizar em vários serviços.
Dubody	Quando retornam, é apenas sem cupom (campanhas feitas apenas para novos clientes).	Apostar na qualidade e serviços bem feitos.
EMMA	Casos de retorno sem cupom, mas também existem clientes que vão apenas com cupom.	É complicado fazer retornar sem cupom, uma vez que há pessoas muito ligadas aos cupons.
EstaFado	Retorno sem cupom de cerca de 50% dos clientes.	Apostar na qualidade, quer em termos gastronômicos, quer em termos dos espetáculos.
Jazzy	Alguns casos positivos de retorno sem cupom. Clientes que retornam apenas com cupom.	Apostar na qualidade do serviço e na diferenciação.
Lisboa Medical Center	Sem cupom. As clientes mudam de ginecologista.	Aplicar vouchers internos ou tabelas especiais internas quando acham vantajoso e sempre que a pessoa mostre interesse numa outra especialidade; comunicar a clínica internamente (receção).
Lisbon Kite Center	Quando retornam, é apenas sem cupom (os clientes não podem usufruir de mais de um cupom).	Satisfazer os clientes (é dada uma atenção especial de forma a retornarem).
Salão do Bairro	Retorno sem cupom de cerca de 50% dos clientes.	Apostar na qualidade e nos serviços bem feitos.
Teatro São Luíz	Sem informação (apenas uma campanha).	Não utilizam nenhuma estratégia.
Vivafit Telheiras	Sem informação (apenas uma campanha). Os clientes mostram interesse em continuar na academia.	Os clientes não precisam pagar joia de inscrição, passam a ser automaticamente sócios da academia.

Fonte: Dados desta pesquisa

4.5 A Estratégia de CRM e a Presença nos *Sites* de Compra Coletiva

Procurou-se saber se as empresas em estudo tinham estratégia de relacionamento com o cliente (CRM) implementada e se a presença nos *sites* de compra coletiva fazia parte dessa estratégia. Todas as empresas, à exceção do Teatro São Luíz, garantiram ter estratégias para manter os clientes ao longo do tempo. Todas elas têm por objetivo a continuidade dos clientes com e sem a utilização de cupom.

Apenas no Teatro São Luíz e no Salão do Bairro, não se evidenciou um relacionamento entre a estratégia de CRM e a presença nos *sites* de compra coletiva. Como já visto anteriormente, o Teatro São Luíz não tem uma estratégia de CRM formalizada. Quanto ao Salão do Bairro, o sócio-gerente afirma que a intenção de interagir com os *sites* de compra coletiva “é apenas para divulgação”, isto é, utilizam os *sites* apenas como canais de divulgação e “não com o intuito de negociação ou perspectiva de negócio”. Por outro lado, as demais nove empresas responderam positivamente a esta questão; pois, para elas, o objetivo é que as pessoas que adquirem cupom continuem, posteriormente, clientes das empresas.

Nesta questão, as empresas também citaram a fidelização dos clientes de cupom. Como já referido anteriormente, a Dotylândia vai atribuindo descontos cada vez maiores aos seus clientes à medida que vão fazendo festas de aniversário com a empresa, de forma a fidelizá-los. O gestor do EstaFado garante que, ao não fazer distinção entre os clientes de cupom e os clientes sem cupom, já está a definir a estratégia de fidelização da empresa,

salientando que “os clientes de cupom também se fidelizam”. Segundo o diretor de marketing da Jazzy, o objetivo da escola de dança é manter os alunos que vêm com cupom, ou seja, as pessoas com o cupom vão experimentar os serviços da escola e, em seguida, a escola tenta fidelizá-los. Do mesmo modo, a gestora da Dubody falou acerca da atenção especial que os clientes têm por parte dos funcionários e que é isso que os torna leais aos seus serviços.

Considerações Finais

Ao longo da pesquisa realizada, procurou-se analisar a forma com que as empresas administram a sua presença nos *sites* de compra coletiva, tendo em vista a estratégia de relacionamento com o cliente. Os resultados obtidos apontam que as empresas que procuram os *sites* de compra coletiva não têm só como intuito angariar novos clientes, mas também mantê-los e, para tanto, utilizam algumas ações.

Os *sites* de compra coletiva realmente apresentam características de natureza transacional, sendo que muitos dos clientes que chegam às empresas com cupons possuem um perfil de difícil fidelização (DHOLAKIA, 2010). Porém, nas entrevistas realizadas, constataram-se indícios do contrário, ou seja, que é possível reter e fidelizar este tipo de cliente. Além de os *sites* de compra coletiva serem uma forma eficaz de chegar a um maior número de pessoas, as empresas também podem utilizá-los no âmbito da sua estratégia de CRM.

No entanto, devem ter em conta que não é possível fidelizar todo o tipo de cliente que chega através destes *sites*. As ferramentas de CRM, mas principalmente a experiência dos funcionários da empresa, devem ajudar a identificar os clientes certos e os clientes que se devem abandonar (pois têm um custo elevado de retenção). Para os clientes que a empresa deseja manter, a empresa deve pensar na estratégia mais adequada, desde aplicar descontos internos para os clientes que dão maior atenção aos preços mais baixos, até colocar produtos/serviços que requerem algum tipo de manutenção, fazendo com que os clientes retornem às empresas.

Estas estratégias devem ser adotadas simultaneamente com um bom atendimento ao cliente, uma vez que esses clientes não podem se sentir diferentes dos demais. Apesar de os clientes de cupom gerarem menos lucro para as empresas (nas visitas com cupom) do que os demais clientes, o tratamento deve ser de igual forma, de modo a terem uma boa primeira experiência com a empresa e que tal os faça regressarem.

Como limitação deste artigo, é importante observar que, apesar das empresas estudadas afirmarem ter preocupações com o relacionamento com os seus clientes, nem todas

tinham uma estratégia de CRM formalmente implementada. Isto é, todas as empresas procuravam manter e fidelizar os seus clientes, mas algumas delas não tinham um sistema de informação orientado a informações de relacionamento com o cliente ou, até mesmo, não conheciam o conceito de CRM, o que pode ser justificado devido ao porte destas empresas. Outra limitação refere-se à falta de informação sobre a taxa de retenção dos clientes das empresas estudadas. Dado que as empresas afirmam ter como objetivo fidelizar os clientes que chegam à empresa via cupom, seria relevante conhecer a taxa de retenção destes clientes.

Este artigo procurou contribuir com uma área de pesquisa ainda pouco explorada, como indica Wei, Straub e Poddar (2011) e Zhou, Zhang e Zimmermann (2013), que é o “*social commerce*”, aliando este novo tema aos esforços realizados dentro da temática do CRM. Ao longo deste estudo, diversas oportunidades de pesquisa foram evidenciadas, entre elas, a questão da coexistência do paradigma transacional e relacional na mesma organização.

REFERÊNCIAS

- BENAZZI, João; PEDRA, Bruno. Compras Coletivas: Uma Análise Exploratória de sua Utilidade para as Empresas Anunciantes. **Mídias Sociais, Saberes e Representações**. Salvador: SimSocial, 2011.
- BULL, Christopher. Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 592-602, 2003.
- CHUNG, Wingyan; CHEN, Li. Group-Buying E-Commerce in China. **IT Professional**, v. 14, n. 4, p. 24-30, 2012.
- COMIN, Everton; TEIXEIRA., Rafael; DURAYSKI, Juliana; da SILVA, Natália; VIEIRA, Julio. Investigando o fenômeno de compras coletivas on-line: fatores que influenciam a intensidade das compras. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 2, p.196-213, 2014.
- DE MORAES, Gustavo; CAPPELLOZZA, Alexandre; DA SILVA FLORES, Eduardo; ARRAIS, Emerson. Curtir mais, Pagar menos–Adoção às Compras Coletivas pelo Consumidor Final. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 79-100, 2014.
- DHOLAKIA, Utpal. How Effective are Groupon Promotions for Businesses? (September 28, 2010). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1696327>> Acesso em: 11 nov. 2014.

DIAS, Suzi; DOS SANTOS, Rosilene; MARTINS, Vinicius; ISABELLA, Giuliana. Efeitos das estratégias de marketing de compras coletivas sobre o comportamento impulsivo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 138-151, 2014.

ERDOGMUS, Irem; ÇIÇEK, Mesut. Online Group Buying: What Is There For The Consumers? **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 308-316, 2011.

GIOVANINI, Thiago; RIANELLI, Regina. Sites de Compra Coletiva e o Fenômeno de Vendas Online via E-Commerce. In: IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Brasil, **Anais...** Brasil, 2012. Disponível em <<http://www.convibra.com.br/2012.asp?ev=25&lang=pt&ano=2012>> . Acesso em: 12 ago 2014.

ISABELLA, Giuliana; POZZANI, Alexandre; CHEN, Vinicius; GOMES, Murillo. Influence of Discount Price Announcements on Consumer's Behavior. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 657-671, 2012.

JAYASHREE, Sreenivasan; SHOJAEE, Shojaee; PAHLAVANZADEH, Solmaz. A Critical Analysis of Customer Relationship Management from Strategic Perspective. **International Conference on E-business, Management and Economics**. Hong Kong: IACSIT Press, v. 3, p. 340-345, 2011. Disponível em <<http://www.ipedr.com/vol3/69-M10082.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing**. 11^a Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

KRASNOVA, Hanna; VELTRI, Natasha; SPENGLER, Klaus; GUNTHER, Oliver. Deal of the day platforms: What drives consumer loyalty? **Business & Information Systems Engineering**, v. 5, n. 3, p. 165-177, 2013.

LEE, In; LEE, Kyoochun. Social Shopping Promotions from a Social Merchant's Perspective. **Business Horizons**, v. 55, n. 5, p. 441-451, 2012.

LIAO, Shu-hsien; CHU, Pei-hui; CHEN, Yin-ju; CHANG, Chia-Chen. Mining Customer Knowledge for Exploring Online Group Buying Behavior. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 3, p. 3708-3716, 2012.

Liu, Yi; Sutanto, Juliana. Online Group-Buying: Literature Review and Directions for Future Research. **ACM SIGMIS Database**, v. 46, n. 1, p. 39-59, 2015.

MARKETEER. **Mulheres Dominam Descontos Online**. Disponível em <<http://marketeer.pt/2012/10/09/mulheres-dominam-descontos-online/>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

MARTINS, Elaine. **Como funcionam os sites de compras coletivas e quais cuidados devemos tomar**. Disponível em <<http://www.tecmundo.com.br/comercio-eletronico/5995-como-funcionam-os-sites-de-compras-coletivas-e-quais-cuidados-devemos-tomar.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

MONTEZ, Rita. **Os perigos dos Descontos na Internet**. Disponível em <<http://visao.sapo.pt/os-perigos-dos-descontos-na-internet=f685012>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

MOVARREI, Reza; VESSAL, Sara. Application of Theory of Inventive Problem Solving in Customer Relationship Management. In: Management of Innovation and Technology, 2006, **Annals IEEE International Conference**, v.1, Singapore: IEEE, p. 263-267, 2006. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=4035836>. Acesso em: 27 mar. 2013.

PAYNE, Adrian. **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications, 2006.

PAYNE, Adrian. A Strategic Approach to Customer Relationship Management. In: BAKER, Michael; HART, Susan, (Eds.) **The Marketing Book**, London: Elsevier, 2008.

PEDRON, Cristiane; MONTEIRO, Pedro; MARQUES, Telma. Customer Relationship Management e as Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo de Múltiplos Casos em Empresas Portuguesas. **REGE – Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 343-358, 2012.

SANTOS, Ronnie, MAGALHÃES, Cleyton; NASCIMENTO, Roberto; CORREIA-NETO, Jorge; DORNELAS, Jairo. O Twitter como Ferramenta de Obtenção de Vantagem Competitiva: Um Estudo Multicaso com Empresas de Compras Coletivas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, p. 01-09, 2012.

SHIAU, Wen-Lung; LUO, Margaret. Factors Affecting Online Group Buying Intention and Satisfaction: A Social Exchange Theory Perspective. **Computers in Human Behavior**, v. 28 n. 6, p. 2431-2444, 2012.

SIVARAKS, Phavaphan; KRAIRIT, Donyaprueth; ESICHAIKUL, Vatcharapom. Measuring E-CRM Implementation and Outcomes from Customers' Perspectives. In: Technology

Management for Global Economic Growth (PICMET), 2010 **Proceedings of....**, Thailand: IEEE, p. 2950-2959, 2010. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5603347&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fstamp%2Fstamp.jsp%3Ftp%3D%26arnumber%3D5603347>. Acesso em: 27 mar. 2013.

SOLAYMANI, Saeed, SOHAILI, Kiomars; YAZDINEJAD, Esmail. Adoption and Use of E-Commerce in SMEs - A case study. **Electronic Commerce Research**, v. 12, n. 3, p. 49-263, 2012.

TORIANI, Silvana; ANGELONI, Maria. CRM as a Support for Knowledge Management and Customer Relationship. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, n. 1, p. 87-108, 2011.

WAHLBERG, Olof; STRANDBERG, Christer; SUNDBERG, Hakan; SANDBERG, Karl. Trends, Topics And Under- Researched Areas in CRM Research - A Literature Review. **International Journal of Public Information Systems**, v. 3, p. 191-208, 2009.

WEI, Yujie; STRAUB, Detmar; PODDAR, Amit. The Power of Many: An Assessment of Managing Internet Group Purchasing. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 12, n. 1, p. 19-43, 2011.

YIN, Robert. **Case Study Research**. 3ª Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

ZHOU, Lina; ZHANG, Ping; ZIMMERMANN, Hans-Dieter. Social commerce research: An integrated view. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 12, p. 61-68, 2013.