



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**LIANA ALMEIDA SILVA**

***INTERNET COMO  
FERRAMENTA DE MARKETING –  
DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO  
PROPOSITIVO PARA ANÁLISE  
DE PERFORMANCE EMPRESARIAL***

Salvador  
2006

**LIANA ALMEIDA SILVA**

***INTERNET* COMO FERRAMENTA DE *MARKETING* –  
DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO PROPOSITIVO  
PARA ANÁLISE DE PERFORMANCE EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissional em Administração,  
Escola de Administração, Universidade  
Federal da Bahia, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cardoso

Salvador  
2006

Escola de Administração – UFBA

S586 Silva, Liana Almeida  
*Internet* como ferramenta de *marketing* – desenvolvimento de  
um instrumento propositivo para análise de performance empresarial /  
Liana Almeida Silva. – 2006.  
110 f.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Cardoso.  
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da  
Bahia. Escola de Administração, 2006.

1. Marketing na internet. 2. Marketing – Administração.  
3. Planejamento estratégico. I. Cardoso, Cláudio. II. Universidade  
Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.800285  
21. ed.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, esta força suprema, pelo dom da vida e pela saúde.

A **Sri.K. Patthabi Jois**, com quem eu aprendi o ensinamento “pratique que tudo vem.” Funciona!!!

A **Claudio Cardoso**, orientador, recente amigo que apesar da aparente dispersão, ajudou a que eu encontrasse a quietude da sabedoria, no esforço de organizar, através do método científico, as idéias propostas neste trabalho. Com certeza, Claudio, este é o único caminho!

A **Célio**, pela coordenação do curso, pelo incentivo e pela disponibilidade em sempre ouvir e ajudar.

Ao **Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA)**, da UFBA, pelo apoio, infra-estrutura, professores e funcionários, o que garantiu a qualidade e o bom andamento do curso.

A **todos os colegas** pelo companheirismo, pela troca de experiências e pelas confraternizações. Vão deixar saudades...

Em especial a **Lauro Andrade**, Zauro, Mauro, ?auro, risos..., pela AMIZADE! E pela contribuição na tradição do resumo também.

Aos **meus clientes e a todas as pessoas que trabalham e já trabalharam comigo**, por pensar e trabalhar buscando a excelência em tudo que fazemos.

Aos **meus alunos**, por estarem me ensinando a conviver no papel de professora.

A **Tia Odete** pela colaboração em revisar o texto.

Aos **meus pais (Edmilson e Moema)**, aos **meus filhos (Felipe e Juliana)** e a **meu companheiro (Jefferson Gribel Junior)** por estarem ao meu lado compreendendo a falta de tempo, aceitando a minha ausência em função do estudo e, principalmente, por me ensinarem a nunca desistir e a continuar dia-a-dia crescendo como ser humano.

A **Castells, Kotler, Tapscott, Porter e a todos os autores estudados** e aqui citados, por terem traçado um caminho que cruzei no momento necessário.

E a todos aqueles que estiveram ao meu lado física e espiritualmente.

“O mestre na arte da vida faz pouca distinção entre seu trabalho e lazer, sua mente e seu corpo, sua educação e sua recreação, seu amor e sua religião. Ele dificilmente sabe distinguir um do outro. Ele simplesmente persegue sua visão de excelência em tudo que faz, deixando aos outros a decisão se ele está trabalhando ou se divertindo. Ele está sempre fazendo ambos simultaneamente.”

Texto Zen-Budista

## RESUMO

Esta dissertação buscou como objetivo desenvolver uma proposta de instrumento que permita analisar as estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* nas empresas que utilizam o *marketing* de forma sistematizada e profissional. Modelos de negócio, inovadores ou não, inevitavelmente precisam desenvolver estratégias de *marketing*, para realizar as trocas necessárias a sua atuação no mercado, com o objetivo de alcançar a melhor condição financeira que se possa obter. A *Internet* surgiu, tornou-se uma importante ferramenta; alguns autores a vêem como um elemento que revoluciona os padrões de atuação no mercado estabelecido, outros teóricos a vêem como um complemento essencial e estratégico às maneiras tradicionais de competir. A questão central é que ela está aqui presente, mas seus potenciais ainda são pouco explorados porque ela é utilizada, com padrões de estratégia baseados nos recursos antecessores. O uso efetivo da *Internet* permite às empresas, como qualquer outra ferramenta de *marketing*, criar vantagens competitivas. Esta utilização exige, no entanto, uma forma estratégica de pensar adequada a cada situação. O instrumento propositivo construído permite analisar as estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, classificando-as de forma a compreender as novas dinâmicas e necessidades das empresas no mercado. Ele foi demonstrado através do estudo de quatro casos ilustrativos nas empresas: MFX do Brasil, Boni Alimentos, Shopping Iguatemi de Salvador e Google.

**Palavras-chave:** *Internet*; Estratégia; *Marketing*.

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to develop a methodology proposal that enables the evaluation of the strategies of Internet utilization, as marketing tools, in companies that have systematic and professional marketing programs. Businesses models, whether innovative or not, inevitably require development of marketing strategies to perform the exchanges inherent to the market engagement with the objective to attain the best financial results possible. The Internet appeared and became an important tool; some authors see it as an element that revolutionizes the standards and practices of performance in the established market; other theoreticians see it as an essential and strategic complement to the traditional ways of competition in the market place. The central question of discussion is that the Internet has arrived, although its potential has been scarcely explored because it has been utilized to implement marketing strategies based on pre-Internet concepts and resources. As with any other marketing tool, the effective use of the Internet permits companies to create competitive advantages. However, this use demands a strategic thought process to address each specific market situation. The methodology proposal allows for the analysis of Internet utilization strategies as marketing tools and their classification to better understand the new dynamics and needs of companies in the current market. These concepts are demonstrated through the study of four illustrative cases relating to the following companies: MFX do Brasil, Boni Alimentos, Shopping Iguatemi de Salvador, and Google.

**Keywords:** *Internet; Strategy; Marketing.*

## LISTA DE FIGURAS

	f.
Figura 1 - Conceitos Centrais de <i>Marketing</i>	26
Figura 2 - Evoluindo em direção a um sistema de trocas centralizadas	27
Figura 3 - Representação Gráfica do Instrumento Propositivo	61

## LISTA DE TABELAS

	f.
Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo	82
Tabela 2 – Aplicando o Instrumento Propositivo à Empresa MFX do Brasil	90
Tabela 3 – Resumo da Pontuação da MFX do Brasil	90
Tabela 4 – Aplicando o Instrumento Propositivo à Empresa Boni Alimentos	92
Tabela 5 – Resumo da Pontuação da Boni Alimentos	93
Tabela 6 – Aplicando o Instrumento Propositivo ao Shopping Iguatemi Salvador	96
Tabela 7 – Resumo da Pontuação do Shopping Iguatemi Salvador	97
Tabela 8 – Aplicando o Instrumento Propositivo ao Google	98
Tabela 9 – Resumo da Pontuação do Google	99
Tabela 10 – Resumo da Pontuação	100

# SUMÁRIO

	f.
1	<b>INTRODUÇÃO</b> ..... 9
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA ..... 9
1.2	PREMISSAS ..... 10
1.3	JUSTIFICATIVA ..... 13
1.4	OBJETIVO ..... 16
1.5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..... 16
1.6	ESTRUTURA ..... 19
2	<b>ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i></b> ..... 20
3	<b>O ADVENTO DA <i>INTERNET</i></b> ..... 34
4	<b>A UTILIZAÇÃO DA <i>INTERNET</i> COMO FERRAMENTA DE <i>MARKETING</i></b> ..... 54
4.1	APRESENTANDO O INSTRUMENTO PROPOSITIVO DE ANÁLISE ..... 54
4.2	DEFININDO O INSTRUMENTO PROPOSITIVO DE ANÁLISE ..... 62
4.3	APLICANDO O INSTRUMENTO PROPOSITIVO DE ANÁLISE ..... 88
4.3.1	<b>Estudo de Caso Ilustrativo da MFX do Brasil</b> ..... 88
4.3.2	<b>Estudo de Caso Ilustrativo da Boni Alimentos</b> ..... 91
4.3.3	<b>Estudo de Caso Ilustrativo do Iguatemi Salvador</b> ..... 94
4.3.4	<b>Estudo de Caso Ilustrativo do Google</b> ..... 98
4.3.5	<b>Resumo da Classificação</b> ..... 100
4.4	AVALIANDO OS RESULTADOS ..... 101
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> ..... 103
	REFERÊNCIAS..... 107

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema, *Internet* como ferramenta de *marketing*, será abordado tomando-se como ponto de partida a premissa de que os tempos mudaram e a euforia das empresas pelos investimentos em *Web Sites* cessou. Após o estouro da bolha da *Internet*, metáfora criada pelo mercado financeiro para identificar a aparente valorização das empresas eletrônicas, uma nova realidade passa a ser percebida.

Os tempos difíceis apresentaram-se entre os anos de 2000 e 2002 e a ousadia das organizações que buscavam romper barreiras e marcar sua presença na grande rede, hoje, cede lugar a momentos de reflexão. As palavras de ordem são cortes de custos, retorno sobre o investimento e racionalização de operações internas.

Segundo estudo da A.T.Kearney (2003), os famosos três C's do início da *Internet* – conteúdo, comunidade e comércio – estão sendo substituídos por conceitos bem mais estratégicos: custos, cliente e conectividade. O estudo conclui

que, naquele ano de 2003, passou-se a um momento de retorno aos “fundamentos básicos”, reflexo dos tempos difíceis enfrentados pelo *e-business*.

Em relação a custos, as empresas têm sofrido pressões para sua redução e aumento do retorno sobre os investimentos em tecnologia da informação. Quanto aos clientes, o desenvolvimento de capacidades que aprimorem as informações sobre eles tornou-se um ponto crucial. Conectividade refere-se à forma em que as organizações interagem nos seus diversos tipos de relações: clientes, fornecedores e parceiros externos, além da interação entre sistemas e processos internos. Todos são aspectos fundamentais quando a questão é o crescimento sustentável (KEARNEY, 2003, p. 106).

Dentro desta perspectiva, a questão central é que a evolução dos modelos de negócio na *Internet* não foi acompanhada por instrumentos de análise capazes de compreender as novas dinâmicas e necessidades do mercado.

## 1.2 PREMISSAS

Nas palavras de Castells (2001, p. 7) “A *Internet* é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a *Internet* poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana”. Nesse contexto, que traz, à vida humana, novas possibilidades e, como consequência, fomentam mudanças em todas as dimensões das relações que são estabelecidas entre os homens, inclusive as relações de mercado, Kotler (1999, p. 205) identifica a necessidade de adaptação a

uma nova era do *marketing*, intitulada por ele como *Marketing* Eletrônico. Para ele, mercados e o *marketing* irão operar, no século XXI, com diferentes princípios. Isto porque:

- a) os novos contextos econômicos que se apresentam irão mudar quase todos os aspectos da vida diária;
- b) a revolução digital tem alterado os conceitos de espaço, tempo e volume. Uma empresa não precisa mais ocupar muito espaço porque ela pode ser virtual e estar em qualquer lugar. Mensagens podem ser enviadas e recebidas simultaneamente. Alguns objetos como livros, músicas e filmes podem ser transportados em formato de *bits* em vez de em seu formato tangível.

A autora deste projeto vem, ao longo de 11 anos, atuando no desenvolvimento do desenho de soluções empresariais para atuação na *Internet*. Aliando esta visão teórica a sua experiência profissional, estabelece as premissas, descritas abaixo, para o desenvolvimento deste trabalho:

- a) as teorias mais utilizadas em estudos, dos autores Kotler (1999), Tapscott (2001) e Porter (2001), que pretendem servir como referencial para análise da utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* são insuficientes para explicar o novo estágio no qual se encontra o mercado e, por isso, deixam uma lacuna nesse campo de estudo, e mais, no instrumental de avaliação das práticas;
- b) a teoria de Kotler (1999) é positiva porque além de ser um modelo de análise de *marketing* consagrado, o modelo dos 4P's (preço, produto, promoção e praça ou ponto de venda), incorpora novas tendências; embora seja insuficiente para atender às novas dinâmicas do mercado;

- c) a teoria de Tapscott (2001) contribui com os estudos acadêmicos porque amplia as análises tradicionais de *marketing* e traz novas perspectivas. Deixa a desejar nos exageros de classificar a *Internet* como uma grande revolução na forma de fazer negócios e que a sua teoria do A, B, C, D, E do *marketing* vão definitivamente substituir o modelo dos 4P's propostos por Kotler (1999). A de *anywhere, anytime e anyway*, qualquer lugar, a qualquer hora e de qualquer maneira. B de *B-webs*, ou seja, redes de relacionamento. C de comunicação no lugar da promoção. D de descoberta do preço ou precificação fluida. E do contexto da experiência substituindo a venda do produto;
- d) a teoria de Porter (2001) aborda questões que não são centrais ao mercado. Sua argumentação está baseada na teoria de que a *Internet* não vem revolucionar as práticas da administração, mas defende que a *Internet* deve, como qualquer outra ação empresarial, ser utilizada de forma estratégica de maneira a agregar vantagem competitiva;
- e) Kotler (1999) e Porter (2001) conseguem estabelecer um debate de opostos com Tapscott (2001). Um debate cujo foco central é o mercado. Tapscott (2001) é um autor que se posiciona de forma antagônica a Kotler (1999) e Porter (2001), embora suas respectivas teorias possam ser interpretadas como complementares demonstrando que a *Internet* tanto se incorpora aos modelos de negócios já existentes, assim como revela novas abordagens nas quais, em ambos os casos, as estratégias de sua utilização, como ferramenta de *marketing*, têm como objetivos, tanto o retorno financeiro e mensurável, assim como retornos intangíveis.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A preocupação em analisar a utilização da *Internet* como uma ferramenta de *marketing* pelas empresas, pode ser entendida, sob o ponto de vista empresarial, acadêmico e governamental, considerando que a *Internet* tem qualidades interativas que nenhum outro meio dispõe e que os estudos sobre o tema têm sido insuficientes para explicar o novo estágio no qual se encontra as empresas no mercado, deixando, como já foi mencionada nas premissas que norteiam este trabalho, uma lacuna nesse campo de estudo, e mais, no instrumental de avaliação das práticas.

Depois da primeira Revolução Industrial, o mundo passou por mais duas “revoluções” - a segunda Revolução Industrial (que foi a revolução da alta tecnologia aplicada à produção) e a Revolução da Informação, em desenvolvimento a partir do incremento dos computadores domésticos.

Fruto dos avanços da tecnologia, a Revolução da Informação não significa, simplesmente, aumento de informação à disposição de todos. Significa, acima de tudo, o surgimento de meios para interpretar essa massa inercial de dados, compreendê-la e utilizá-la de forma inteligente. No que diz respeito ao *marketing*, significa principalmente que agora é possível atingir, persuadir e vender com mais eficiência a grupos e segmentos determinados de consumidores que antes só poderiam ser atingidos, através dos meios massivos de comunicação e vendas.

A força que move esta transformação é a informática - capacidade de armazenar e processar dados. Entretanto, a par das possibilidades abertas pela informática, há outras grandes causas das mudanças que estão ocorrendo nos processos de comunicação e venda. Entre eles as novas formas de comunicação. O

telefone tornou-se um instrumento de comunicação interativo graças às modernas centrais telefônicas computadorizadas e ao desenvolvimento da telefonia móvel. Uma área inteiramente nova de comunicação foi aberta pelo “telefax” e pelo *modem*, através da *Internet* - uma vasta “metarede” (uma rede de redes) global de informações abertas composta de computadores, isto é, um meio que permite aos computadores de grande parte do mundo se comunicar.

Considerada, hoje, como uma espécie de “teia”, ela possibilita que pessoas de todos os continentes utilizem seus serviços através de provedores de informação. O acesso é feito de forma remota, como se não houvesse barreiras físicas. Cada computador funciona como um ponto de envio e de recepção de “informações”, que trafegam pelas “infovias” (estradas) criadas pelas linhas telefônicas e canais de telecomunicações como as fibras óticas.

O meio impresso, o jornal e a revista, forçou que os anunciantes reduzissem a quantidade de informações que podia ser passada aos consumidores. Depois, o rádio, através dos jingles, reduziu ainda mais o conteúdo. Mais tarde, a TV restringiu as informações a meros segundos. Além disso, todos esses meios são unidirecionais, ou seja, esses meios criaram uma lacuna entre os consumidores e os anunciantes.

A *Internet* é diferente de todos esses meios de publicidade já inventados, já que não limita a quantidade de informação disponível, nem o grau de *feedback* que pode ser alcançado. A *Internet* é atualmente o veículo que mais cresce. De acordo com Castells (2001, p. 8), é possível que estejamos nos aproximando da marca dos dois bilhões de internautas por volta de 2010, mesmo levando em conta uma desaceleração da difusão da *Internet* quando ela penetrar no mundo da pobreza e do atraso tecnológico. Informação, *feedback*, conteúdo e comunidade são fatores

essenciais que faltam na cultura de massa, mas estão presentes na *Internet*. Estes fazem com que a rede conquiste um número cada vez maior de consumidores isolados e conscientes. No ciberespaço, o consumidor escolhe a informação que deseja acessar livre do controle existente na comunicação de massa, sem censura e instantaneamente tem acesso às principais fontes de notícia.

A *Internet* não pode ser classificada em nenhuma outra categoria de mídia preexistente. Não há parâmetros. O ciberespaço contém todas as cidades do mundo, todas as livrarias do mundo, todos os museus do mundo, todas as empresas do mundo em linha direta com o cidadão. É um espaço privilegiado para a interação humana. Ali, você pode visitar cada companhia, conhecer todos os seus produtos e comprá-los. Nenhum meio, em tempo algum, ofereceu tanto para a venda direta de bens.

Por ser a abordagem deste tema algo pouco estudado no mercado brasileiro, entende-se ser necessário fazer, então, este estudo voltado às especificidades locais relacionadas com as grandes tendências em nível mundial, com o intuito de oferecê-lo como subsídio para:

- a) as empresas brasileiras terem um modelo que permita a elas conhecer em que estágio se encontra seu grau de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* e assim criar formas de estimular suas ações de *e-business* gerando diferenciais competitivos;
- b) o governo direcionar investimentos e definir políticas de fomento à modernização do próprio estado e ao desenvolvimento empresarial;
- c) a comunidade acadêmica aprimorar seu escopo de conhecimento acerca do assunto, interagindo com outros pesquisadores e incentivando novos estudos sobre as novas dinâmicas e necessidades do mercado.

Pedott (2000, p. 24) traz em sua dissertação de mestrado a seguinte reflexão:

Este mercado interativo (que abrange desde os tradicionais produtos promovidos e comercializados via *Internet*, como *home-banking* ou compras de livros, até entretenimento personalizado, atividades sociais e armazenamento de informações) deverá ser ainda segundo Rust (1997 apud PEDOTT, 2000, p. 24) nos próximos 10 a 15 anos o grande objeto de estudo dos profissionais de *marketing*, pois compreendê-lo e saber como utilizá-lo será o grande diferencial competitivo do início deste século.

#### 1.4 OBJETIVO

Desenvolver a aplicação de um instrumento propositivo que permita um diagnóstico para recomendações e avaliação de performance empresarial através da análise das estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* nas empresas que utilizam o *marketing* de forma sistematizada e profissional.

#### 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Ferreira (2000), metodologia é o conjunto de técnicas e processos utilizados para ultrapassar a subjetividade do autor e atingir a obra literária. Nessa linha, visando realizar um estudo de caso de natureza ilustrativa, cujo delineamento adotado será a observação, análise de dados secundários e a experiência profissional da autora do projeto, a metodologia a ser aplicada ao trabalho pretende seguir os passos descritos a seguir.

Na primeira etapa, o procedimento adotado para chegar ao objetivo da pesquisa constituiu-se de uma revisão de literatura, a partir de uma pesquisa bibliográfica, abrangendo parte da bibliografia já tornada pública em relação ao tema

de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros e artigos técnicos. Sua finalidade foi colocar a pesquisadora em contato direto com o que foi escrito sobre o assunto *marketing e Internet*.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente e têm como objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas premissas ou manipulação de suas informações. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Na segunda etapa, estruturou-se o desenvolvimento da construção do instrumento propositivo de análise. A partir do modelo dos 4P's de Kotler (1999) e do modelo A, B, C, D, E de Tapscott (2001) foram definidas as cinco dimensões de análise: clientes, produto, preço, lugar e comunicação. Para cada dimensão foi feito um conjunto de questões justificadas com os autores Vassos (1997) e Castells (2003). O formato das respostas associadas a cada questão e da pontuação atribuída a elas foi definido orientando-se pelo Modelo de *Marketing Internet Bullseye*<sup>SM</sup> (VASSOS, 1997, p. 15) com algumas adaptações às características do original, a serem explicadas no capítulo 4 referente à apresentação do instrumento propositivo de análise. O somatório final, destes pontos atribuídos às respostas escolhidas em cada questão, determina uma pontuação máxima. Esta pontuação máxima atingida é responsável por definir uma classificação da atuação empresarial, voltada a auxiliar:

- a) na formulação de conclusões sobre que aspectos influenciam, ou deixam de influenciar, uma ação de *marketing* na *Internet* já estabelecida;

b) numa avaliação de como a empresa poderia se posicionar e, assim, definir qual seria a sua estratégia de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* a ser estabelecida;

c) no estabelecimento de uma meta a ser perseguida para o reposicionamento de uma estratégia de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* já estabelecida.

A terceira etapa foi o momento de coletar dados, através de fontes secundárias, para realização da aplicação do instrumento no caso ilustrativo da empresa Google. Também nesta etapa, para realização da aplicação do instrumento, foram organizadas informações resultantes da experiência profissional da própria autora deste projeto, adquiridas através de sua participação em contratos de assessoria de *marketing* e projetos de desenvolvimento de *Web Sites* nas empresas MFX do Brasil, Boni Alimentos e Shopping Iguatemi de Salvador. Em seguida a autora aplicou o instrumento propositivo de análise aos quatro casos ilustrativos: MFX do Brasil, Boni Alimentos, Shopping Iguatemi de Salvador e Google; foi realizada a demonstração da pontuação atingida através da lógica proposta no instrumento e das respostas atribuídas pela autora; e, finalizando esta etapa, foi definida a classificação das estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* por estas empresas a partir dos resultados obtidos.

A quarta e última etapa, foi o momento das reflexões conclusivas, resultantes da análise do processo de desenvolvimento da dissertação como um todo, e das recomendações finais visando orientar futuros trabalhos que dêem seguimento ao estudo do tema.

## 1.6 ESTRUTURA

Após esta introdução, será apresentado o referencial teórico composto por dois capítulos abordando os temas estratégia de *marketing* e o advento da *Internet*. A quarta parte apresenta o objetivo central do trabalho através da descrição do instrumento propositivo de análise desenvolvido. Após esta etapa, segue-se a análise feita através do estudo de casos ilustrativos nas empresas MFX do Brasil, Boni Alimentos, Shopping Iguatemi de Salvador e Google. Para finalizar, as considerações finais seguidas das referências.

## 2 **ESTRATÉGIA DE *MARKETING***

Em seu artigo, *Marketing e Literatura: a Ansiedade da Influência Acadêmica*, o professor visitante da Universidade da Califórnia Stephen Brown (1997) escreveu uma breve análise literária sobre a literatura do *marketing*.

O primeiro argumento apresentado identifica o fato de que as publicações acadêmicas do *marketing* foram consideradas indignas de uma análise textual cuidadosa por estarem, se for feita uma analogia ao exercício crítico, em um patamar inferior a outras disciplinas acadêmicas das ciências sociais como: antropologia, sociologia, psicologia, história, política, geografia e economia.

Em segundo lugar, apontou para a questão de que a forma de um texto reflete o seu conteúdo, isto porque as investigações das ciências físicas revelam um padrão do domínio intelectual na literatura científica, repleto de recursos literários como metáforas, hipérboles, ironias, pouco utilizado pelos teóricos do *marketing*.

O terceiro aspecto analisado discorreu sobre o valor da produção literária constatando que é preciso para a academia examinar, analisar e possivelmente alterar expressões de *marketing* comuns nas páginas dos principais periódicos.

Uma quarta importante faceta da escola de *marketing* foi constatada pelo fato básico de que o volume da produção acadêmica consiste em trabalhos de literatura nos quais as empresas, as instituições, as organizações, os gerentes, os homens de venda, os agentes, os consumidores, as amostras, as pesquisas, as entrevistas, as

atitudes, as intenções, os comportamentos, os conceitos, os modelos e as teorias, que tipicamente compõem as experiências acadêmicas, são caracterizados em sua plenitude como textualmente mediadores, no sentido de buscarem encontrar um ponto comum em que todas as teorias possam concordar.

Brown (1997, p. 7-10) apresentou a questão da literatura de *marketing* que embora, em muitas maneiras, venha ignorando o aspecto literário da escrita acadêmica, reconhece que “há também alguns bons escritores, poetas e estilistas literários na academia do *marketing*: Belk, Grafton Small, Hirschman, Sherry, Stern, Zinkhan, e, como está considerado detalhadamente abaixo, Theodore Levitt e Morris Holbrook”.

Os autores Theodore Levitt e Morris Holbrook foram apresentados por Brown (1997) como se Levitt fosse à personificação do conhecimento do *marketing* para os numerosos não estudiosos do *marketing* e Morris B. Holbrook como a personificação do conhecimento dentro da comunidade acadêmica do *marketing*. Ambos foram exaustivamente analisados e, embora tenham sido considerados como autores cujos estilos literários são similares, Levitt (1960) considera o cliente ser tudo, enquanto Holbrook acredita na idéia de que tudo é consumo. Estas podem ser analisadas como posições complementares que indicam uma elementar noção de orientação para o cliente. Assim, consciente ou inconscientemente, Holbrook sempre foi considerado uma sombra criativa de Levitt, como sendo o filho e Levitt o pai, uma espécie de sucessor de um mentor que está acima de todos os autores da escola do *marketing*. Na percepção de Brown (1997, p. 19), Theodore Levitt é mais do que um advogado da causa do *marketing*, é o *marketing* em si.

No artigo publicado pela Harvard Business Review em 1960, “Miopia em *Marketing*”, o professor da Harvard Business School Theodore Levitt expõe uma

percepção da importância do *marketing* para o desenvolvimento dos negócios. Em síntese, sua teoria defende que os negócios estarão bem se o seu foco estiver centrado em entender e atender as necessidades dos clientes, ao invés de apenas vender produtos. Ele apresenta a diferença entre *marketing* e vendas não como simplesmente uma questão semântica. Defende a crença na qual o foco da venda está nas necessidades do vendedor, enquanto o *marketing* nas necessidades do comprador. Nas suas palavras: “a venda está preocupada na necessidade do vendedor de converter o produto em dinheiro, o *marketing* com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associadas à sua criação, entrega e consumo final” (LEVITT, 1960, p. 8).

Apesar de escrito em 1960, o artigo revela questões conceituais que permeiam as décadas subseqüentes de forma irretocável. Isto porque a essência de seus argumentos está na orientação ao cliente, expressão comum nas páginas dos principais textos da recente literatura de *marketing*. Ao se debruçar sobre o artigo de Levitt (1960), qualquer leitor pode constatar que esta é uma filosofia inerente ao *marketing* em si e, portanto, não deve ser considerado como um aspecto especificamente concebido ou relativo aos últimos dez anos.

Levitt (1960) discorre ainda sobre conceitos essenciais para o estudo da estratégia de *marketing*: o consumidor, a indústria e o próprio *marketing*. Entenda-se consumidor como aquele que consome, para consumir ele compra e aquele que compra é o cliente. Interpretar-se-á aqui o conceito de indústria como metáfora de empresa.

Na sua concepção, os consumidores são imprevisíveis, variados, volúveis, estúpidos, míopes, teimosos e, em geral, incômodos (LEVITT, 1960, p. 12). Isto porque existe uma parcela inconsciente nos seres humanos que os influencia todo o

tempo de forma imperceptível. Conseqüentemente, a impermanência de seus desejos os torna constantemente mutáveis e em busca de satisfação.

Levitt (1960, p. 13) afirma ser de compreensão vital para os homens de negócios, a visão da indústria como um processo para satisfazer os clientes, não com a finalidade de produzir bens. Uma indústria começa com os clientes e suas necessidades e não com uma patente, uma matéria-prima ou um talento para vendas. Definidas as necessidades do cliente, a indústria se desenvolve para trás, preocupando-se primeiro com a entrega das satisfações, depois em como criar as coisas com as quais essas satisfações são em parte atingidas e, finalmente, a indústria retrocede mais atrás para encontrar as matérias-primas necessárias à fabricação dos produtos, etapa indiferente para o cliente.

O *marketing*, nas suas palavras é definido como invariavelmente aquele que vê todo o processo do negócio como um esforço integrado para descobrir, criar, estimular e satisfazer necessidades dos clientes. O cliente é alguém “lá fora” que, com a devida habilidade, pode ser separado de seu dinheiro (LEVITT, 1960, p. 13). Neste contexto, o *marketing* é visto como um processo de gerar satisfação, o cliente como um sujeito humano e distinto do poder do dinheiro que possui e a empresa como uma organização estruturada para viabilizar este processo, uma espécie de ponte entre o sujeito e aquilo que representa a sua subjetividade. Definitivamente Levitt (1960) humaniza as relações de mercado, colocando-as como um pano de fundo às relações humanas.

Em princípio, numa análise sob outra perspectiva, Baran e Sweezy (1966), dois teóricos marxistas norte-americanos, dedicam um capítulo do seu livro, *Capitalismo Monopolista*, ao fenômeno que denominam como campanha de vendas. Eles posicionam a campanha de vendas como muito mais velha do que o próprio

capitalismo como ordem econômica e social e registram seu surgimento, sob várias formas, na Antiguidade, tornando-se bastante acentuada na Idade Média e crescendo em âmbito e intensidade na era capitalista (BARAN; SWEEZY, 1966, p. 119). Descrevem sua essência sucintamente nas palavras de Sombart (1913 apud BARAN; SWEEZY, 1966, p. 120):

Estimular o interesse, provocar a confiança, despertar o desejo de compra – eis o auge dos esforços do comerciante bem sucedido. Os meios pelos quais tal meta é alcançada não fazem diferença. Basta que seja alcançada pela compulsão interna, e não pela externa, que as outras partes da transação entrem no negócio não contra a sua vontade, mas pela sua própria decisão. A sugestão deve ser o instrumento do comerciante. Quanto aos meios de compulsão interior, há muitos.

Essa descrição da campanha de vendas de Baran e Sweezy (1966) não pode ser também utilizada para descrever o *marketing* definido por Levitt (1960)? A resposta é sim. Desde que se façam considerações. Os autores vão em frente com sua análise afirmando que a expansão do capitalismo afetou o papel das ditas campanhas de vendas – entendidas aqui como *marketing* no contexto do conjunto estratégico das ações voltadas a entender e atender o cliente – passando-as de um papel pouco importante, a uma posição de centro nervoso decisivo. Isto quer dizer que tiveram uma transformação qualitativa no papel que desempenhavam no sistema, isto porque em grande parte, para atrair a preferência do público, a competição de preços desapareceu dando lugar a novos modos de promoção de vendas: publicidade, variação do aspecto dos produtos, de sua embalagem, a “obsolescência planejada”, as modificações e modelos, vendas a crédito, etc. (BARAN; SWEEZY, 1966, p. 120).

Philip Kotler apesar de ter sido considerado pelo professor Brown (1997, p. 5-8) como autor integrante dessa escola do *marketing*, que necessita da aplicação das técnicas e ferramentas tão apreciadas da literatura crítica nas análises dos fenômenos de mercado, é pesquisador, professor e autor dos principais livros de

*marketing* utilizados nas graduações e pós-graduações em todo o mundo. Tendo seu trabalho fundamentado nas concepções de Levitt (1960), sintetizadas nas palavras “o cliente é tudo”, Kotler (1991, p. 02) reinterpreta o *marketing* como um processo, social e gerencial, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Um *marketing* em que conquistar um cliente tornou-se mais importante do que efetuar uma simples venda e no qual existe uma distinção clara, entre o seu conceito e a publicidade. Em sua essência, como diz Kotler (1991, p. 02), “o *marketing* significa a execução das atividades de negócio que gerenciam a circulação das mercadorias ou serviços do fabricante aos consumidores, enquanto a publicidade é uma ferramenta que utiliza os meios de comunicação para tornar conhecido, aos compradores, certo produto ou serviço com fins comerciais”.

Baran e Sweezy (1966, p. 120-121-132) também distinguem as suas denominadas campanhas de vendas da publicidade quando nas suas palavras definem:

[...] a publicidade se torna, em proporção sempre crescente, a arma principal da luta competitiva. Os objetivos e efeitos comerciais imediatos da publicidade foram exaustivamente analisados na literatura econômica e são percebidos com facilidade [...] Até os compradores altamente informados, tecnicamente competentes, não são impermeáveis à publicidade [...] A função da publicidade, talvez a sua função dominante hoje, torna-se assim a de travar, em nome dos produtores e vendedores dos bens de consumo, uma guerra incessante contra a poupança e em favor do consumo [...] A estratégia do publicitário é martelar na cabeça das pessoas a conveniência indubitável, e, na verdade, a necessidade imperativa, de possuir o mais recente produto que surge no mercado.

Para explicar a sua definição de *Marketing*, Kotler (1991, p. 3) apresenta uma série de conceitos que estão interligados numa relação de causa direta compondo o processo de *marketing* em si, como demonstra a figura abaixo.

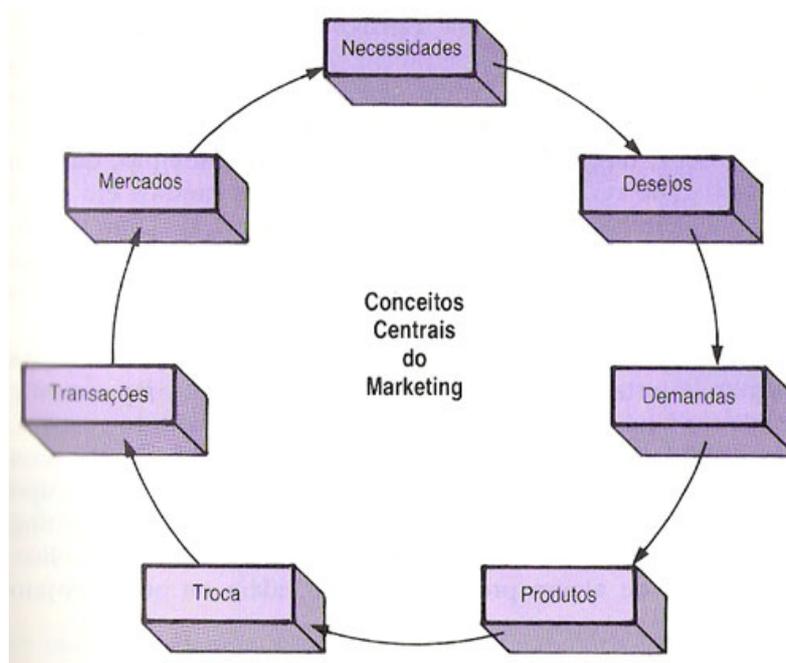


Figura 1 - Conceitos Centrais de *Marketing*  
 Fonte: Kotler, 1991, p. 3

A necessidade é um estado em que se percebe uma privação e uma pessoa, para supri-lo ou tentar reduzi-lo, procura ou desenvolve objetos. Numa sociedade menos desenvolvida as pessoas utilizam o que está disponível ao invés de criar novas soluções. É algo inerente à constituição do ser humano. Os desejos são necessidades moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são infinitos, mas os recursos são limitados. Por isso as pessoas buscam o máximo de satisfação em troca de seu dinheiro. Desejos viabilizados pelo poder de compra de cada um se tornam demandas.

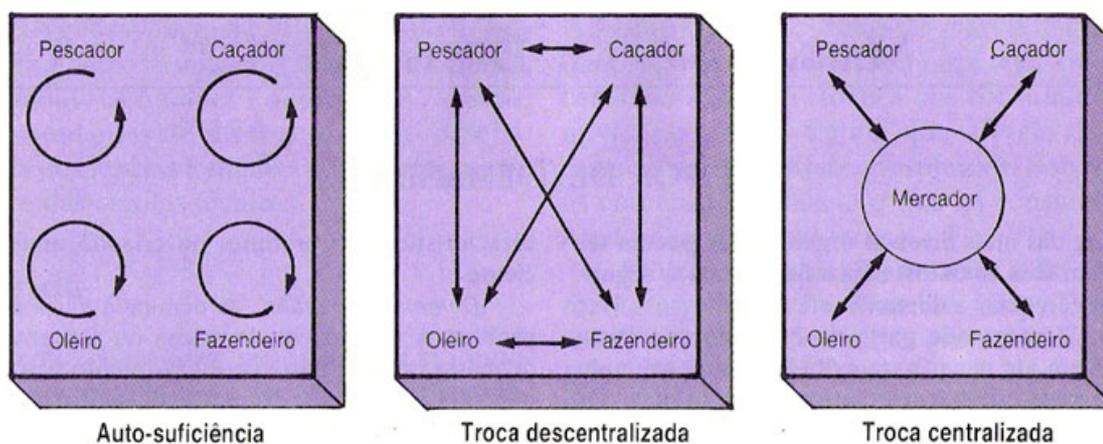
Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Não está limitado a objetos físicos. Podem ser bens, serviços, pessoas, lugares, organizações, atividades e idéias. Pode ser chamado de oferta no sentido de descrever algo de valor para alguém.

A troca é o ato de se obter um objeto desejado oferecendo algum retorno. É o conceito central do *marketing*. Para que uma troca ocorra, várias condições devem ser satisfeitas. A troca traz inúmeras vantagens. Entre elas que as pessoas não

precisam viver de caridade, nem precisam ser auto-suficientes. As pessoas podem se concentrar naquilo que sabem fazer e trocar, para atender as suas necessidades, pelo que é feito por outras pessoas.

Assim, a sociedade produzirá mais do que qualquer sistema alternativo. Se a troca é o conceito central do *marketing*, a transação é a unidade de medida do *marketing*. Ela é composta de uma troca de valores entre duas partes. No sentido mais amplo, o *marketing* tenta criar uma resposta a alguma oferta. Consiste em ações para uma resposta desejada a um produto. “O mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto centralizados em um único ambiente de troca” (Kotler, 1991, p. 2). O exemplo abaixo demonstra este conceito:

Para entender a natureza de um mercado, imagine uma economia primitiva composta de apenas quatro pessoas: um pescador, um caçador, um oleiro e um fazendeiro. A figura 2 mostra as três formas diferentes pelas quais esses comerciantes poderiam satisfazer suas necessidades. No primeiro caso, auto-suficiência, cada um deles reuniria por si próprio os bens necessários. O caçador torna-se, desta forma, menos eficiente na caça. A mesma lógica de raciocínio é aplicável aos outros comerciantes. No segundo caso, troca descentralizada, cada pessoa vê os outros três como “compradores” em potencial que constituiriam um mercado. Assim, o caçador pode viajar para trocar carne pelos bens do pescador, do oleiro e do fazendeiro. No terceiro caso, troca centralizada, uma pessoa nova chamada de “mercador” entra em cena e localiza-se numa área central chamada “mercado”. Cada “produtor” traz seus bens para o mercado e os comercializa por outros bens de que necessita negociando somente com um “mercador”, para obter os bens necessários para se conseguir um dado volume de trocas. (KOTLER, 1991, p. 04).



Auto-suficiência

Troca descentralizada

Troca centralizada

Figura 2 - Evoluindo em direção a um sistema de trocas centralizadas

Fonte: Kotler, 1991, p. 04

Nas análises de Baran e Sweezy (1966, p. 136), o produto é classificado como uma mercadoria, desenvolvido no capitalismo pelo seu valor de troca e não pelo seu valor de uso e legitimamente considerado como um objeto de utilidade que atende a uma autêntica necessidade humana. É importante perceber e destacar aqui, confirmando a posição de Levitt (1960) e Kotler (1991), a questão de atender a necessidades através de relações de troca.

Um produto enquanto um bem tem que, intrinsecamente a ele, ter um valor percebido pelo público a que se destina. Embora este valor não seja imutável e eterno. Para continuar atendendo ao mercado e às mutáveis necessidades e desejos de seu público, precisa-se inovar. Mas a verdadeira inovação é um processo difícil e complexo. Na maioria das vezes aos consumidores são oferecidas pequenas modificações, ou nem mesmo isso, apenas é aplicado uma nova roupagem na apresentação e aparência, mas servem essencialmente às mesmas finalidades dos produtos antigos que pretendem substituir. Sobre este aspecto Baran e Sweezy (1966, p. 133) dizem:

Produtos realmente novos, ou diferentes, porém, não são fáceis de criar, mesmo em nossa era de rápido progresso científico e tecnológico. Assim, grande parte da novidade com que o consumidor é sistematicamente bombardeado é fraudulenta ou relacionada de forma trivial - e em muitos casos mesmo negativa - com a função e utilidade do produto.

Inovações radicais ou incrementais têm em comum algumas variações no processo de produção. Baran e Sweezy (1966) acrescentam à informação de que as campanhas de venda, que antes colaboravam a desenvolver produtos destinados a satisfazer as necessidades bem conhecidas do consumidor, invadem cada vez mais as fábricas, determinando o que deve ser produzido de acordo com os critérios estabelecidos pelo departamento de vendas e conselheiros da publicidade - para complementar, ambos os conceitos estão integrados no departamento de *marketing*.

Vendas e esforços de produção se combinam de tal forma que se tornam virtualmente inseparáveis.

A análise dos autores vai além numa reflexão crítica quando argumentam que ao examinarem os programas de pesquisa e desenvolvimento das grandes empresas americanas, foi verificado que todo o esforço está muito mais relacionado com a produção de artigos vendáveis, do que com o progresso da ciência e tecnologia. E mais, no que se relaciona com o consumidor, o efeito dessa transferência do que os autores chamam de centro de gravidade econômico da produção para as vendas é totalmente negativa. “Mas para a economia como um todo, o efeito é sem dúvida positivo” (BARAN, SWEEZY, 1966, p. 134-136).

Nas palavras de Dexter Masters (1960 apud BARAN; SWEEZY, 1966 p. 135), ex-diretor da Associação dos Consumidores, a maior e mais experimentada organização dedicada à prova e avaliação dos artigos de consumo:

Quando a concepção do produto está ligada às vendas, e não à sua função, como ocorre cada vez mais, e quando a estratégia da comercialização se baseia em freqüentes modificações de estilo, há certos resultados quase inevitáveis: a tendência ao uso de materiais inferiores; a abreviação no tempo necessário ao bom desenvolvimento do produto; o desprezo pela qualidade e pela inspeção adequada. Os efeitos dessa obsolescência prefabricada é um aumento de preço disfarçado para o consumidor, na forma de menor vida para a produção, e, com freqüência, de maiores gastos de consertos.

Portanto, *marketing* ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas (KOTLER, 1991, p. 3). Decidem no sentido de serem sugeridas a despertar a sua compulsão interior, de forma que os meios justificam os fins (BARAN; SWEEZY, 1966, p. 120). Dessa forma, para uma empresa atuar em um mercado, inevitavelmente é preciso desenvolver estratégias de *marketing* para realizar as trocas necessárias a essa atuação na melhor condição financeira que se possa obter. Em *marketing*, este conjunto de decisões interligadas e orientadas para estabelecer as condições necessárias à realização das trocas -

que compõem uma das dimensões da estratégia empresarial - recebe a denominação de *mix de marketing*; definido academicamente como “um conjunto de instrumentos utilizados de maneira integrada para afetar o mercado” (KOTLER, 1991, p. 464).

O *mix de marketing* deve ser definido estrategicamente visando estabelecer as melhores condições necessárias à realização das trocas - objetivo central do *marketing*. Para definir e manter uma posição estratégica distinta de seus concorrentes, uma empresa precisa seguir os seis princípios fundamentais de acordo com a descrição de Porter (2001, p. 71). São eles:

- a) começar com o objetivo no retorno sobre o investimento, isto porque, focar o crescimento estratégico em lucratividade, vai gerar um real valor econômico;
- b) entregar um valor único, através de uma maneira particular de usos para um público alvo de consumidores;
- c) criar uma configuração distinta na forma de operar o negócio, ou se utilizar de atividades semelhantes a outros concorrentes e desenvolvê-las de diferentes maneiras;
- d) abandonar algumas características relacionadas a produtos, serviços ou processos, com o objetivo de se diferenciar entre os concorrentes;
- e) estabelecer uma estratégia definindo como todos os elementos da empresa se encaixam. Concorrentes podem facilmente imitar uma atividade ou as características de um produto, mas terão mais dificuldade em imitar todo um sistema de competição;
- f) permanecer numa única direção para entregar uma proposição de valor distinta dos demais concorrentes.

O paradigma de *marketing* estabelecido por Kotler é de controle, simples e unidirecional, ou seja, a empresa define o produto, o preço, qual o ponto de venda e faz a sua promoção (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 196). Dessa forma ela compõe o seu *mix* de *marketing*. Estruturando sua estratégia através destes quatro aspectos. Estes são os tão difundidos quatro P's de Kotler (1991), caracterizados por Brown (1997, p. 7) como versificação em cacofonia. E caracterizados por Kotler (1991) como produtos produzidos para os clientes, com o preço e o ponto de venda definidos de acordo com a competição dos mercados e a promoção, através da qual se controla integralmente a mensagem que transmitirá os argumentos que justificarão as trocas pelo produto definido e se constrói, nos clientes, a percepção dos valores oferecidos para satisfazê-los.

Pensar o *marketing* estrategicamente é pensar um processo de gerar satisfação, ou seja, atender a um mercado específico, de forma integrada e particular, entregando como valor algo especial, difícil de ser imitado, em que o retorno sobre o investimento para viabilizá-lo seja lucrativo. A compreensão deve ser quanto à importância de gerenciar simultaneamente e considerar as inter-relações entre esses diversos P's. Cria-se o conceito de interdependência, no sentido de que não se pode "mexer" apenas em um de seus elementos, porque o conjunto todo se desequilibra e assume uma outra configuração, nem sempre previsível.

O componente fundamental no processo de *marketing* é o sujeito da troca identificado como o cliente. Isto porque, como definiu Theodore Levitt (1960), a percepção do cliente não é controlada. E, além disso, é extremamente subjetiva e mutável (LEVITT, 1960, p. 12). As mudanças nos aspectos de *marketing* são frutos da mutabilidade do mercado e estas são ocasionadas, entre outros fatores, pelas mudanças de percepção dos clientes. É importante ressaltar que o cliente, cada vez

mais, tem se dado conta de que ele tem o poder da decisão (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 23). Com isso, as mudanças têm acontecido numa velocidade cada vez maior e, conseqüentemente, a propaganda tem se tornado cada vez mais ineficaz à medida que os clientes controlam como querem receber a informação ou se tornam indiferentes a ela.

Sendo assim, o que, então, justifica o sucesso nas estratégias de *marketing*? Antes de abordar os motivos que levam ao sucesso do *marketing* de marcas, o autor Weilbacher (1995, p. XXI) faz a seguinte reflexão: quando uma marca não satisfaz mais o consumidor do que as suas concorrentes, ela se torna uma *commodity*. O destino das *commodities* não é determinado pela habilidade do *marketing* - ele é determinado pelo preço de mercado. Dessa forma, considera-se que uma marca, como representante de um produto, não sendo ele classificado como um *commodity*, pode obter fracassos muito menos pelas suas práticas de *marketing*, do que por uma falta de conhecimento do que o *marketing* precisa fazer para gerar clientes satisfeitos.

É um equívoco acreditar que o sucesso das estratégias de *marketing* pode ser o resultado de um processo de soma de ações individuais distintas. Nas palavras de Weilbacher (1995, p. XXI-XXII-137):

Ele deriva de uma visão geral daquilo que o consumidor quer, ou possa ser induzido a querer, de um produto ou serviço, e como fornecer isso (...) Uma marca é um conceito global e único. Ela tem sucesso se os consumidores a percebem como sendo melhor do que as marcas concorrentes. Ela fracassa se os consumidores não perceberem isso (...) O *marketing* voltado aos consumidores - indivíduos, famílias, pequenas empresas, governo, organizações sem fins lucrativos, corporações gigantescas, ou seja, lá o que for - é a arte de gerar satisfação para o cliente (...) O dilema do *marketing* só pode ser definitivamente resolvido por meio de uma proposta empresarial de criar um valor decisivo para o consumidor. Isso exige o desenvolvimento de estratégias de *marketing* que criarão um valor, real ou ilusório, que os consumidores percebam como sendo decisivo em sua escolha de produtos e marcas.

De fato, o sistema capitalista tem sua atividade econômica determinada pelos lucros e vendas, na direção oposta à criação da abundância indispensável ao bem-

estar e ao desenvolvimento completo do homem. Assim o *marketing* compreende a publicidade, a diferenciação de produto, o obsoletismo artificial, as modificações de modelos e todos os outros recursos que na verdade promovem e aumentam as vendas e, com isso, atuam como estímulos indispensáveis ao nível de renda e emprego. De fato, para Baran e Sweezy (1966, p. 145), “[...] O que deve ficar muito claro é que um sistema econômico no qual esses custos são socialmente necessários há muito deixou de ser um sistema econômico socialmente necessário”.

### 3 O ADVENTO DA *INTERNET*

A humanidade vive um processo de transição, em que no cenário econômico global o componente industrial tem deixado de ser um aspecto predominante. Vive-se uma nova era composta de novas características. Entretanto, há um consenso crescente entre autores (Feather, 1998; Porter e Read, 1998; Rogers, 2002; Zuboff, 2001 apud LIMA, 2003, p. 03) de que o elemento central da nova fase de desenvolvimento das sociedades é a capacidade aumentada de dominar os fluxos de comunicação e informação (LIMA, 2003, p. 03).

A Sociedade da Informação pode ser caracterizada simplesmente por uma predominância de atividades econômicas terciárias sobre as secundárias e primárias, e da subsequente proeminência das tecnologias de informação e comunicação como facilitadoras de transações comerciais, financeiras e de entretenimento (LIMA, 2003, p. 03).

Castells (2001 apud LIMA, 2003, p. 04) ratifica estas tendências, apontando cinco transformações fundamentais como gênese da “nova economia”:

- a) ganhos de produtividade e crescimento econômico tornam-se cada vez mais dependentes de investimentos em ciência e tecnologia, bem como da qualidade dos sistemas de informações gerenciais e dos gestores nos processos de produção, consumo, distribuição e comercialização;

- b) o percentual de pessoas empregadas em setores de processamento de informação e a parcela do Produto Interno Bruto correspondente a essas atividades vêm crescendo vertiginosamente;
- c) há uma substituição gradual do modelo de produção em massa verticalmente integrado para formas mais flexíveis e horizontalizadas de organização em rede;
- d) verifica-se uma tendência à integração das economias globais, de suas práticas produtivas e administrativas, de seus mercados de consumo e trabalho;
- e) uma das revoluções tecnológicas mais significantes da história da humanidade, o microcomputador em rede, afirma-se como uma ferramenta universal.

Nesta pesquisa será dada ênfase às novas tecnologias de comunicação nos seus aspectos de interseção com o *marketing*. Lima (2003) cita que vários autores (GIARDINA, 1992; PACHLER, 2002; STANSBERRY, 1998 apud LIMA, 2003, p. 13) apontam a interatividade como um dos principais elementos das novas tecnologias de comunicação. Interatividade pode ser entendida provisoriamente como o conjunto de funções que “dão [aos usuários] a capacidade de escolher sua própria trajetória através do ambiente informacional navegado, portanto, a capacidade de estruturar suas próprias experiências” (STANSBERRY, 1998, p. 02 apud LIMA, 2003, p. 13). Seguindo a estrutura de argumentos de Lima (2003), a interatividade pode ser considerada como a principal característica dos novos meios de comunicação e informação e, assim, eles podem ser chamados de “Tecnologias Interativas de Comunicação” (TIC) para fins desta pesquisa. Nas palavras do autor:

Por esta denominação indica-se aqui qualquer processador eletrônico de informações com conectividade em rede e munido de interfaces hipertextuais. Conforme essa definição é necessária à presença

concomitante desses três elementos apresentados para caracterizar uma TIC. Assim, conquanto o telefone tradicional seja uma tecnologia em rede que permite a interação entre duas pessoas à distância, a ausência de um processador eletrônico de informações e de uma interface hipertextual desqualifica-o enquanto Tecnologia Interativa de Comunicação para fins deste estudo. A interatividade do sistema telefônico se dá diretamente entre as pessoas e não entre cada indivíduo e a tecnologia de mediação utilizada. Trata-se, nesse caso, de um meio que permite a interação interpessoal e não de uma TIC como aqui definida. De forma semelhante, ainda que tivesse uma interface gráfica hipertextual, uma agenda eletrônica de bolso sem conectividade de algum tipo não seria considerada uma “Tecnologia Interativa de Comunicação”. Por mais que o seu usuário tivesse os benefícios cognitivos da manipulação não-linear de ícones e hipertextos naquele tipo de mini-computador, ele seria meramente uma Tecnologia de Informação, sem caráter comunicacional – que requer, por definição, o compartilhamento de mensagens com outros usuários e provedores de informação. Por outro lado, um telefone celular dotado de uma interface gráfica em sua tela de cristal líquido que permitisse manipular informações de forma flexível, como num computador de mão, e que fosse dotado de modem, para conexão em rede, satisfaria aos três requisitos do conceito de TIC proposto. Os exemplos mais comuns de uso de Tecnologias Interativas de Comunicação são os computadores pessoais tradicionais (tipo *laptop* ou *desktop*) conectáveis a *Internet* com sistemas operacionais gráficos e navegadores *web* do tipo padrão (LIMA, 2003, p. 13).

Além de interativas as TIC são mediaticamente convergentes por possibilitarem a integração ubíqua de meios de comunicação como imprensa, rádio, TV, videocassete, telefone e fax (CASTRO Y LLURIA, 1995, p. 12 apud LIMA, 2003, p. 14). O caráter revolucionário desta convergência, sobre a forma como as pessoas trabalham e se divertem, apenas começa a ser explorado (LESGOLD, 2000; RIGGS et al., 1998 apud LIMA, 2003, p. 14). As empresas apresentam suas histórias, estruturas, produtos, serviços, fazem à gestão de forma distribuída de sistemas integrados e realizam vendas através de *Web Sites*. É possível ouvir estações de rádio com a programação personalizada ao seu gosto musical a qualquer hora, em qualquer lugar. É possível assistir a vídeos e ter acesso a mapas de qualquer cidade do mundo através de imagens geradas por satélite instantaneamente. Vários autores consideram tal processo revolucionário, não apenas pelas transformações econômicas, políticas e culturais que ele engendra, mas também pela velocidade com que as transformações vêm sendo implementadas (CASTELLS, 1999; DEIBERT, 1998; MANOVICH, 2001 apud LIMA, 2003, p. 14).

As “Interfaces Hipertextuais” que compõem as TIC são definidas pelo autor Lima (2003) a partir dos seus dois componentes: por “interface” entende-se o conjunto de dispositivos de representação simbólica de que se utiliza um usuário em suas interações com um computador (STANSBERRY, 1998, p. 21 apud LIMA, 2003, p. 16). Esta definição abrange não apenas a tela do computador e os elementos simbólicos ali exibidos, mas também mecanismos de interação como o teclado, mouse, prancheta digitalizadora e outros periféricos (LIMA, 2003, p. 17). Como “hipertextual”, entende-se uma representação eletrônica de texto que usa as capacidades de acesso não-linear ou randômico do computador, para romper com a natureza seqüencial da imprensa e do papel de forma instantânea e flexível (SEWELL, 1990, p.209 apud LIMA, 2003, p. 17). O termo “hiper” significa sobre, além, “super”, excessivo – mais do que o normal. Baseia-se no pressuposto de que a organização que o leitor impõe ao texto é mais significativa do que aquela proposta pelo autor (JONASSEN, 1996, p. 188 apud LIMA, 2003, p. 17). O termo “texto” refere-se não apenas a uma concatenação de palavras, mas a qualquer outra forma de representação simbólica que possa ser objeto de “leitura”, tais como figuras, animações e vídeos (BARTHES, 1993 apud LIMA, 2003, p. 17).

Na dimensão tecnológica, a *Internet* é definida como a rede das redes. Mas esta definição pode ser também adequada ao termo ciberespaço? Então, *Internet* e ciberespaço são a mesma coisa? Apesar de no senso comum serem termos utilizados como sinônimos, eles têm origens e conceitos diferentes. Ciberespaço compreende as redes técnicas em que gravitam os componentes físicos que sustentam as “infovias” (estradas) onde transitam redes sociais. Na descrição do Prof. André Lemos (2003, s/p apud LIMA, 2003, p. 06):

Temos a nossa disposição uma nova rede técnica (o ciberespaço) e uma nova rede social (as diversas formas de sociabilidade *online*), configurando as cibercidades contemporâneas. A cidade muda ao ritmo das mudanças

técnicas e sociais. Vários exemplos dessa nova cidade estão a nossa volta: *home banking*, celulares, *pages*, *palms*, votação eletrônica, imposto de renda *online*, shopping *online*, governo eletrônico, telecentros e as diversas redes de satélites, fibra-ótica, telefonia fixa e móvel. A cidadania, o exercício social na urbis, passa hoje por esse sentimento de conexão generalizada. Esta é o que caracteriza as cidades contemporâneas pela nova dinâmica instaurada pelas redes telemáticas. O ciberespaço nos faz emissores de informação e nos coloca em pleno nomadismo *high-tech*. Participar, ser cidadão hoje, é estar conectado.

Em sua tese de doutorado, Lima (2003, p. 06) continua com sua definição do termo ciberespaço:

A origem do termo “ciberespaço” se deve originalmente à noção de “cibernética” (kybernetiké = “a arte do timoneiro, do navegador”), sugerida por Norbert Wiener em fins da década de 40. A difusão recente da idéia de “ciberespaço” é atribuída à apropriação do prefixo wieneriano “ciber” por William Gibson, que em seu romance “Neuromancer” cunhou o termo (LEMOS, 1996 apud LIMA, 2003, p. 06). O ciberespaço pode ser definido a partir de pelo menos três pontos de vista, com amplas interseções (BELL, 2001:7 apud LIMA, 2003, p. 06): o que é, o que significa e o que se faz neste ambiente. Da perspectiva dos *hardwares* envolvidos (o que é), o ciberespaço é uma rede de computadores interligados por infra-estruturas de telecomunicação que facilitam formas de interação entre atores remotos, ou a soma de todos os elos de uma grande rede. Do ponto de vista simbólico (o que significa), é um ambiente imaginário em que pessoas podem construir novos egos e novos mundos. Por fim, o que se faz no ciberespaço depende da profundidade de relação com o seu aspecto físico ou imaginário, desde a experiência “mundana” de ler e-mails no trabalho até imergir em um contexto virtual em que o corpo e a identidade experimentam novas relações com o tempo e com o espaço.

A *Internet* é o que está entre estas duas redes, entre o técnico e o aspecto relacional humano. Considerando o conceito de TIC, apresentado anteriormente, pode-se imaginar que entre o processador eletrônico, contido em um computador *desktop*, por exemplo, e a rede, estabelecida entre computadores, seja necessária uma interface para viabilizar a comunicação e a troca de informações. Nesta dimensão, é possível compreender a *Internet* como um componente das TIC, a “Interface Hipertextual”, que possibilita o acesso aos aumentados fluxos de comunicação e informação de forma interativa e ubíqua viabilizando as redes de informação.

Na dimensão econômica, “a *Internet* é uma nova tecnologia de extrema importância e, não é surpresa, que ela tenha recebido a atenção dos empresários,

executivos, investidores e homens de negócio” – são as primeiras palavras de Michel E. Porter (2001) em seu artigo *Strategy and the Internet* publicado na Harvard Business Review. Para o autor, o momento tem sido de se ter uma visão clara da *Internet* (...) De vê-la como um poderoso conjunto de ferramentas que pode ser usado, de forma inteligente ou não, em qualquer indústria e como parte de qualquer estratégia (...) A questão principal não é se a tecnologia da *Internet* vai se expandir – se as empresas querem permanecer competitivas, elas não têm escolha – a questão é como fazer isto (PORTER, 2001, p. 64).

Na dimensão social, quando a questão abordada é a *Internet*, destaca-se o grande número de pessoas que estão conectadas. A *Internet* oferece uma habilidade de superar as barreiras que limitavam o acesso de um grande volume de informações para os consumidores comuns. Isto atrai as pessoas pela possibilidade de liberdade ao acesso já que sempre estiveram privadas deste direito. É como se a *Internet* se tornasse uma janela para o mundo. O escritor William Gibson (1997 apud DIZARD, 2000, p. 25) que cunhou o termo ciberespaço, descreve a rede como “o grande evento anárquico que vem derrotar a exploração comercial convencional”. O crescimento, fruto da adesão das pessoas à utilização da rede, tem sido crescente. Segundo Castells (2001, p. 8):

Em 1995, o primeiro ano de uso disseminado da *world wide web*, havia cerca de 16 milhões de usuários de redes de comunicação por computador no mundo. No início de 2001, eles eram mais de 400 milhões; previsões confiáveis apontam que haverá cerca de um bilhão de usuários em 2005, e é possível que estejamos nos aproximando da marca dos dois bilhões por volta de 2010, mesmo levando em conta uma desaceleração da difusão da *Internet* quando ela penetrar no mundo da pobreza e do atraso tecnológico.

O'Brien (2001, p. 10) afirma que “[...] a *Internet* está mudando o modo como as empresas são operadas e as pessoas trabalham e como a tecnologia da informação apóia as operações empresariais e as atividades de trabalho do usuário final”. Para muitos, argumenta Porter (2001, p. 63), como uma reação natural,

embora perigosa, pode-se dizer que a *Internet* muda tudo, redefine todas as velhas regras obsoletas das empresas e da competição. Isto como uma nova realidade que induziu as muitas empresas, *ponto.coms* e pré-existentes similares, a tomar decisões ruins e, assim, a desgastar suas próprias vantagens competitivas.

Nesse real e recente ambiente digital, uma série de possibilidades de novos negócios já surgiu e está por surgir. Assim como negócios existentes operam e continuam a operar procurando adaptar-se a contínua mutabilidade do mercado. Com o fim da euforia das empresas *ponto.com*, surge um novo horizonte na economia centrado nas chamadas empresas eletrônicas. Empresas eletrônicas são entendidas por Castells (2001, p. 57) como sendo:

Qualquer atividade de negócio cujas operações-chave de administração, financiamento, inovação, produção, distribuição, vendas, relações com empregados e relações com clientes tenham lugar predominante pela/*na Internet* ou outras redes de computadores, seja qual for o tipo de conexão entre as dimensões virtuais e físicas da firma. Ao usar a *Internet* como um meio fundamental de comunicação e processamento de informação, a empresa adota a rede como sua forma organizacional.

Segundo Castells (2001), não se pode deixar de considerar os avanços e contribuições alcançadas. É notável uma mudança de comportamento por parte das organizações, principalmente pelo fato das atividades de serviços virem crescendo como consequência do impacto conjunto do uso das tecnologias da informação. Kotler (1999, p. 165) propõe a necessidade de adaptação a uma nova era do *marketing*, intitulada como *marketing* eletrônico. Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) afirmam que *marketing* eletrônico é o conjunto de todas as atividades *on-line* ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor.

O *marketing*, voltado aos consumidores, quer seja considerado eletrônico ou não, é a arte de gerar satisfação para o cliente. Qualquer produto ou serviço que não promova a satisfação do cliente não pode esperar ter sucesso em longo prazo. E,

nessa busca da construção de um sucesso contínuo, as estratégias de utilização da *Internet* passam a ser consideradas. Mesmo a decisão de não utilizar a *Internet* como ferramenta de *marketing* e, dessa forma, estar à margem de todo este novo contexto na economia, deve ser uma decisão consciente e estratégica.

De acordo com Patel e McCarthy (2001), a transformação digital englobará quatro C's: comércio, conteúdo, comunidade e colaboração, ou seja, a transformação digital irá alterar o modo como transacionamos (comércio), as informações que utilizamos (conteúdo), as pessoas com que nos relacionamos (comunidade) e a forma como interagimos com elas (colaboração).

O estudo da A.T.Kearney, realizado nos Estados Unidos em agosto de 2002 e cujos resultados foram publicados em 2003 pela revista HSM Management, apresenta uma nova tendência através da qual diz que os famosos três C's do início da *Internet* – conteúdo, comunidade e comércio – estão sendo substituídos por conceitos bem mais estratégicos: custos, cliente e conectividade. O estudo mostra que, as empresas têm sofrido pressões para reduzir os custos e aumentar o retorno sobre os investimentos em tecnologia da informação. Assim como têm buscado, de forma prioritária, desenvolver capacidades que aprimorem a captação de informações sobre os clientes. A última dimensão mapeada pelo estudo, refere-se à forma em que as organizações interagem em seus diversos tipos de relações permitindo assim a conectividade, no sentido de integração, entre clientes, fornecedores e parceiros externos, além da interação entre sistemas e processos internos. Todos são aspectos fundamentais quando a questão é o crescimento sustentável (KEARNEY, 2003, p. 106 a 110).

É constatável que tem existido no mercado mudanças em função das empresas estarem buscando acompanhar essa transformação digital. Uma

transformação que tende a crescer e a se modificar no momento em que novas tecnologias vêm sendo agregadas. Uma transformação que, em princípios, tende a melhorar a forma como se comunica, a forma como se compra, enfim, uma transformação que só tende a minimizar a distância com os clientes, empregados, fornecedores e parceiros externos e conseguir, cada vez mais, o encantamento e o retorno financeiro tanto buscado pelos profissionais de *marketing*.

A característica básica que leva às pessoas a acessarem a *Internet* é a busca por informação. Enquanto elas assistem à televisão para “desligar” seus cérebros, no sentido de relaxar a sua mente, elas usam a rede para estarem “ligadas”, no sentido de estarem informadas, no que está acontecendo no mundo. Além disso, todos os veículos de comunicação existentes, identificados como meios de comunicação de massa, são meios unidirecionais na forma de transmitirem a mensagem e por isso criaram uma lacuna entre os consumidores e as empresas anunciantes. O autor Wilson Dizard (2000, p. 23), em seu livro “A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação”, argumenta que essas novas tecnologias certamente não estão adequadas à antiga definição de meios de comunicação de massa; isto considerando o sentido de mídia de massa, historicamente, significando: “produtos de informação e entretenimento centralmente produzidos e padronizados, distribuídos a grandes públicos através de canais distintos” (ESCARPIT, 1987 apud DIZARD, 2000, p. 23).

A *Internet* traz em si características diferentes de todos esses meios já inventados. Ela não limita a quantidade de informação disponível, nem o grau de resposta, do receptor da mensagem, que pode ser alcançado. Informação, realimentação (no sentido da resposta do receptor da mensagem), conteúdo,

comunidade e interatividade são fatores essenciais que faltam na cultura de massa, mas estão presentes nas TIC.

Na *Internet*, o consumidor escolhe a informação que deseja acessar livre do controle existente na comunicação de massa, definindo a sua própria trajetória sem censura e instantaneamente tem acesso à informação. Estes fatores fazem com que a rede conquiste um número cada vez maior de consumidores isolados e conscientes e, conseqüentemente, terminam por atrair os investimentos das empresas para utilizar a *Internet* como uma ferramenta de *marketing* de forma a compor a sua estratégia de atuação complementando, mas não substituindo os canais existentes (DAY; HUBBARD, 2004, p. 76).

Em suas reflexões Kotler (1999, p. 206-210) afirma que o comportamento de compra dos consumidores vai mudar, assim como o comportamento de compra e venda dos negócios estão sendo alterados. O ciberespaço introduziu uma época em que comprar e vender se torna um processo automático, conveniente e ubíquo. Negócios estão conectados entre si e entre seus consumidores numa espécie de uma grande rede virtual de trabalho (Kotler, 1999, p. 206-210). Assim como Kotler (1999), Castells (2001, p. 7) se utiliza do conceito de rede para definir as novas estruturas organizacionais. Em suas palavras:

Uma rede é um conjunto de nós interconectados. A formação de redes é uma prática humana muito antiga, mas as redes ganharam vida nova em nosso tempo transformando-se em redes de informação energizadas pela *Internet*. As redes têm vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidades inerentes, características essenciais para se sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação. É por isso que as redes estão proliferando em todos os domínios da economia e da sociedade, desbancando corporações verticalmente organizadas e burocracias centralizadas e superando-as em desempenho. Contudo, apesar de suas vantagem em termos de flexibilidade, as redes tiveram tradicionalmente de lidar com um grande problema, em contraste com hierarquias centralizadas. Elas têm tido considerável dificuldade em coordenar funções, em concentrar recursos em metas específicas e em realizar uma dada tarefa dependendo do tamanho e da complexidade da rede (CASTELLS, 2001, p. 7).

Kotler (1999, p. 206) afirma que os profissionais de *marketing* precisarão repensar fundamentalmente os processos pelos quais eles identificam, comunicam e entregam valor aos seus consumidores. O *marketing* tradicional será alterado para o que Kotler (1999) chama de “*cibermarketing*”. É necessário destacar que o *marketing* tradicional não será substituído e sim acrescido de novas dimensões que irão demandar novos princípios de atuação de mercado nessa nova era eletrônica. Nas palavras de Kotler (1999, p. 214-218):

- a) construir e manter ativo um banco de dados de seus consumidores;
- b) desenvolver um claro conceito de como a empresa pode obter vantagem com o uso da *Internet* - ele cita pelo menos sete maneiras: para fazer pesquisa, prover informação, criar fóruns de discussão, realizar treinamentos, *e-commerce* (compra e venda), realizar leilões on-line ou bases para permutas, e até mesmo entregar “bits” aos seus consumidores - ressalta ainda que o *Web Site* de uma empresa deve ser atrativa, relevante e dinâmica para garantir o retorno de seus visitantes;
- c) colocar o *banner* publicitário da empresa em *Web Site* relacionados ao perfil de seus consumidores;
- d) ser rápido e acessível ao responder as colocações de seus consumidores tanto por telefone ou por e-mail.

Outro aspecto que deve ser observado é a estrutura organizacional referente a empresas tradicionais que buscam nas ferramentas de *e-business* vantagens competitivas para seus negócios. Um estudo de caso foi realizado em uma empresa brasileira do setor financeiro que buscou um diferencial por meio das ferramentas de *e-business* e foi comparado a uma análise quantitativa de 26 estudos de caso desenvolvidos em diversas empresas brasileiras, que passaram pela mesma

situação e podem ser estudadas sob a ótica de suas estruturas organizacionais (VASCONCELLOS; MURITIBA, 2002, p. 01).

Os autores Vansconcellos e Muritiba (2002, p. 01) adotaram como conceitos em sua pesquisa: a definição de comércio eletrônico como sendo a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, utilizando-se da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio (ALBERTIN, 2000 apud VASCONCELLOS; MURITIBA, 2002, p. 01) e a definição de *e-business* como sendo a complexa fusão de processos de negócios, aplicações de empreendimentos e estrutura organizacional necessária para criar um modelo de alta performance (KALAKOTA; ROBINSON, 1999 apud VASCONCELLOS; MURITIBA, 2002, p. 01). Vansconcellos e Muritiba (2002, p. 14) também consideram o *e-business* como uma oportunidade para que as empresas já estabelecidas ganhem em vantagem ou construam barreiras à entrada, conforme o modelo de Porter (2001 apud VASCONCELLOS; MURITIBA, 2002, p. 01).

Segundo Vansconcellos e Muritiba (2002, p. 02) um dos fatores críticos é o desenho do projeto e sua integração com a estratégia e com a estrutura organizacional da empresa tradicional. É preciso, no entanto, ressaltar que o *e-business* ainda está numa fase embrionária quanto à consolidação dos conceitos e estudo do tema como um todo, principalmente quanto à sua relação com a estrutura organizacional. Concluiu-se que o advento da *Internet* exige estruturas mais dinâmicas, remodelagem de antigos conceitos e, os impactos trazidos na estrutura organizacional de uma empresa tradicional em relação às atividades de *e-business*, levaram-nas a ser realizada internamente, em paralelo às atividades tradicionais, ao invés de surgirem empresas totalmente virtuais, tornando mais provável o

surgimento de alternativas por parte de empresas tradicionais já estabelecidas no mercado e, portanto, com menos riscos envolvidos em um empreendimento; já que a estrutura organizacional tem um papel importante sobre o risco envolvido no negócio (VASCONCELLOS; MURITIBA, 2002, p. 14).

Os americanos Don Tapscott, David Ticoll e Alex Lowy (1990, p. 26) avaliam as transformações decorrentes da era digital, com indivíduos e empresas interligados em rede, para afirmar que a *Internet* possibilita novos modelos de negócios e que ao contrário das corporações, as estruturas e os processos das redes de negócios são maleáveis e interdependentes. Os três concluem, assim como para Kotler (1999) e para Castells (2001), que: as redes mobilizam pessoas e recursos em níveis de desempenho sem precedentes, transformando as regras do mercado; o resultado é o capital digital – tema batizado pelos autores Tapscott, Ticoll e Lowy (1990) e que significa aquilo que resulta do bom funcionamento das redes de negócios (*b-webs – business webs*). Os autores Tapscott, Ticoll e Lowy (1990) trazem entre outros exemplos a Cisco, fabricante de soluções em rede, o sistema operacional Linux e a Amazon.com, uma livraria virtual.

A Cisco possui só duas fábricas que montam seus produtos. Como líder de rede, define metas e coordena a integração de parceiros que participam de uma nova divisão do trabalho. Projetistas, fabricantes, montadores e distribuidores operam como uma empresa coesa, utilizando à mesma fonte de informações na *Internet*. A filosofia é a responsabilidade compartilhada, não o controle (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 97-102).

A realização e trabalho de rede do sistema operacional Linux, que foi desenvolvido, em base voluntária e não remunerada, por usuários, programadores, acadêmicos e funcionários de milhares de empresas de diferentes lugares do

mundo. Os usuários podem fazer o *download* do Linux pela *Internet*, sem custo (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 125-130).

A rede da Amazon.com aperfeiçoa os elementos de seleção que ajudam o cliente a encontrar os produtos de acordo com a sua necessidade. Além disso, seu conteúdo, organizado digitalmente, tende a apresentar uma profundidade ilimitada - o que obviamente não acontece em uma prateleira de livraria. A Amazon.com torna superada a gestão de *marketing* com base nos quatro P's - produto, promoção, ponto e preço - eixo principal do modelo de Kotler (1991) ensinada a toda pessoa formada em administração e todo gerente de *marketing* (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 89 e 196). Tapscott (2001) propõe a extinção dos quatro P's e o fim do paradigma de controle, simples e unidirecional no qual as empresas criavam os produtos, suas características e benefícios, definiam o preço, selecionavam os lugares onde realizar as vendas e faziam agressivamente, sua promoção por meio de propaganda, relações públicas, mala direta e outros programas de forma através da qual, controlavam a mensagem a ser transmitida aos receptores anônimos, que compunham o público alvo definido (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 196).

Tapscott (2001, p. 196-198) propõe uma nova prática de *marketing* baseada numa crítica explícita ao modelo dos quatro P's propostos por Kotler (1991). Em relação a produto, Kotler (1991) posiciona-se a favor da produção em massa e completamente definida pela empresa, com as características e benefícios oferecidos voltados para atender as necessidades dos clientes; Tapscott (2001) argumenta que agora os produtos são personalizados em escala, acompanhados de serviços e impregnados de conhecimento dos clientes. Isto significa que as antigas abordagens industriais à definição do produto e ao *marketing* de produto estão

cedendo lugar a uma abordagem impregnada de conhecimento e dos gostos individuais dos clientes.

Para Kotler (1991) o preço é fixo por ser um valor estabelecido em função da dinâmica do mercado. Tapscott (2001) expande este conceito original propondo que mercados dinâmicos exigem uma “precificação” dinâmica porque desafiam o preço fixado pelo vendedor. O preço é definido como sendo uma medida tosca (SVIOKLA, apud TAPSCOTT, 2001, p. 197). E vai além definindo que é preciso analisar o quanto se está disposto a pagar e pelo quê. Neste contexto, para Tapscott (2001) a “precificação” deve ser fluida em função das condições e experiências de compra. Como o preço “reflete um único número que reflete vários atributos que os clientes valorizam em um produto – tempo, esforço, acabamento, inovação, moda, *status*, raridade, valor de longo prazo, e assim por diante. Os clientes oferecerão vários preços pelos produtos, dependendo das condições especificadas [...] Os mercados, e não as empresas, ‘precificarão’ produtos e serviços.” (TAPSCOTT, 2001, p. 197).

A terceira dimensão abordada no modelo de Kotler (1991) é o ponto de venda ou praça de atuação. Ela considera as definições de onde e como se realizará o processo de troca, ou seja, qual será o local de venda do produto, a forma de abordagem do cliente e as estratégias de distribuição. Tapscott (2001) entende que o termo “ponto” é restrito para definir o que se propõe e faz uma substituição pelo conceito de “lugar”. Toda *b-web* compete no mundo físico, o mercado, e no mundo digital de informações. A presença é possível nos dois mundos. Cria-se uma nova fronteira de comércio entre os mercados físico e virtual. Algumas empresas atuam com presença em ambos. Isto é positivo visto que os consumidores gostam da maior escolha e praticidade. Tapscott (2001) enfatiza que no mundo digital é possível criar

um grande capital de relacionamento. O que está em questão é o coração e não os olhos.

A quarta face do modelo de Kotler (1991) é a promoção caracterizada por ações para promover marcas, produtos e vendas. A comunicação utilizada é unidirecional de um emissor para muitos receptores que representam uma grande audiência, heterogênea, anônima e classificada como público alvo. O processo de transmissão da mensagem é viabilizado através dos veículos publicitários voltados a comunicação de massa, ou seja, “[...] uma mídia do tipo um-tamanho-serve-para-todos, para comunicarem mensagens a clientes sem rostos, impotentes” (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 197). Em sua visão crítica, Tapscott (2001,197) afirma que “Promoção: O Fim de uma Era”. O autor declara o fim dos clientes sem rostos e impotentes. O que funciona é a comunicação, não a promoção. Os meios de comunicação multidirecionais e individualizados complementam a mídia unilateral e difusora. O cliente controla o *mix* do *marketing*. “Eles escolhem o meio e a mensagem.” (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 198).

“*The medium is the message*” é a conhecida fórmula do autor canadense Marshall McLuhan em que reside sua maior contribuição ao estudo da comunicação sobre o exame dos *media*, os meios de comunicação. Nas palavras de Gabriel Cohn (1987, p. 365):

No essencial, pode ser resumida na idéia de que o elemento fundamental para a compreensão dos efeitos sociais mais amplos de um meio de comunicação qualquer reside na natureza mesma desse meio: em última análise, em suas características específicas, de estrutura e funcionamento, que determinam as peculiaridades das mensagens que emite. Assim, um jornal veicula mensagens de modo significativamente diverso daquele de um aparelho de rádio, e essas diferenças são independentes do conteúdo das mensagens emitidas. O mesmo conteúdo, transmitido através de meios diferentes, terá efeitos sociais diversos.

Tapscott (2001) faz um contraponto à fórmula proposta por McLuhan adaptando-a aos novos tempos batizado por ele de Economia Digital e diz: “Eles escolhem o meio e a mensagem”. Entre essas concepções polares que demonstram como o controle se inverte. A essência das palavras de Tapscott (2001, p. 23) significa: “os clientes têm mais poder do que antes”.

A nova prática do *marketing* possui como etapas desde a pesquisa de mercado, o desenvolvimento da mercadoria, conquistar a atenção do comprador em potencial, realizar a venda e se concentrar em estabelecer um relacionamento ao invés de divulgar mensagens. De acordo com Tapscott (2001), torna-se necessário estabelecer estratégias de comunicação mais abrangentes e focadas; criar riquezas embutidas na relação com o cliente, fornecedores, parceiros, funcionários; tratar como prioridade a reciprocidade como uma questão central; estabelecer relacionamentos bilaterais, interativos, individualizados em escala através de diálogo contínuo. O foco central “é pensar nos clientes como parte da *b-web* e nos *prospects* como candidatos a relacionamentos, não como mercados para os produtos” (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 205).

Para Tapscott (2001) existe uma nova lógica de atuar, nomeada por ele como: *anywhere, anytime e anyway*. Atuar neste formato consiste num conjunto de ações. Ter um negócio cuja oferta esteja disponível em qualquer lugar, a qualquer hora e de qualquer modo. Vender tendo como objetivo construir relacionamentos duradouros. Desenvolver a comunicação no lugar da promoção percebendo a mídia unilateral, focada apenas na difusão da mensagem, como parte do *mix* de *marketing*. Permitir que o cliente seja percebido como “quem decide se – e com quem – quer comunicar-se de maneira unilateral, bilateral ou multilateral” (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 205). Estabelecer a precificação fluida definindo o mecanismo de

descoberta do preço. E, fornecer contexto, ou seja, experiência no processo de aquisição para o cliente em substituição a simples venda do produto. Estes são, para Tapscott (2001, p. 205), “os A, B, C, D, E do *marketing* que substituíram os quatro P’s”.

Tapscott (2001) vai além e afirma que para uma nova abordagem de *marketing* é preciso desenvolver as seguintes ações críticas: planejar estratégias de comunicação que utilizam as TIC além das mídias de massa; focar em acumular relacionamento e não divulgar mensagens; transferir recursos do *marketing* tradicional para a inovação de produtos e serviços, com o objetivo de criar o valor em si; implantar a política da honestidade em direção à confiança e depois à lealdade para construir, com o tempo, relacionamentos; cumprir o que se promete, ser honesto; engajar os clientes em muitos papéis; gerenciar a atenção como se fosse o recurso mais escasso isto porque além do dia apenas possuir 24 horas, a capacidade de prestar atenção é limitada e as pessoas são inundadas com informações a todo o tempo – o cliente presta pouca atenção ao seu redor, mas a empresa presta muita atenção no cliente, como por exemplo a Amazon.com; engajar a *Geração Net*: esta geração adquire conhecimento na *Web* e chegam a saber mais de um produto do que os pais, adoram opções, personalização, gostam de experimentar antes de comprar e são muito críticos (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001, p. 205-212).

No livro “Capital Digital” (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001), os autores apresentam a *Internet* e os bancos de dados de baixo custo de maneira que viabilizam os relacionamentos interativos e personalizados em grande escala, em que trocas dinâmicas substituem o conceito da marca identificada como uma imagem divulgada por meio de veículos de comunicação unilateral. A marca se torna

a medida de um capital de relacionamento, assim como reunir o capital humano, interligado em rede, passa a ser mais importante que recrutar pessoas. Habilidades, conhecimento, intelecto, criatividade e processos se estendem aos que participam de uma rede. A capacidade de envolver clientes, fornecedores e parceiros, com benefício para todos, determina o capital de relacionamento. A base para a parceria é a habilidade de agregar valor. Entre as condições que geram relacionamentos dinâmicos e união para o alto desempenho, os autores destacam a transparência das informações. Ela favorece a confiança, o que gera lealdade e capital digital.

Deve-se entender o uso da *Internet* como um processo que não anula estratégias anteriores, apenas expande suas fronteiras. Considerá-la como ferramenta de *marketing* implica em pensar a sua utilização de forma complementar e estratégica as maneiras tradicionais de competir (PORTER, 2001, p. 63). Como afirma Porter (2001, p. 72), “ter uma estratégia é uma questão de disciplina, isto requer um forte foco em lucratividade ao invés de visar apenas o crescimento, uma habilidade para definir um valor único e ter disposição para delicadas escolhas sobre o que não fazer”. Como dizem os analistas econômicos John Browning e Spencer Reiss (1998 apud DIZARD, 2000, p. 23):

A mídia velha divide o mundo entre produtores e consumidores: nós somos autores ou leitores, emissores ou telespectadores, animadores ou audiência; como se diz tecnicamente, essa é a comunicação um-todos. A nova mídia, pelo contrário, dá a todos a oportunidade de falar assim como de escutar. Muitos falam com muitos – e muitos respondem de volta.

A *Internet* surgiu, é uma importante ferramenta, alguns autores a vêem como um elemento que revoluciona os padrões de atuação no mercado estabelecido, outros teóricos a vêem como um complemento essencial. A questão central é que ela está aqui presente, mas seus potenciais ainda são pouco explorados, porque ela é utilizada com padrões de estratégia baseados nos recursos antecessores. O uso efetivo da *Internet* permite, como qualquer outra ferramenta de *marketing*, às

empresas criarem vantagens competitivas. Esta utilização exige, no entanto, uma forma estratégica de pensar sua utilização adequada a cada situação. O próximo capítulo consiste na construção de um modelo que permita analisar as estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, de forma a compreender as novas dinâmicas e necessidades das empresas no mercado.

## **4 A UTILIZAÇÃO DA *INTERNET* COMO FERRAMENTA DE *MARKETING***

### **4.1 APRESENTANDO O INSTRUMENTO PROPOSITIVO DE ANÁLISE**

A *Internet* é uma porta de acesso ao mundo virtual onde se encontra um grande volume de informações inacessível, nessa formatação, antes da sua existência. É um instrumento que viabiliza a interação entre as redes técnicas, que a estruturam e as redes sociais, resultantes do aspecto relacional humano como explicitado no capítulo 3 deste trabalho. É preciso analisar como a *Internet* deve ser utilizada para se tornar uma ferramenta mercadológica de comunicação interativa através da ativa e constante participação dos clientes, fornecedores e parceiros internos e externos das empresas. O propósito deste capítulo é construir um instrumento propositivo que auxilie na análise das atuações empresariais na *Internet*. O instrumento é abrangente, pode ser aplicado a qualquer tipo de negócio que utilize o *marketing* de forma sistematizada e profissional e, eventualmente, pode ajudar a identificar onde está a ênfase e os pontos frágeis na utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, assim como pode ajudar a estabelecer parâmetros

que justifiquem, ou não, a priorização de diferentes ações ou ofertas através da *Internet*.

Tomando-se como ponto de partida as premissas estabelecidas no início deste trabalho, confirma-se que após o estouro da bolha da *Internet*, passa-se a construir uma percepção mais minuciosa sobre a realidade do mercado a partir do advento da *Internet*. A inexistência de um instrumento de análise amplamente divulgado realmente estabelece uma lacuna no campo de estudo da *Internet* como ferramenta de *marketing* e no instrumental de avaliação das práticas. As teorias dos autores Kotler (1999), Tapscott (2001) e Porter (2001), que serviram como referenciais neste trabalho, foram suficientes para explicar que o mercado se encontra num novo estágio, assim como tentam esclarecer as novas formas de atuação. Os avanços são esclarecidos, embora ainda não estejam metodologicamente estruturados num modelo como as variáveis que compõem a diversidade infinita de estratégias que formam o *mix* de *marketing*, são ou não, aplicadas na fórmula composta, quando a questão inclui a utilização estratégica da *Internet* de forma isolada ou complementar ao uso de outras mídias e ferramentas de *marketing*.

Cardoso (1999) descreveu a atuação comercial das empresas na *Internet* como um processo em desenvolvimento. Sua descrição, embora possa parecer defasada em função da época em que foi escrita, reflete o contexto atual. Percebe-se este processo como complexo, diverso e que está sendo construído pela prática empresarial. Nas suas palavras:

O comércio eletrônico na *Internet* é hoje um tema em evidência que desperta grande interesse de todos, consumidores, empresários e estudiosos. Contudo, esta atividade é apenas a parte mais visível de um conjunto de transformações necessárias para que empresas de todo o mundo se insiram de modo efetivo em um novo espaço comercial e se atualizem a novas formas de gerir e fazer negócios. Os empreendimentos de grande sucesso na rede, ou já realizaram grande parte desta transformação, ou a estão realizando. (CARDOSO, 1999, p. 15).

A *Internet* tanto se incorpora aos modelos de negócios já existentes assim como revela novas abordagens, nas quais as estratégias, de sua utilização como ferramenta de *marketing*, têm como objetivos tanto o retorno financeiro e mensurável, assim como retornos intangíveis. Os objetivos empresariais podem não ser única e exclusivamente ter retorno financeiro em seus investimentos na *Internet*. Está evidente, no estudo das teorias de Kotler (1999), Tapscott (2001) e Porter (2001), que se pode e deve obter na *Internet* outros tipos de ganhos como: relacionamento com clientes, fixação de marca, aperfeiçoamento da comunicação com seus diversos públicos, vantagens competitivas advindas de novos valores entregues aos clientes. Para desenvolvimentos de idéias criativas e inovações não há limites. O retorno financeiro pode vir ou de vendas, ou da administração voltada à redução de custos, da mesma forma que acontece nas estratégias empresariais antes da *Internet* ter sido criada.

Tanto estes retornos mensuráveis como os intangíveis listados acima permitem a composição de uma percepção da realidade de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, através da qual é possível classificar as atuações empresariais como:

- a) propaganda institucional, quando as ações são voltadas à fixação de marca promovendo a aceitação da empresa;
- b) canal de vendas, quando as ações são voltadas ao ganho financeiro através da redução do custo de transação, assim como à fixação de marca;
- c) ferramenta de relacionamento em escala, personalizada e multidirecional, que agrega valores adicionais à percepção tradicional que os clientes têm da empresa e de seus produtos ou serviços, quando as ações são

voltadas à fixação de marca, à redução de custos e/ou construção de programas de relacionamento com clientes assim como o aperfeiçoamento da comunicação com seus diversos públicos;

- d) nova plataforma de negócio, quando as ações viabilizam, através de investimentos em *e-business*, o surgimento de novas formas de arranjos comerciais e logísticos, através de estruturas em rede e criação de produtos e serviços cujas vantagens competitivas são advindas de novos valores, realmente significativos e inovadores, entregues aos clientes. As ações também têm como objetivo fixar marca, reduzir custos e/ou construção de programas de relacionamento com clientes, assim como o aperfeiçoamento da comunicação com seus diversos públicos através da *Internet*.

O autor J. B. Pinho (1990, p. 19) diz que a propaganda é gerúndio latino do verbo *propagare* que quer dizer: propagar, multiplicar (por reprodução ou por geração), estender, difundir. Fazer propaganda significa, então, propagar idéias e conceitos de diversas naturezas: ideológica, política, eleitoral, governamental, institucional, corporativa, legal, religiosa e social (PINHO, 1990, p. 22). Pinho (1990, p. 123) argumenta que o termo “institucional” não mereceu ainda uma maior precisão conceitual, mas muitos supõem que a propaganda institucional, se refira a uma espécie diferente daquela de vender um produto; para outros, a palavra institucional tem relação com instituição, significando mais propriamente empresa; todavia, é um tipo que assume o propósito básico de promover a aceitação da empresa como instituição pública. Como um veículo para uma propaganda institucional, a *Internet*, cumprindo a sua função de ser uma extensão virtual da empresa no ciberespaço, tem no *Web Site* da empresa a sua forma de expressão.

De uma maneira geral, assim como anúncios institucionais, o *Web Site* divulga a história da empresa e apresenta dados sobre a fábrica e as filiais, o pessoal e as relações trabalhistas, as políticas de administração e os métodos de distribuição; informa, ainda, sobre os produtos fabricados, a estrutura do capital da empresa, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, a responsabilidade social da empresa para com o bem estar da comunidade, os volumes de vendas, a posição da concorrência e os serviços prestados aos consumidores (PINHO, 1990, p. 125). Na dimensão do contexto de *marketing*, pode-se considerar como estratégia a difusão massificada das mensagens e um *marketing* como sendo aquele conduzido pela direção da empresa e através do qual esta valida e aprimora a sua visão do negócio, de forma que os clientes são ouvidos apenas com ênfase em questões táticas. O *site* da empresa na *Internet* é entendido, pelos seus dirigentes, como uma extensão do departamento de *marketing* e é essencialmente uma propaganda on-line que, na maioria dos casos, desencoraja a comunicação por parte do cliente. A visão da direção da empresa estabelece o caminho que o negócio segue.

De acordo com Kotler (1991, p. 245), a maior parte dos fabricantes utiliza intermediários para levar seus produtos ao mercado; este grupo de organizações interdependentes, envolvido no processo de tornar um produto disponível ao mercado, é o que Kotler define como canal de vendas em *marketing*. A *Internet* pode ser utilizada como parte integrante ou para viabilizar as relações deste grupo. Outra possibilidade é utilizar a *Internet* diretamente como canal de vendas entre a empresa e os consumidores, eliminando os intermediários. Ambas são formas de diversificação que podem incrementar diretamente o faturamento através de redução de custos de transação na comercialização da oferta ou da geração de valor

agregado percebido pelo público consumidor, como a conveniência de ter acesso ao produto em qualquer lugar, através do computador e a qualquer hora. Na dimensão do contexto de *marketing*, também se pode considerar como estratégia a difusão massificada das mensagens e o *marketing* conduzido pela direção da empresa e através do qual esta valida e aprimora a sua visão do negócio de forma que os clientes são ouvidos apenas com ênfase em questões táticas. O *site* da empresa na *Internet* é entendido, pelos seus dirigentes, como uma extensão do departamento de *marketing* e é, além de uma propaganda on-line, uma espécie de loja virtual que pode ter um estoque independente ou ser uma extensão do estoque de uma das lojas físicas. Quanto a comunicação, encoraja sua iniciativa por parte do cliente no que diz respeito à usabilidade do *site* e ao esclarecimento de dúvidas quanto ao processo de compra. A visão da direção da empresa aqui, também, estabelece o caminho que o negócio segue.

A utilização da *Internet* como ferramenta de relacionamento em escala, acontece de forma personalizada e multidirecional, agregando valores adicionais à percepção tradicional que os clientes têm da empresa e de seus produtos ou serviços. Nas palavras de Tapscott (2001, p.198):

A riqueza embutida nos relacionamentos com o cliente agora é mais importante do que o capital contido nas terras, fábricas, prédios e, até mesmo, gordas contas bancárias. Relacionamentos agora são bens. Esse capital de relacionamento acumula e provê uma nova fundação para o *marketing* e o faturamento de vendas. A capacidade da empresa de engajar clientes, fornecedores e outros parceiros em intercâmbios de valor mutuamente benéficos determinam seu capital de relacionamento.

Na dimensão do contexto de *marketing*, utilizando a *Internet* como ferramenta de relacionamento, pode-se considerar como estratégia a interatividade e o *marketing* orientado pelo cliente através do qual a empresa fornece meios para o cliente conversar, não apenas com funcionários, mas com outros clientes, de forma a aprender com eles a criar novos produtos e serviços para atendê-los. A empresa

está alinhada tanto interna quanto externamente com os clientes. O *site* da empresa na *Internet* é entendido, pelos seus dirigentes, como uma parte essencial do negócio. As demandas dos clientes direcionam as regras do negócio através de um permanente processo de inovação.

A utilização da *Internet* como nova plataforma empresarial viabiliza, através de investimentos em *e-business*, o surgimento de novas formas de fazer negócios através de estruturas em rede. Este novo tipo de organizações são as chamadas empresas eletrônicas, apresentadas no capítulo três deste trabalho através das palavras do autor Castells (2001, p.57), como sendo o termo que identifica as atividades de negócio cujas operações-chave de administração, financiamento, inovação, produção, distribuição, vendas, relações com empregados e relações com clientes tenham lugar predominante pela/na *Internet*. Na dimensão do contexto de *marketing*, também se pode considerar como estratégia a interatividade e o *marketing* orientado pelo cliente através do qual a empresa fornece meios para o cliente conversar, não apenas com funcionários, mas com outros clientes, de forma a aprender com eles a criar novos produtos e serviços para atendê-los. A empresa está alinhada tanto interna quanto externamente com os clientes. O *site* da empresa na *Internet* é por onde o negócio se realiza. As demandas dos clientes direcionam as regras do negócio através de um permanente processo de inovação e desenvolvimento de tecnologia.

É possível perceber no mercado que todos os caminhos apontados coexistem e não se anulam, às vezes até complementam-se e têm permitido às empresas a geração de riquezas. A figura abaixo demonstra a representação gráfica desta proposta de percepção das estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*.

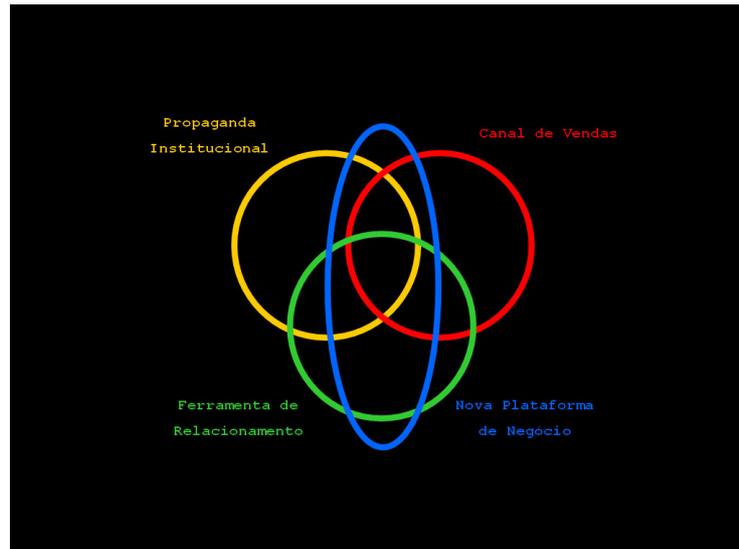


Figura 3 - Representação Gráfica do Instrumento Propositivo

Para estabelecer os critérios que vão definir a classificação das empresas no que se refere à utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, de forma a atender as novas dinâmicas do mercado, será considerado da teoria de Kotler (1991) o seu modelo de análise de *marketing* consagrado, o modelo dos 4P's, incorporando novas tendências propostas pelo próprio autor e agregando a teoria de Tapscott (2001) para ampliar as análises tradicionais e trazer novas perspectivas. Será considerado também que, de acordo com Porter (2001), a *Internet* deve, como qualquer outra ação empresarial, ser utilizada de forma estratégica e de forma a agregar vantagem competitiva à atuação empresarial. Dessa forma, embora Tapscott (2001) posicione-se de forma antagônica a Kotler (1999) e Porter (2001), as próximas análises serão realizadas considerando suas respectivas teorias de forma complementar.

## 4.2 DEFININDO O INSTRUMENTO PROPOSITIVO DE ANÁLISE

O instrumento propositivo consiste no estudo de 19 questões relacionadas a cinco dimensões de análise: clientes, produto, preço, lugar e comunicação escolhidas a partir do modelo dos 4P's de Kotler (1999) e do modelo A, B, C, D, E de Tapscott (2001). Cada dimensão possui um conjunto de questões que define seus critérios de influência nas estratégias. As questões, associadas às dimensões, foram construídas utilizando os autores Vassos (1997) e Castells (2003) para justificá-las. O formato das respostas associadas a cada questão e da pontuação atribuída a elas foi definido orientando-se pelo Modelo de *Marketing Internet Bullseye*<sup>SM</sup> (VASSOS, 1997, p. 15) com algumas adaptações às características do original. Fundamentando-se nesse modelo, que pode ser usado “[...] para prever o sucesso potencial de vendas via *Internet* [...]” (VASSOS, 1997, p. 16), foram feitas algumas adequações para uma proposta de instrumento que permita um diagnóstico para recomendações e avaliação de performance empresarial através da análise das estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*. O somatório final, destes pontos atribuídos às respostas escolhidas em cada questão, determinará uma pontuação máxima. Esta pontuação máxima atingida classificará as atuações empresariais como: propaganda institucional, canal de vendas, ferramenta de relacionamento em escala, personalizada e multidirecional ou nova plataforma de negócio. Esta é uma abordagem que concerne a um diagnóstico de performance empresarial potencial ou já constituída que permita avaliar estratégias já estabelecidas ou recomendar posicionamentos empresariais a serem estabelecidos a partir de novos padrões de atuação a serem perseguidos.

Cada questão analisada tem 05 opções de respostas com valores diferentes, atribuídos ao seu nível de satisfação ao critério analisado. Quanto maior a satisfação, conseqüentemente maior é a importância e, então, maior é o valor atribuído determinando um maior nível de pontuação. Quanto à forma de pontuar o nível de satisfação que os requisitos representam em relação ao critério avaliado em cada questão, houve uma alteração em relação ao modelo original do *Marketing Internet Bullseye*<sup>SM</sup> (VASSOS, 1997, p. 15). Se existe um requisito que não satisfaz o critério, a contagem será zero. E se um requisito possuir um baixo nível de satisfação do critério, a contagem será um. Os demais níveis seguem o padrão de pontuação estabelecido no padrão original: 2, 3 ou 4 para baixo / intermediário nível de satisfação do critério; 5, 6 ou 7 para intermediário / alto nível de satisfação do critério; 8, 9 ou 10 para satisfação plena do critério. O somatório das respostas escolhidas resultará numa pontuação geral, que será analisada e classificada nas categorias propostas neste estudo, para classificar as empresas no que se refere ao grau de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*.

Em relação ao instrumento propositivo, esta classificação será aplicada considerando-se o seguinte critério:

- a) se a empresa analisada, considerando o produto ou o serviço oferecido, atingir uma pontuação entre 76% e 100% do valor máximo possível de ser atingido, ela é do tipo nova plataforma de negócio por possuir, se não a totalidade, a maioria de seus critérios avaliados como alto nível de pontuação ou satisfação plena do critério, recebendo pelo avaliador pontuação 8, 9 ou 10 na maioria das respostas do questionário – isto demonstra um alto grau de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*;

- b) se a empresa analisada receber uma pontuação entre 51% e 75%, a *Internet* está sendo utilizada como uma ferramenta de relacionamento por possuir, se não a totalidade, a maioria de seus critérios avaliados como entre o nível de intermediária / alta pontuação, recebendo pelo avaliador pontuação 5, 6 ou 7 na maioria das respostas do questionário – isto demonstra um grau mediano de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*;
- c) se a pontuação for entre 26% e 50%, a *Internet* esta sendo utilizada como um canal de vendas por possuir, se não a totalidade, a maioria de seus critérios avaliados como entre o nível de baixa e baixa / intermediária pontuação, recebendo pelo avaliador pontuação 1, 2, 3 ou 4 na maioria das respostas do questionário – isto também demonstra um baixo grau de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*;
- d) se a pontuação for entre 0% e 25%, a *Internet* simplesmente tem sido utilizada como uma mídia de propaganda institucional por possuir, se não a totalidade, a maioria de seus critérios avaliados como entre o nível de condição de pontuação neutra, recebendo pelo avaliador o valor zero como pontuação na maioria das respostas do questionário – isto demonstra um grau inicial de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*.

A primeira e mais importante dimensão a ser analisada são os clientes já que o *marketing*, como define Levitt (1960), o autor que inspirou Kotler (1991), é invariavelmente aquele que vê todo o processo do negócio como um esforço integrado para descobrir, criar, estimular e satisfazer suas necessidades. Serão

consideradas neste estudo seis questões relacionadas à análise do cliente. São elas:

**1. O produto ou serviço é focalizado no usuário de computador?**

Os usuários de *Internet* são, pelo seu processo de funcionamento, usuários de computador. Dessa forma, se os esforços de *marketing* são direcionados a usuários de computador, seu potencial de atuação é maior e tem mais chances de sucesso do que se os clientes não fossem usuários de computador (VASSOS, 1997, p. 16).

- Pontuação Neutra: voltada a não usuários;
- Baixa Pontuação: voltada a usuários ocasionais;
- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a usuários iniciantes tardios, domésticos ou nos locais de trabalho;
- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a usuários que acompanham as inovações tecnológicas, domésticos ou nos locais de trabalho;
- Alta Pontuação: voltada a usuários avançados, que acompanham e realizam inovações tecnológicas, domésticos e nos locais de trabalho.

**2. O produto ou serviço é focalizado nos adotantes das “Tecnologias Interativas de Comunicação” (TIC)?**

Embora o crescimento da *Internet* esteja acontecendo rapidamente, como já citado neste trabalho, a penetração de sua utilização tem acontecido de forma desigual entre as camadas sociais, os diversos níveis de usuários de computador, assim como os interesses e a própria infra-estrutura disponível de acesso. Existem os usuários que passam a utilizar uma nova tecnologia imediatamente após ter sido disponibilizada, sem avaliarem os riscos envolvidos às inovações tecnológicas. Outros adotam as inovações tardiamente após terem sido testadas e estarem

consagradas. As características de ambos os grupos são diferentes. Os primeiros tendem a ser mais jovens, a correrem mais riscos, serem mais flexíveis e abertos a mudanças. Se o produto for direcionado a este segmento de clientes, a utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* é extremamente adequada e deve ter o seu potencial explorado em larga escala. Ao contrário do que se um produto for direcionado a clientes que, em relação à adoção de novas tecnologias, tenham o perfil de retardatários e lentos, ou até mesmo desconfiados (VASSOS, 1997, p. 16).

- Pontuação Neutra: voltada a não usuários das TIC;
- Baixa Pontuação: voltada a usuários ocasionais;
- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a usuários iniciantes tardios, domésticos ou nos locais de trabalho;
- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a usuários que acompanham as inovações tecnológicas, domésticos ou nos locais de trabalho;
- Alta Pontuação: voltada a usuários avançados, que acompanham e realizam inovações tecnológicas, domésticos e nos locais de trabalho.

### **3. O produto ou serviço atrai um público-alvo com nível de renda alto?**

“A diferenciação entre os que têm e os que não têm *Internet* acrescenta uma divisão essencial às fontes já existentes de desigualdade e exclusão social...” (CASTELLS, 2003, p. 203). Estudos ilustrados por Castells (2003, p. 204), em dados relativos aos Estados Unidos, em seu livro *A Galáxia da Internet*, revelam que há um acesso diferencial à *Internet* desde o seu início em 1995, assim como há uma diferença em termos de renda. Enquanto 70,1% das pessoas que tinham renda de 75.000 dólares ou mais por ano acessavam a *Internet*, a percentagem era de apenas 18,9% para os que ganhavam até 15.000 dólares por ano. Considerando os Estados Unidos como representativo devido ao seu alto grau de difusão da *Internet*

entre os americanos e que por toda parte a difusão da *Internet* ocorreu em condições de desigualdade social (CASTELLS, 2003, p. 209). Isto sugere que a *Internet* é adequada como ferramenta de *marketing* para vender produtos focados nos segmentos de alta renda.

- Pontuação Neutra: voltada a mercados com quase nenhuma renda ou com aplicação industrial;

- Baixa Pontuação: voltada a mercados com baixa renda;

- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a mercados com renda média;

- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a mercados com renda média-alta;

- Alta Pontuação: voltada a mercados com renda alta.

#### **4. O produto ou serviço atrai um público alvo com nível elevado de educação?**

Os usuários de *Internet* tendem a possuir um nível mais alto de educação do que os não usuários. Pela sua própria natureza, que exige o conhecimento do usuário de operar de forma básica um computador, acessar um navegador e entender a lógica de funcionamento de organização dos conteúdos na *Internet* através de *Web Sites*. Além disso, à medida que a tecnologia de acesso se torna mais complexa e sofisticada, com interfaces gráficas dinâmicas, por exemplo, pode acontecer de desacelerar a adoção entre grupos de menor nível educacional como menciona Castells (2003, p. 209).

- Pontuação Neutra: voltada a mercados sem educação disponível ou apenas alfabetização ou mercado com aplicação industrial;

- Baixa Pontuação: voltada a mercados com baixo nível de educação disponível (primário);

- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a mercados com médio nível de educação disponível (2º grau);
- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a mercados com alto nível de educação disponível (graduação);
- Alta Pontuação: voltada a mercados com nível de educação de especialização e pesquisa (pós-graduação).

**5. Como o seu produto ou serviço é focalizado em relação ao gênero quanto à compra e ao uso?**

Mais uma vez utilizando os Estados Unidos como referência, em novembro de 2000, as mulheres tinham 52% probabilidade de uso da *Internet* enquanto os homens tinham 55% (CASTELLS, 2003, p. 209). É importante ressaltar que, como citado pelo próprio Castells (2003, p. 209), existe países na Europa em que a utilização da *Internet* era menor pelas mulheres do que pelos homens permanecendo um hiato por gênero de 20% para 35% das mulheres atrás dos homens. Em termos de acesso de indivíduos, em agosto de 2000, a disparidade quanto ao gênero praticamente desapareceu nos Estados Unidos: 44,6% dos homens e 44,2% das mulheres eram usuários de *Internet* (CASTELLS, 2003, p. 205). Outros levantamentos indicavam, em 2000, que nos Estados Unidos havia mais mulheres navegando na *Internet* e passando mais tempo conectadas do que os homens (CASTELLS, 2003, p. 205).

- Pontuação Neutra: voltado ao mercado infantil (crianças usam e compram) ou mercado com aplicação industrial;
- Baixa Pontuação: voltado ao mercado infantil (crianças usam e os pais compram);

- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada ao mercado adulto (homens tendem a comprar);
- Intermediária / Alta Pontuação: voltada ao mercado adulto (mulheres tendem a comprar);
- Alta Pontuação: voltada ao mercado adulto (ambos os sexos tendem a comprar).

**6. O público-alvo pode ser identificado ou alcançado pela *Internet* e os usuários de *Internet* fazem parte do público-alvo?**

Se o produto é dirigido aos usuários de *Internet*, as ofertas direcionadas pela *Internet* serão mais bem sucedidas do que um produto que não seja - como vender uma nova marca de palitos de dentes, por exemplo. Considerando a possibilidade de alcançar o público-alvo pela *Internet*, é importante destacar que no ambiente *Web* os usuários buscam *Web Sites* e conteúdos de seus respectivos interesses. Seu potencial está em alcançar segmentos de benefícios desejados embora às vezes numa sala de bate-papo encontre-se um grupo interessado em um determinado assunto, mas que seja formado por pessoas de várias partes do mundo, ou seja, de lugares geográficos distintos. O fato de não existir barreiras geográficas na *Internet* é um grande desafio, que ao mesmo tempo pode ser uma grande vantagem em termos de alcance para se atingir o público-alvo (VASSOS, 1997, p. 18).

- Pontuação Neutra: o público-alvo não pode ser identificado ou alcançado pela *Internet* e os usuários de *Internet* não fazem parte do público-alvo;
- Baixa Pontuação: o público-alvo é difícil de ser identificado ou alcançado pela *Internet* e os usuários de *Internet* são pequena parte do público-alvo;

- Baixa / Intermediária Pontuação: o público-alvo é difícil de ser identificado ou alcançado pela *Internet* e os usuários de *Internet* são pelo menos 40% do público-alvo;

- Intermediária / Alta Pontuação: o público-alvo é facilmente identificado ou alcançado pela *Internet* e os usuários de *Internet* são grande parte do público-alvo (mais de 50%);

- Alta Pontuação: o público-alvo pode ser facilmente identificado ou alcançado pela *Internet* e os usuários de *Internet* são 100% do público-alvo.

A segunda dimensão é o produto. Para Kotler (1991, p. 173) os planejadores de produtos devem pensá-lo em três níveis: básico, real e ampliado. O básico sendo o núcleo do produto real, a solução de problemas ou benefícios básicos que os clientes obtêm quando adquirem o produto. O real que constitui cinco características: nível de qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem. E o ampliado que consiste na oferta de serviços e benefícios adicionais para o cliente. Serão consideradas neste estudo sete questões relacionadas à análise do produto. São elas:

**7. O produto necessita ser fisicamente visto, experimentado e/ou tocado antes da decisão da compra?**

Uma estratégia *marketing* na *Internet* terá chances de ser mais bem sucedida se o produto não precisar ser visto, tocado ou experimentado antes da decisão de compra como no caso da venda de passagens aéreas, livros, CD's, entre outros. Se houver a necessidade da experiência física de contato com o produto no ato da venda, isto significa que a *Internet* pode encontrar resistências em ser utilizada como um canal de vendas, mas pode ser utilizada com facilidade como um canal de propaganda institucional, com o objetivo de obter do cliente uma visita à loja, por

exemplo, ou como uma ferramenta de relacionamento, como é o caso dos programas de milhagens das companhias aéreas ou os programas de televisão que utilizam seus *Web Sites* para realizar votações para a definição de sua programação (VASSOS, 1997, p. 18).

- Pontuação Neutra: existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar;

- Baixa Pontuação: a maioria dos clientes tem a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar;

- Baixa / Intermediária Pontuação: alguns clientes têm a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar;

- Intermediária / Alta Pontuação: os clientes precisam apenas ver o produto, sendo uma foto suficiente para suprir esta necessidade;

- Alta Pontuação: não existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar.

**8. O processo de escolher e adquirir o produto é simples ou complexo de ser entendido, configurado e solicitado? E o processo de aquisição pode ser automatizado para que o próprio cliente efetue a compra ou é preciso um especialista para realizá-la (VASSOS, 1997, p. 19)?**

- Pontuação Neutra: é complexo de ser entendido e o processo de aquisição não pode ser automatizado;

- Baixa Pontuação: é simples de ser entendido e o processo de aquisição não pode ser automatizado;

- Baixa / Intermediária Pontuação: é complexo de ser entendido e o processo de aquisição pode ser completamente automatizado;

- Intermediária / Alta Pontuação: é simples de ser entendido e o processo de aquisição pode ser parcialmente automatizado;

- Alta Pontuação: é simples de ser entendido e o processo de aquisição pode ser completamente automatizado.

**9. Qual a natureza da oferta? É um produto, um serviço físico, um serviço virtual ou uma propriedade intelectual?**

É preciso considerar as diferenças inerentes ao produto que possa ser digitalizado e, assim, transitar pela *Internet* e ser entregue ao cliente por meio do computador ou qualquer outra TIC, dos produtos que existem fisicamente e não podem ser digitalizados, é o caso de verduras ou uma pizza, por exemplo. Esta realidade vale também para os serviços, se estes podem ter seus processos automatizados e, dessa forma possam ser virtualizados, ou seja, migrados para a *Internet*. Um exemplo de um serviço virtual é um *chat* de atendimento ao cliente pela *Internet*. Outra questão em relação à natureza da oferta é se ela é uma oferta de alta ou baixa tecnologia, se é uma oferta relacionada a computadores, em função dos usuários da *Internet* também se utilizarem de computador assim como de alta tecnologia mais do que aqueles que não a utilizam (VASSOS, 1997, p. 19).

- Pontuação Neutra: trata-se de um serviço físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia.

- Baixa Pontuação: trata-se de um produto físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia;

- Baixa / Intermediária Pontuação: trata-se de um serviço virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia;

- Intermediária / Alta Pontuação: trata-se de um produto virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia;

- Alta Pontuação: trata-se de um produto virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de alta tecnologia;

**10. O produto é um *commodity*, uma oferta que pode ser padronizada, ou trata-se de uma novidade com características e capacidades únicas definidas a partir do conhecimento dos clientes sobre o produto?**

*Commodities* têm maior probabilidade de venda pela *Internet* porque os clientes sabem o que estão esperando (VASSOS, 1997, p. 19). Tratando-se de uma novidade, de uma inovação, assim como maior valor agregado, no mundo real, gera vantagem competitiva, na *Internet* esta influência positiva também se estenderá.

- Pontuação Neutra: não é um *commodity* e nem se trata de uma novidade com características únicas;

- Baixa Pontuação: pode vir a ser um *commodity* e não se trata de uma novidade com características únicas;

- Baixa / Intermediária Pontuação: pode vir a ser um *commodity* e trata-se de uma novidade com características únicas;

- Intermediária / Alta Pontuação: é um *commodity* e não se trata de uma novidade com características únicas;

- Alta Pontuação: é um *commodity* e trata-se de uma novidade com características únicas e competitivamente sustentáveis.

**11. O produto tem relevância e apelo global? Mesmo se for focalizado em nichos?**

A *Internet* é um meio global, sem fronteiras geográficas e físicas. Podem existir limitações de idiomas e de áreas geográficas de atendimento ou suporte técnico. É importante analisar se o produto tem relevância e apelo global? Mesmo se

for focalizado em nichos? Quanto mais amplo o apelo, melhor será a influência da *Internet* como ferramenta de *marketing* (VASSOS, 1997, p. 20).

- Pontuação Neutra: relevância local focalizada em nicho local;
- Baixa Pontuação: relevância local não focalizada em nichos;
- Baixa / Intermediária Pontuação: relevância nacional não focalizada em nichos;
- Intermediária / Alta Pontuação: relevância nacional e extensiva a outros países;
- Alta Pontuação: relevância global.

**12. Trata-se de uma marca estabelecida e bem conhecida? O produto é legal e socialmente correto?**

Existe certo nivelamento, na *Internet*, entre as pequenas e grandes empresas. Ambos os tipos de empresas podem produzir um *site* profissional e estabelecer as mesmas possibilidades de atuação. Um dos aspectos que influencia os clientes na escolha entre elas é o fato de ser uma marca conhecida ou não. Marcas estabelecidas e cuja atuação seja ética e coerente têm prioridade na escolha por parte dos clientes (VASSOS, 1997, p. 20 e 22).

- Pontuação Neutra: marca do produto desconhecida e de empresa desconhecida. É uma oferta fora da lei, não aceitável socialmente e com baixa demanda;
- Baixa Pontuação: marca do produto conhecida e de empresa desconhecida. É uma oferta legal, não aceitável socialmente e com baixa demanda;
- Baixa / Intermediária Pontuação: marca do produto desconhecida e de empresa conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e com baixa demanda;

- Intermediária / Alta Pontuação: marca do produto conhecida e de empresa bastante conhecida. É uma oferta legal, não aceitável socialmente e com alta demanda;

- Alta Pontuação: marca do produto bastante conhecida e de empresa bastante conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e com alta demanda;

**13. O processo de aquisição do produto requer o anonimato? Existe algum tipo de censura ao produto ou ao tipo de conteúdo associado a ele?**

Comparada com processos de venda tradicionais, se o anonimato é uma característica importante, a *Internet*, por permitir a compra anonimamente, é uma ferramenta de *marketing* estrategicamente de grande valor (VASSOS, 1997, p. 22). É importante avaliar se o processo de aquisição do produto requer o anonimato? E se existe algum tipo de censura ao produto ou ao tipo de conteúdo associado a ele? Embora alguns produtos tenham certo preconceito social, como os produtos eróticos, por exemplo, eles têm demandas reprimidas e quando expostos na *Internet* resultam em sucesso imediato de vendas.

- Pontuação Neutra: o anonimato não é importante e há censuras ao produto;

- Baixa Pontuação: o anonimato é pouco importante e há censuras ao produto;

- Baixa / Intermediária Pontuação: o anonimato é pouco importante e não há censuras ao produto;

- Intermediária / Alta Pontuação: o anonimato tem muita importância e há censuras ao produto;

- Alta Pontuação: o anonimato é muito importante e não há censuras ao produto.

Preço é definido por Kotler (1991, p. 215) como sendo o volume de dinheiro cobrado por um produto, ou serviço, ou como a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um bem. Kotler (1991, p. 216) afirma que historicamente, os preços são um dos principais fatores que afetam a escolha do consumidor, além do que os preços e a concorrência têm sido os principais problemas que os executivos de *marketing* devem resolver. Dessa forma, em relação a preços, não é a utilização da *Internet* que irá influenciar diretamente o cliente, mas quanto mais barato, maior tenderá a ser a procura; considerando que os outros atributos, em cada um dos outros 3P's, estejam em condições semelhantes. Para Kotler (1991), de forma geral em *marketing*, os erros mais comuns são: preços excessivamente orientados pelos custos, preços que não são alterados com a freqüência necessária para refletir as mudanças do mercado, preços que não levam em consideração o restante do *mix* de *marketing* e preços que não são suficientemente variados para os diferentes itens de produtos e segmentos de mercado (KOTLER, 1991, p. 217). Serão considerados neste estudo, para a análise do preço, se ele é estabelecido abaixo da média de produtos similares, na média ou acima dela. E se existe algum aspecto que justifique uma "precificação" variável.

**14. O preço estabelecido é abaixo da média de produtos similares, na média ou acima dela. Existe algum aspecto que justifique uma "precificação" variável?**

- Pontuação Neutra: muito cara, sem requerimento de mudança de preço pelo mercado;

- Baixa Pontuação: muito cara, com pequena freqüência de mudança de preço pelo mercado (anual);

- Baixa / Intermediária Pontuação: preço médio, com pequena frequência de mudança de preço pelo mercado (anual);
- Intermediária / Alta Pontuação: preço médio, com mudança de preço, pelo mercado, trimestrais os semestrais;
- Alta Pontuação: preço médio, com mudança de preço, pelo mercado, horárias ou diárias.

Considerando que os consumidores desejam comodidade, o autor Tapscott (2001, p. 205) afirma que o produto deve estar disponível ao cliente em qualquer lugar, a qualquer hora, de qualquer modo substituindo o conceito restrito de ponto de venda. Oferecer maior possibilidade de escolha e praticidade. Estar alerta para a competição que existe no mercado físico, de tijolos, e no virtual, através do clique do mouse. Para Tapscott (2001, p. 197) o que antes era considerado como o ponto de venda do produto por Kotler (1991), cede espaço para uma nova fronteira de comércio: a interface entre os mercados físicos e virtuais; sendo mais uma dimensão de análise identificado no instrumento propositivo como lugar. É preciso analisar as estratégias de distribuição dos concorrentes, a habilidade da empresa de distribuir os produtos globalmente ou sua adequação a limitação do mercado alvo, assim como os custos de transação decorrentes do processo de comercialização.

**15. A concorrência vende os seus produtos nos canais de distribuição tradicionais (varejo local, nacional ou global), considerando as estruturas físicas das lojas, *call center*, televisão, vendedor com catálogo impresso ou na *Internet*?**

Quanto mais for oferecido o atendimento através do contato físico, como nas lojas, ou na venda pelo telefone onde existe o contato com a atendente, ou com o vendedor através do catálogo, menos influência a *Internet* oferece. Por outro lado,

para produtos vendidos em canais sem o contato pessoal como a televisão e a própria *Web*, a *Internet* será fundamental (VASSOS, 1997, p. 20).

- Pontuação Neutra: a concorrência vende seus produtos apenas em lojas do mundo real.

- Baixa Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas e/ou através de *call center*;

- Baixa / Intermediária Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de *call center*, e/ou vendedor com catálogo de produtos;

- Intermediária / Alta Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de *call center* e/ou vendedor com catálogo de produtos, e/ou televisão;

- Alta Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de *call center* e/ou vendedor com catálogo de produtos, e/ou televisão, e/ou *Internet*.

**16. As vendas serão realizadas para o mercado global, nacional ou local?**

Quanto maior o alcance geográfico, mais a *Internet* oferecerá recursos e possibilidades estratégicas para contribuir positivamente na composição do *mix de marketing* (VASSOS, 1997, p. 20).

- Pontuação Neutra: mercado local restrito a um único bairro de uma cidade;

- Baixa Pontuação: mercado local restrito a alguns poucos bairros de uma região próxima em uma cidade;

- Baixa / Intermediária Pontuação: mercado local envolvendo uma ou mais cidades inteiras, ou um ou mais estados;

- Intermediária / Alta Pontuação: mercado nacional considerando um país inteiro;

- Alta Pontuação: mercado global considerando o mundo.

**17. Existe redução de custo de transação ao realizar a comercialização, entrega e suporte?**

Quanto menor o custo de transação para realizar a venda de forma automatizada e quanto maior a exigência do público-alvo por praticidade, mas a *Internet* tornar-se-á um recurso estratégico no *mix* de *marketing* (VASSOS, 1997, p. 22).

- Pontuação Neutra: não há redução de custo e praticidade é um requisito ignorado pelo público-alvo;

- Baixa Pontuação: não há redução de custo e há baixa exigência do público-alvo por praticidade;

- Baixa / Intermediária Pontuação: há pequena redução de custo e há baixa exigência do público-alvo por praticidade;

- Intermediária / Alta Pontuação: há pequena redução de custo e há grande exigência do mercado por praticidade;

- Alta Pontuação: há grande redução de custo e há grande exigência do mercado por praticidade.

**18. A área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece infra-estrutura e taxas de uso da *Internet* avançadas?**

Considera-se que quanto melhor a infra-estrutura maior será o valor estratégico que a *Internet* poderá oferecer ao sendo utilizada como uma ferramenta de *marketing* (VASSOS, 1997, p. 23).

- Pontuação Neutra: a área geográfica onde está situado o mercado-alvo não oferece infra-estrutura de uso da *Internet*;

- Baixa Pontuação: a área geográfica onde está situado o mercado-alvo oferece fraca infra-estrutura e baixas taxas de uso da *Internet*;
- Baixa / Intermediária Pontuação: a área geográfica onde está situado o mercado-alvo oferece forte infra-estrutura e baixas taxas de uso da *Internet*;
- Intermediária / Alta Pontuação: a área geográfica onde está situado o mercado-alvo oferece parte forte e parte fraca infra-estrutura, com taxas de uso da *Internet* variando de baixa para alta;
- Alta Pontuação: a área geográfica onde está situado o mercado-alvo oferece forte infra-estrutura e altas taxas de uso da *Internet*.

Comunicação, no lugar do P de promoção estabelecido por Kotler (1999), é a proposta de Tapscott (2001, p. 205). Esta é a última dimensão a ser analisada neste instrumento. As atividades de *marketing* e comunicação devem ser planejadas de forma assertiva, orientadas para resultados e executadas de forma criativa e competente. Forma, considerando os canais da comunicação, e conteúdo, considerando as mensagens que são transmitidas, são aspectos que devem estar em sintonia com o posicionamento consistente da empresa. As ações devem ser orientadas para que o entendimento das necessidades do mercado e a adequação do que está sendo ofertado aconteça de forma orientada para os objetivos do negócio. Nas palavras do autor:

O que funciona é a comunicação, não a promoção. A mídia unilateral, como a difusão, pode ser parte do *mix* de *marketing*, mas é o cliente que decide se – e com quem – quer comunicar-se de maneira unilateral, bilateral ou multilateral (TAPSCOTT, 2001, p. 205).

**19. É um produto que necessita da publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas? Existe aumento de interatividade ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela *Internet*?**

- Pontuação Neutra: necessita apenas da publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas;

- Baixa Pontuação: necessita de grande publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe pequeno aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela *Internet*;

- Baixa / Intermediária Pontuação: necessita de grande publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela *Internet*;

- Intermediária / Alta Pontuação: necessita de pouca publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela *Internet*;

- Alta Pontuação: não necessita de publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela *Internet*.

Na próxima página está disponível uma tabela contendo o resumo do instrumento propositivo, ou seja, todas as questões e suas respectivas possibilidades de respostas a serem avaliadas. O objetivo desse formato de apresentação é auxiliar na compreensão da aplicação do questionário e à identificação das respostas escolhidas pela autora do trabalho aos estudos de casos ilustrativos utilizados para demonstração da aplicação deste instrumento propositivo desenvolvida na próxima seção.

Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo

Dimensão	Critérios	Requisitos
Cliente	1. O produto ou serviço é focalizado no usuário de computador?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: voltada a não usuários;</li> <li>- Baixa Pontuação: voltada a usuários ocasionais;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a usuários iniciantes tardios, domésticos ou nos locais de trabalho;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a usuários que acompanham as inovações tecnológicas, domésticos ou nos locais de trabalho;</li> <li>- Alta Pontuação: voltada a usuários avançados, que acompanham e realizam inovações tecnológicas, domésticos e nos locais de trabalho.</li> </ul>
	2. O produto ou serviço é focalizado nos adotantes das “Tecnologias Interativas de Comunicação” (TIC)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: voltada a não usuários das TIC;</li> <li>- Baixa Pontuação: voltada a usuários ocasionais;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a usuários iniciantes tardios, domésticos ou nos locais de trabalho;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a usuários que acompanham as inovações tecnológicas, domésticos ou nos locais de trabalho;</li> <li>- Alta Pontuação: voltada a usuários avançados, que acompanham e realizam inovações tecnológicas, domésticos e nos locais de trabalho.</li> </ul>
	3. O produto ou serviço atrai um público-alvo com nível de renda alto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: voltada a mercados com quase nenhuma renda ou mercado com aplicação industrial;</li> <li>- Baixa Pontuação: voltada a mercados com baixa renda;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a mercados com renda média;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a mercados com renda média-alta;</li> <li>- Alta Pontuação: voltada a mercados com renda alta.</li> </ul>
	4. O produto ou serviço atrai um público alvo com nível elevado de educação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: voltada a mercados sem educação disponível ou apenas alfabetização ou mercado com aplicação industrial;</li> <li>- Baixa Pontuação: voltada a mercados com baixo nível de educação disponível (primário);</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada a mercados com médio nível de educação disponível (2º grau);</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: voltada a mercados com alto nível de educação disponível (graduação);</li> <li>- Alta Pontuação: voltada a mercados com nível de educação de especialização e pesquisa (pós-graduação).</li> </ul>

Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo  
(continuação)

Dimensão	Critérios	Requisitos
	5. Como o seu produto ou serviço é focalizado em relação ao gênero, quanto à compra e ao uso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: voltado ao mercado infantil (crianças usam e compram) ou mercado com aplicação industrial;</li> <li>- Baixa Pontuação: voltado ao mercado infantil (crianças usam e os pais compram);</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: voltada ao mercado adulto (homens tendem a comprar);</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: voltada ao mercado adulto (mulheres tendem a comprar);</li> <li>- Alta Pontuação: voltada ao mercado adulto (ambos os sexos tendem a comprar).</li> </ul>
	6. O público-alvo pode ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> fazem parte do público-alvo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: o público-alvo não pode ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> não fazem parte do público-alvo;</li> <li>- Baixa Pontuação: o público-alvo é difícil de ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são pequena parte do público-alvo;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: o público-alvo é difícil de ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são pelo menos 40% do público-alvo;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: o público-alvo é facilmente identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são grande parte do público-alvo (mais de 50%);</li> <li>- Alta Pontuação: o público-alvo pode ser facilmente identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são 100% do público-alvo.</li> </ul>
Produto	7. O produto necessita ser fisicamente visto, experimentado e/ou tocado antes da decisão da compra?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar;</li> <li>- Baixa Pontuação: a maioria dos clientes tem a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: alguns clientes têm a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: os clientes precisam apenas ver o produto, sendo uma foto suficiente para suprir esta necessidade;</li> <li>- Alta Pontuação: não existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar.</li> </ul>

Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo  
(continuação)

Dimensão	Critérios	Requisitos
	<p>8. O processo de escolher e adquirir o produto é simples ou complexo de ser entendido, configurado e solicitado?</p> <p>E o processo de aquisição pode ser automatizado para que o próprio cliente efetue a compra ou é preciso um especialista para realizá-la?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: é complexo de ser entendido e o processo de aquisição não pode ser automatizado;</li> <li>- Baixa Pontuação: é simples de ser entendido e o processo de aquisição não pode ser automatizado;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: é complexo de ser entendido e o processo de aquisição pode ser completamente automatizado;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: é simples de ser entendido e o processo de aquisição pode ser parcialmente automatizado;</li> <li>- Alta Pontuação: é simples de ser entendido e o processo de aquisição pode ser completamente automatizado.</li> </ul>
	<p>9. Qual a natureza da oferta? É um produto, um serviço físico, um serviço virtual ou uma propriedade intelectual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: trata-se de um serviço físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia.</li> <li>- Baixa Pontuação: trata-se de um produto físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: trata-se de um serviço virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: trata-se de um produto virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia;</li> <li>- Alta Pontuação: trata-se de um produto virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de alta tecnologia.</li> </ul>
	<p>10. O produto é um <i>commodity</i>, uma oferta que pode ser padronizada, ou trata-se de uma novidade com características e capacidades únicas definidas a partir do conhecimento dos clientes sobre o produto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: não é um <i>commodity</i> e nem se trata de uma novidade com características únicas;</li> <li>- Baixa Pontuação: pode vir a ser um <i>commodity</i> e não se trata de uma novidade com características únicas;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: pode vir a ser um <i>commodity</i> e trata-se de uma novidade com características únicas;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: é um <i>commodity</i> e não se trata de uma novidade com características únicas;</li> <li>- Alta Pontuação: é um <i>commodity</i> e trata-se de uma novidade com características únicas e competitivamente sustentáveis.</li> </ul>

Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo  
(continuação)

Dimensão	Critérios	Requisitos
	11. O produto tem relevância e apelo global? Mesmo se for focalizado em nichos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: relevância local focalizada em nicho local;</li> <li>- Baixa Pontuação: relevância local não focalizada em nichos;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: relevância em um país não focalizada em nichos;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: relevância nacional e extensiva a outros países;</li> <li>- Alta Pontuação: relevância global.</li> </ul>
	12. Trata-se de uma marca estabelecida e bem conhecida? O produto é legal e socialmente correto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: marca do produto desconhecida de empresa desconhecida. É uma oferta fora da lei, não aceitável socialmente e com baixa demanda;</li> <li>- Baixa Pontuação: marca do produto conhecida de empresa desconhecida. É uma oferta legal, não aceitável socialmente e com baixa demanda;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: marca do produto desconhecida de empresa conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e com baixa demanda;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: marca do produto conhecida de empresa bastante conhecida. É uma oferta legal, não aceitável socialmente e com alta demanda;</li> <li>- Alta Pontuação: marca do produto bastante conhecida de empresa bastante conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e alta demanda.</li> </ul>
	13. O processo de aquisição do produto requer o anonimato? Existe algum tipo de censura ao produto ou ao tipo de conteúdo associado a ele?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: o anonimato não é importante e há censuras ao produto;</li> <li>- Baixa Pontuação: o anonimato é pouco importante e há censuras ao produto;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: o anonimato é pouco importante e não há censuras ao produto;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: o anonimato tem muita importância e há censuras ao produto;</li> <li>- Alta Pontuação: o anonimato é muito importante e não há censuras ao produto.</li> </ul>
Preço	14. O preço estabelecido é abaixo da média de produtos similares, na média ou acima dela? Existe algum aspecto que justifique uma precificação variável?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: muito cara sem requerimento de mudança de preço pelo mercado;</li> <li>- Baixa Pontuação: muito cara com pequena frequência de mudança de preço pelo mercado (anual);</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: preço médio com pequena frequência de mudança de preço pelo mercado (anual);</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: preço médio com mudança de preço, pelo mercado, trimestrais os semestrais;</li> <li>- Alta Pontuação: preço médio com mudança de preço, pelo mercado, horárias ou diárias.</li> </ul>

Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo  
(continuação)

Dimensão	Critérios	Requisitos
Lugar	15. A concorrência vende os seus produtos nos canais de distribuição tradicionais (varejo local, nacional ou global), considerando as estruturas físicas das lojas, <i>call center</i> , televisão, vendedor com catálogo impresso ou na <i>Internet</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: a concorrência vende seus produtos apenas em lojas do mundo real;</li> <li>- Baixa Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas e/ou através de <i>call center</i>;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de <i>call center</i>, e/ou vendedor com catálogo de produtos;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de <i>call center</i> e/ou vendedor com catálogo de produtos, e/ou televisão;</li> <li>- Alta Pontuação: a concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de <i>call center</i> e/ou vendedor com catálogo de produtos, e/ou televisão, e/ou <i>Internet</i>.</li> </ul>
	16. As vendas serão realizadas para o mercado global, nacional ou local?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: mercado local restrito a um único bairro de uma cidade;</li> <li>- Baixa Pontuação: mercado local restrito a alguns poucos bairros de uma região próxima em uma cidade;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: mercado local envolvendo uma ou mais cidades inteiras ou um ou mais estados;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: mercado nacional considerando um país inteiro;</li> <li>- Alta Pontuação: mercado global considerando o mundo.</li> </ul>
	17. Existe redução de custo de transação ao realizar a comercialização, entrega e suporte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: não há redução de custo e praticidade é um requisito ignorado pelo público-alvo;</li> <li>- Baixa Pontuação: não há redução de custo e há baixa exigência do público-alvo por praticidade;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: há pequena redução de custo e há baixa exigência do público-alvo por praticidade;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: há pequena redução de custo e há grande exigência do mercado por praticidade;</li> <li>- Alta Pontuação: há grande redução de custo e há grande exigência do mercado por praticidade.</li> </ul>

Tabela 1 - Resumo do Instrumento Propositivo  
(conclusão)

Dimensão	Critérios	Requisitos
	18. A área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece infra-estrutura e taxas de uso da <i>Internet</i> avançadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: a área geográfica onde está situada o mercado-alvo não oferece infra-estrutura de uso da <i>Internet</i>;</li> <li>- Baixa Pontuação: a área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece fraca infra-estrutura e baixas taxas de uso da <i>Internet</i>;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: a área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece forte infra-estrutura e baixas taxas de uso da <i>Internet</i>;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: a área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece parte forte e parte fraca infra-estrutura, com taxas de uso da <i>Internet</i> variando de baixa para alta;</li> <li>- Alta Pontuação: a área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece forte infra-estrutura e altas taxas de uso da <i>Internet</i>.</li> </ul>
Comunicação	19. É um produto que necessita da publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar de vendas? Existe aumento de interatividade ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontuação Neutra: necessita apenas da publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas;</li> <li>- Baixa Pontuação: necessita de grande publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe pequena aumento de interatividade ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i>;</li> <li>- Baixa / Intermediária Pontuação: necessita de grande publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i>;</li> <li>- Intermediária / Alta Pontuação: necessita de pouca publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i>;</li> <li>- Alta Pontuação: necessita de nenhuma publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i>.</li> </ul>

### 4.3 APLICANDO O INSTRUMENTO PROPOSITIVO DE ANÁLISE

Serão analisados quatro casos ilustrativos da aplicação desse instrumento: primeiro será a MFX do Brasil. Então serão analisadas a Boni Alimentos e Shopping Iguatemi de Salvador. Para finalizar, será utilizado como exemplo o caso ilustrativo do Google.

#### 4.3.1 Estudo de Caso Ilustrativo da MFX do Brasil

Primeiro será apresentada à empresa MFX e sua área de atuação. Em seguida, será apresentado o resultado da aplicação do instrumento propositivo pela autora. Para finalizar, será apresentado o resumo da pontuação alcançada e a classificação atribuída à MFX do Brasil.

A MFX do Brasil atua na produção de mangueiras hidráulicas de alta pressão, tubos e umbilicais submarinos de controle hidráulico e eletrohidráulico (conectores e acessórios) há 22 anos. Sua experiência resulta, hoje, na fabricação de umbilicais que operam em profundidades de até 3000m. A MFX está localizada na cidade de Salvador, capital da Bahia, onde foi fundada em 1982. Desde sua fundação, mantém um relacionamento comercial de confiança com a Petrobras, empresa brasileira conhecida internacionalmente por sua liderança na produção de petróleo em grandes profundidades. A MFX possui também negócios com clientes líderes do setor petrolífero. Além da Petrobras, onde a MFX responde atualmente por cerca de 30% dos umbilicais utilizados, destacam-se clientes de porte internacional como a Embraer S/A, Queiroz Galvão (Brasil), FMC (Brasil), Whetherford (Brasil),

Schlumberger (Brasil), Cameron (Brasil), Flexibras/Coflexip/Technip (Brasil), Nexans/Alcatel (Noruega), JDR (Inglaterra/EUA), Jurong Shipyard Pte Ltd. Atenta às evoluções do mercado e às necessidades particulares de seus clientes, a MFX investe permanentemente em pesquisa e desenvolvimento com o apoio de consultorias nacionais e internacionais. Tem como visão estratégica ser uma Empresa Classe Mundial na produção de umbilicais, tubos e mangueiras, bem como na prestação de serviços, atuando com foco na rentabilidade e no atendimento das necessidades dos clientes, das pessoas, dos fornecedores, parceiros e da sociedade.

Seu *Web Site* institucional está publicado no endereço [www.mfx.com.br](http://www.mfx.com.br). A criação do *site* da MFX buscou estabelecer um canal de comunicação institucional e comercial, com versão também em inglês, divulgando seus produtos (umbilicais, mangueiras e tubos termoplásticos) e enfatizando seus diferenciais: tecnologia de ponta na produção e padrão internacional de qualidade. Com um design que procurou orientar-se para a utilização gráfica da marca MFX e suas cores, utiliza recursos visuais com movimentos acompanhados de áudio, como, por exemplo, a abertura desenvolvida no *software Flash* (da *Macromedia*), que permite apresentar as principais características de trabalho da empresa e do ambiente submarino onde atua.

Está disponível a seguir uma tabela contendo as respostas atribuídas pela autora para cada questão do instrumento propositivo e sua respectiva pontuação. Em seguida é apresentado um quadro resumo com a pontuação alcançada pela MFX do Brasil. O objetivo desse formato de apresentação é auxiliar na compreensão da aplicação do questionário.

Tabela 2 – Aplicando o Instrumento Propositivo à Empresa MFX do Brasil

Pontuação	Requisitos Escolhidos
0	Produto voltado a não usuários de computador.
0	Voltado a não usuários das TIC.
0	Voltado a mercados com quase nenhuma renda ou mercado com aplicação industrial.
0	Voltado a mercados sem educação disponível ou apenas alfabetização ou mercado com aplicação industrial.
0	Voltado ao mercado infantil (crianças usam e compram) ou mercado com aplicação industrial.
1	O público-alvo é difícil de ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são pequena parte do público-alvo.
8	Não existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar.
0	O produto é complexo de ser entendido e o processo de aquisição não pode ser automatizado.
1	Trata-se de um produto físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia.
0	Não é um <i>commodity</i> e nem se trata de uma novidade com características únicas.
0	Relevância local focalizada em nicho local.
2	Marca do produto desconhecida de empresa conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e com baixa demanda.
2	O anonimato é pouco importante e não há censuras ao produto.
0	Muito cara sem requerimento de mudança de preço pelo mercado.
0	A concorrência vende seus produtos apenas em lojas do mundo real.
2	Mercado local envolvendo uma ou mais cidades inteiras ou um ou mais estados.
0	Não há redução de custo e praticidade é um requisito ignorado pelo público-alvo.
7	A área geográfica onde está situada o mercado-alvo parte oferece forte infraestrutura, e parte fraca infraestrutura, com taxas de uso da <i>Internet</i> variando de baixa para alta.
7	Necessita de pouca publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i> .

Tabela 3 – Resumo da Pontuação da MFX do Brasil

Dimensões	Pontuação	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Percentual
Clientes	1	60	3%
Produto	13	70	43%
Preço	0	10	0%

Tabela 3 – Resumo da Pontuação da MFX do Brasil  
(conclusão)

Dimensões	Pontuação	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Percentual
Lugar	9	40	30%
Comunicação	7	10	24%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>190</b>	<b>16%</b>

Por atingir uma pontuação percentual de 16%, a MFX do Brasil será classificada como exemplo de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* como propaganda institucional.

#### 4.3.2 Estudo de Caso Ilustrativo da Boni Alimentos

Primeiro será apresentada à empresa Boni e sua área de atuação. Em seguida, será apresentado o resultado da aplicação do instrumento propositivo pela autora. Para finalizar, será apresentado o resumo da pontuação alcançada e a classificação atribuída à Boni Alimentos.

A Boni Alimentos foi fundada em 1990, com um projeto agropecuário em uma fazenda perto de Salvador. Em instalações próprias, a produção abrangia a criação de suínos para produção dos embutidos, cortes especiais, produção de leite em laticínio, confinamento e engorda de bovinos para a produção de leite e abate. Pioneiros na produção de carnes maturadas e cortes especiais, a Boni especializou-se na produção de cortes para a linha de churrasco. A comercialização desses produtos era feita através de lojas próprias. Mais tarde, os laticínios foram excluídos de sua linha de produtos. A comercialização também foi alterada: de lojas próprias para o varejo em franquias, com o atendimento direto à indústria, dirigido

principalmente ao mercado institucional (cozinhas indústrias). Atualmente, 70% de sua comercialização são destinados a esse mercado e o restante às lojas franqueadas; estas complementam seu faturamento em vendas com a comercialização do serviço de *buffet*. A Boni busca a plena satisfação do cliente, sempre aliada à redução de custos. Com este objetivo, descobriu na *Internet* uma possibilidade de comercialização, não de seus produtos por conta de serem perecíveis, mas do serviço de *buffet*.

A Boni Alimentos produziu em seu *site* um canal de informações para o mercado consumidor de carne. São disponibilizadas receitas, dicas, consultoria on-line para organizar churrascos e o serviço de orçamento on-line de seu próprio *buffet* para eventos. Os clientes, através do *site* [www.bonialimentos.com.br](http://www.bonialimentos.com.br), podem fazer orçamento para eventos e reservar datas para contratar o *buffet* Boni e realizar um evento contando com toda praticidade dos serviços. Com uma experiência de oito anos de mercado, o atendimento é feito de forma diferenciada e satisfatória através da oferta de um serviço completo, que inclui pessoal especializado (churrasqueiro, garçom, barman), toda a estrutura (toldos, mesas, churrasqueiras), alimentos (carnes, acompanhamentos e sobremesas) e bebidas.

Está disponível a seguir uma tabela contendo as respostas atribuídas pela autora para cada questão do instrumento propositivo e sua respectiva pontuação. Em seguida é apresentado um quadro resumo com a pontuação alcançada pela Boni Alimentos.

Tabela 4 – Aplicando o Instrumento Propositivo à Empresa Boni Alimentos

Pontuação	Requisitos Escolhidos
4	O serviço é voltado a usuários iniciantes tardios, domésticos ou nos locais de trabalho.
4	Voltado a usuários iniciantes tardios, domésticos ou nos locais de trabalho das TIC.

Tabela 4 – Aplicando o Instrumento Propositivo à Empresa Boni Alimentos (conclusão)

Pontuação	Requisitos Escolhidos
10	A oferta é voltada a mercados com renda alta.
7	Voltada a mercados com alto nível de educação disponível (graduação).
4	Voltado ao mercado adulto (homens tendem a comprar).
4	O público-alvo é difícil ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são pelo menos 40% do público-alvo.
0	Existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar.
7	É simples de ser entendido e o processo de aquisição pode ser parcialmente automatizado.
0	Trata-se de um serviço físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia.
1	Pode vir a ser um <i>commodity</i> e não se trata de uma novidade com características únicas.
1	Relevância local não focalizada em nichos.
4	Marca do produto desconhecida de empresa conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e com baixa demanda.
4	O anonimato é pouco importante e não há censuras ao produto.
4	Preço médio com pequena frequência de mudança de preço pelo mercado (anual).
1	A concorrência vende seus produtos em lojas e/ou através de <i>call center</i> .
1	Mercado local restrito a alguns poucos bairros de uma região próxima em uma cidade.
4	Há pequena redução de custo e há baixa exigência do público-alvo por praticidade.
7	A área geográfica onde está situada o mercado-alvo parte oferece forte infraestrutura, e parte fraca infraestrutura, com taxas de uso da <i>Internet</i> variando de baixa para alta.
1	Necessita de grande publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe pequeno aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i> .

Tabela 5 – Resumo da Pontuação da Boni Alimentos

Dimensões	Pontuação	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Percentual
Clientes	33	60	49%
Produto	17	70	25%
Preço	4	10	6%
Lugar	13	40	19%
Comunicação	1	10	1%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>190</b>	<b>36%</b>

Por atingir uma pontuação percentual de 36%, a Boni Alimentos será classificada como exemplo de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* como canal de vendas.

#### **4.3.3 Estudo de Caso Ilustrativo do Iguatemi Salvador**

Primeiro será apresentado o Shopping Iguatemi de Salvador e seu perfil de atuação no mercado. Em seguida, será apresentado o resultado da aplicação do instrumento propositivo pela autora. Para finalizar, será apresentado o resumo da pontuação alcançada e a classificação atribuída ao Shopping.

Inaugurado em 05 de dezembro de 1975, o Shopping Iguatemi é parte da história recente de Salvador. Construído em uma região sem urbanização e pouco habitada, o Iguatemi foi pólo de estímulo para o crescimento da região norte da cidade, uma preocupação e prioridade do governador da Bahia naquele período. Com o incentivo de Antônio Carlos Magalhães, Newton Rique optou por Salvador e, especificamente por aquela região da cidade, que precisava de um grande estímulo para o seu crescimento.

Desde o início, a filosofia dos dirigentes do Iguatemi tem sido a integração com a cidade, com sua cultura e com a modernidade. Em 1975, Salvador tinha 800 mil habitantes; hoje são mais de dois milhões. Não foi apenas um crescimento populacional, mas também de infra-estrutura, de poder aquisitivo e de uma exigência cada vez maior por serviços e produtos dentro dos mais elevados padrões de qualidade. Essa exigência sempre teve repercussão no Iguatemi, que reuniu em sua

estrutura lojas, serviços, área de lazer e alimentação dentro dos padrões internacionais.

A alimentação rápida, os famosos *fast foods*, hoje extremamente difundida por quem vive em grandes centros, chegou à Bahia com o Shopping Iguatemi, que detém, entre suas marcas, a de ter a maior praça de alimentação entre os shoppings brasileiros. Além do tamanho, destaca-se ainda a variedade de sabores, com opções de pratos que vão da salada à tradicional comida árabe.

Com a chegada do Shopping, o baiano passou a ter acesso, aos lançamentos da moda que é produzida no país, até então comercializada apenas no eixo entre Rio de Janeiro e São Paulo. A criação de uma ala exclusiva para acomodar as principais *griffes* foi outro exemplo de como o Iguatemi antecipa as expectativas do seu consumidor, investindo sempre no conforto e na praticidade do cliente na hora de fazer suas compras.

A cidade também adotou o Iguatemi como espaço de lazer, onde as famílias podem desfrutar, em segurança, de um passeio por suas praças e alamedas. Os jovens transformaram esses locais em seus pontos de encontro, paquera e diversão.

Entre os maiores do Brasil, o Iguatemi ocupa, hoje, o segundo lugar no ranking nacional em número de lojas (são mais de 500) e a preocupação é investir, cada vez mais, na qualidade das instalações para que o cliente tenha conforto, lazer à sua disposição e, principalmente um *mix* completo de produtos e serviços, entre opções das *griffes* mais famosas do Brasil, lojas de departamento e supermercado.

Teve seu primeiro *site* implantado em 2000 no endereço [www.iguatemisalvador.com.br](http://www.iguatemisalvador.com.br). Em 2001 foi desenvolvida a segunda versão de seu *Web Site*. Oferecia atualizações diárias e uma solução que permitia ao usuário adequar ao seu desejo o design e a cor do *site*. O *site* integrava o Shopping

Iguatemi com a cidade, sua cultura e sua modernidade, além de dar continuidade a forte identidade que o empreendimento estabeleceu junto ao povo da Bahia. Disponibilizava para o seu público-alvo, bastante diversificado, um canal de comunicação que divulgava o shopping e seus produtos e serviços. Apresentava ao público suas lojas, os eventos que estavam ocorrendo no shopping, horários de funcionamento e serviços oferecidos, dicas de moda, atuando como um portal cujo objetivo era atender as necessidades de informação dos usuários de um shopping center em Salvador.

Em 2006, lançou sua terceira versão de *Web Site*. Ele tem como objetivo a promoção de ações de relacionamento integradas ao programa *Classic Stop*. Este programa oferece mensalmente a gratuidade do estacionamento com manobrista para aqueles clientes que efetuarem pelo menos R\$ 1.200,00 em compras, no shopping, no período de 30 dias. O objetivo é formar um banco de dados com os nomes desses clientes, seus hábitos de compras e gerar comunicação através do *site* para divulgação dos eventos que envolvem arte, cultura, negócios, esportes, tecnologia - que fazem do shopping um ambiente ideal para o entretenimento – e distribuição privilegiada de convites, além de outros benefícios estabelecidos a cada ação promocional.

Está disponível a seguir uma tabela contendo as respostas atribuídas pela autora para cada questão do instrumento propositivo e sua respectiva pontuação. Em seguida é apresentado um quadro resumo com a pontuação alcançada pelo Shopping Iguatemi Salvador.

Tabela 6 – Aplicando o Instrumento Propositivo ao Shopping Iguatemi Salvador

Pontuação	Requisitos Escolhidos
7	Serviço voltado a usuários que acompanham as inovações tecnológicas, domésticos ou nos locais de trabalho.
7	Voltado a usuários das TIC que acompanham as inovações tecnológicas, domésticos ou nos locais de trabalho.

Tabela 6 – Aplicando o Instrumento Propositivo ao Shopping Iguatemi Salvador (conclusão)

Pontuação	Requisitos Escolhidos
7	Voltado a mercados com renda média-alta.
7	Voltado a mercados com alto nível de educação disponível (graduação).
7	Voltado ao mercado adulto (mulheres tendem a comprar).
7	O público-alvo é facilmente ser identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são grande parte do público-alvo (mais de 50%).
0	Existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar.
1	É simples de ser entendido e o processo de aquisição não pode ser automatizado.
0	Trata-se de um serviço físico, não é relacionado a computadores e é uma oferta de baixa tecnologia.
7	É um <i>commodity</i> e não se trata de uma novidade com características únicas.
4	Relevância em um país não focalizada em nichos.
10	Marca do produto bastante conhecida de empresa bastante conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e alta demanda.
4	O anonimato é pouco importante e não há censuras ao produto.
7	Preço médio com mudança de preço, pelo mercado, trimestrais os semestrais.
7	A concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de <i>call center</i> e/ou vendedor com catálogo de produtos, e/ou televisão.
4	Mercado local envolvendo uma ou mais cidades inteira ou um ou mais estados.
7	Há pequena redução de custo e há grande exigência do mercado por praticidade.
7	A área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece parte forte e parte fraca infra-estrutura, com taxas de uso da <i>Internet</i> variando de baixa para alta.
4	Necessita de grande publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i> .

Tabela 7 – Resumo da Pontuação do Shopping Iguatemi Salvador

Dimensões	Pontuação	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Percentual
Clientes	42	60	40%
Produto	26	70	25%
Preço	7	10	7%
Lugar	25	40	24%
Comunicação	4	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>190</b>	<b>55%</b>

Por atingir uma pontuação percentual de 55%, o Shopping Iguatemi Salvador será classificado como exemplo de utilização da *Internet* como ferramenta de

*marketing* como ferramenta de relacionamento em escala, personalizada e multidirecional.

#### 4.3.4 Estudo de Caso Ilustrativo do Google

Invisível e onisciente (MARGOLIS, 2003, p.29), o Google é uma dessas empresas eletrônicas que se tornou a marca global do ano por duas vezes consecutivas, em 2002 e 2003, no ranking elaborado pela consultoria Interbrand (GOOGLE É, 2004). Criado em 1998, tornou-se uma das maiores ferramentas de busca da *Internet*, capaz de responder a 300 mil pesquisas por segundo, em 97 línguas, na prática (KENSKI, 2004, p.57). Ele mudou a *Internet* e a vida das pessoas, agora sua meta é mudar todo o resto. Nas palavras de Kenski (2004, p. 54-63):

Nos Estados Unidos, ele deu origem a um verbo – as pessoas não procuram por informação sobre alguma coisa, elas “googlam” ou fazem um google nela... Depois do Google, o problema não é achar o que você quer saber – é saber o que você quer achar... Para o Google, entretanto, tudo isso ainda é pouco. O próximo passo é nada menos do que mudar a *Internet* e a forma como lidamos com nosso computador, nossas tarefas e nossas informações... Se o Google já fornece um espaço gigantesco para guardar seus e-mails na rede, por que não aumentar um pouco a capacidade e levar todo o resto? Você poderia acessar suas informações de qualquer lugar e até processá-las com as ferramentas disponíveis na web.

Está disponível a seguir uma tabela contendo as respostas escolhidas pela autora para cada questão do instrumento propositivo e sua respectiva pontuação. Em seguida é apresentado um quadro resumo com a pontuação alcançada pelo Google.

Tabela 8 – Aplicando o Instrumento Propositivo ao Google

Pontuação	Requisitos Escolhidos
10	Serviço voltado a usuários avançados, que acompanham e realizam inovações tecnológicas, domésticos e nos locais de trabalho.

Tabela 8 – Aplicando o Instrumento Propositivo ao Google  
(conclusão)

Pontuação	Requisitos Escolhidos
10	Voltado a usuários das TIC avançados, que acompanham e realizam inovações tecnológicas, domésticos e nos locais de trabalho.
10	Voltado a mercados com renda alta.
10	Voltada a mercados com nível de educação de especialização e pesquisa (pós-graduação).
10	Voltado ao mercado adulto (ambos os sexos tendem a comprar).
10	O público-alvo pode ser facilmente identificado ou alcançado pela <i>Internet</i> e os usuários de <i>Internet</i> são 100% do público-alvo.
10	Não existe a necessidade do contato físico com o produto para ver, experimentar ou tocar.
10	É simples de ser entendido e o processo de aquisição pode ser completamente automatizado.
10	Trata-se de um produto virtual, é relacionado a computadores e é uma oferta de alta tecnologia.
10	É um <i>commodity</i> e trata-se de uma novidade com características únicas e competitivamente sustentáveis.
10	Relevância global.
10	Marca do produto bastante conhecida de empresa bastante conhecida. É uma oferta legal, aceitável socialmente e alta demanda.
4	O anonimato é pouco importante e não há censuras ao produto.
10	Preço médio com mudança de preço, pelo mercado, horárias ou diárias.
10	A concorrência vende seus produtos em lojas, e/ou através de <i>call center</i> , e/ou vendedor com catálogo de produtos, e/ou televisão, e/ou <i>Internet</i> .
10	Mercado global considerando o mundo.
10	Há grande redução de custo e há grande exigência do mercado por praticidade.
10	A área geográfica onde está situada o mercado-alvo oferece forte infraestrutura e altas taxas de uso da <i>Internet</i> .
10	Necessita de nenhuma publicidade massiva para sua divulgação ou para potencializar as vendas e existe grande aumento de interatividade, ao realizar peças de comunicação ou programa de relacionamento pela <i>Internet</i> .

Tabela 9 – Resumo da Pontuação do Google

Dimensões	Pontuação	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Percentual
Clientes	60	60	33%
Produto	64	70	35%
Preço	10	10	5%
Lugar	40	40	22%
Comunicação	10	10	5%
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>190</b>	<b>97%</b>

Por atingir uma pontuação percentual de 97%, o Google será classificado como exemplo de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* como nova plataforma de negócio.

#### 4.3.5 Resumo da Classificação

Está disponível a seguir uma tabela contendo um quadro resumo apresentando apenas os resultados da pontuação percentual alcançada pelas quatro empresas estudadas, para efeito comparativo, separados pelas dimensões analisadas, assim como, a pontuação percentual total que possibilitou a classificação prevista no instrumento propositivo de acordo com o grau de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*.

Tabela 10 – Resumo da Pontuação

<b>Dimensões</b>	<b>MFX do Brasil</b>	<b>Boni Alimentos</b>	<b>Iguatemi Salvador</b>	<b>Google</b>
Clientes	3%	49%	40%	33%
Produto	43%	25%	25%	35%
Preço	0%	6%	7%	5%
Lugar	30%	19%	24%	22%
Comunicação	23%	1%	4%	5%
<b>Total</b>	<b>16%</b>	<b>36%</b>	<b>55%</b>	<b>97%</b>
<b>Classificação</b>	<b>Propaganda Institucional</b>	<b>Canal de Vendas</b>	<b>Ferramenta de Relacionamento</b>	<b>Nova Plataforma de Negócio</b>

#### 4.4 AVALIANDO OS RESULTADOS

O resultado obtido confirma a intenção da autora de desenvolver a aplicação de um instrumento propositivo que permitisse realizar um diagnóstico para avaliação de performance empresarial através da análise das estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* nas empresas que utilizam o *marketing* de forma sistematizada e profissional. Como todas as empresas analisadas já utilizam a *Internet* como ferramenta de *marketing*, a partir dessa avaliação é possível se estabelecer novas metas de desempenho empresarial com o objetivo de aprimorar suas práticas e evoluir para outra categoria ou reposicionar-se em caso de estratégias avaliadas como inadequadas ao resultado esperado. Empresas que ainda não utilizam a *Internet* com ferramenta de *marketing* poderiam utilizar o instrumento para definir qual o posicionamento é mais adequado à sua forma de atuação.

Comparando cada um dos resultados por categoria de *marketing*, pode-se observar que nas classificações que mais utilizam a *Internet* ao longo de todas as categorias de *marketing*, como nova plataforma de negócio e ferramenta de relacionamento em escala, os resultados obtidos foram pontuações mais distribuídas ao longo das cinco dimensões. Veja o caso do Google com 35% em produto, 5% em preço e 5% comunicação e do Iguatemi com 40% em clientes, 7% em preço e 4% em comunicação. Nas classificações que menos utilizam a *Internet* ao longo de todas as categorias de *marketing*, como propaganda institucional e canal de vendas, os resultados obtidos foram uma pontuação concentrada em alguma das cinco dimensões e praticamente inexistente em outra. Veja o caso da MFX com uma

pontuação de 0% em preço e 43% em produto. E o caso da Boni com 49% em clientes e 1% em comunicação.

É importante ressaltar, ainda, que o teste realizado, através dos quatro estudos de caso ilustrativos, do instrumento propositivo tem como limitação o fato de ter sido aplicado pela própria autora do trabalho, com informações adquiridas através de suas experiências profissionais e em fontes secundárias; o que pode colocar em questionamento a consistência dos resultados obtidos.

Como recomendação para trabalhos posteriores, fica a sugestão da realização de pesquisas em profundidade para provar estatisticamente a validade da teoria. Outro aspecto a ser analisado é um estudo para determinar como cada componente muda ao longo do tempo ou a relação entre as variações das pontuações percentuais alcançadas, em cada uma das cinco dimensões avaliadas, com cada uma das quatro classificações. Outra pesquisa adicional a ser feita seria para analisar cada questão do modelo e definir se algumas delas deveriam ter uma ponderação maior porque são mais válidas como indicadores de avaliação da estratégia de *marketing* via *Internet*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o advento da *Internet* e que o *marketing* deve estabelecer suas estratégias através do entendimento das necessidades do mercado para, com isto, obter maiores resultados em vendas, o desenvolvimento dessa pesquisa focalizou a dimensão de análise da *Internet* enquanto ferramenta na composição do *mix de marketing*.

Assim, a proposta desse estudo foi analisar as estratégias de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, buscando compreender as novas dinâmicas e necessidades das empresas no mercado e classificar as ações como: propaganda institucional; canal de vendas que permite a redução do custo de transação; ferramenta de relacionamento em escala, personalizada e multidirecional, que agrega valores adicionais à percepção tradicional que os clientes têm da empresa e de seus produtos ou serviços; ou, nova plataforma que viabiliza, através de investimentos em *e-business*, o surgimento de novas formas de fazer negócios através de estruturas em rede.

Para atingir este objetivo, o estudo discutiu conceitos importantes pretendendo demonstrar uma percepção da importância do *marketing* para o desenvolvimento dos negócios. Através de uma visão crítica, diferenciar o conceito de *marketing* dos conceitos de vendas e publicidade, distinguindo-o como um

processo do negócio desenvolvido continuamente para atender às mutáveis necessidades e desejos dos clientes que compõem um mercado. Isto porque a percepção do cliente é extremamente subjetiva e mutável, conseqüentemente, determinam, dentre outros fatores, as mudanças nos aspectos de *marketing*. O cliente, cada vez mais, tem se dado conta de que ele tem o poder da decisão. Ao lado disso, as mudanças têm acontecido numa velocidade cada vez maior e os clientes têm controlado como querem receber a informação publicitária ou se tornam indiferentes a ela. Sendo assim, o que justifica o sucesso nas estratégias de *marketing* é a visão geral daquilo que o consumidor quer, ou possa ser induzido a querer, de um produto ou serviço, como fornecer isso e como fazer com que os consumidores tenham a percepção de que sua marca é melhor do que as marcas concorrentes. Isso exige o desenvolvimento de estratégias de *marketing* que criem um valor, real ou ilusório, que os consumidores percebam como sendo decisivo em sua escolha de produtos e marcas.

O uso da *Internet* neste processo deve ser entendido de forma a não anular estratégias anteriores, apenas expandir as suas fronteiras. Considerá-la como ferramenta de *marketing* implica em pensar a sua utilização de forma complementar e estratégica às maneiras tradicionais de competir. A *Internet* é uma importante ferramenta e o estudo comprova que isto não se pode negar. Há uma divergência na percepção de seus impactos nos negócios. Enquanto alguns autores a posicionam como fator revolucionário dos padrões de atuação estabelecidos no mercado, outros a apresentam como fator complementar. A questão central é que o uso efetivo da *Internet* permite às empresas, como qualquer outra ferramenta de *marketing*, criar vantagens competitivas, desde que utilizada de forma estratégica e adequada a cada situação.

A limitação dessa dissertação aponta para uma questão metodológica. Foram apenas realizados quatro estudos de caso para demonstrar a aplicação do instrumento proposto. O foco principal foi dado ao desenvolvimento do instrumento. Outro aspecto a ser levado em consideração é o fato de serem apenas estudos ilustrativos, pois são resultados de dados coletados de fontes secundárias e fruto da observação e organização do conhecimento da autora, adquiridos em seus 11 anos atuando no desenvolvimento de soluções empresariais para atuação na *Internet*. Estes aspectos são importantes, pois têm implicações quanto à validação do instrumento.

Para finalizar, é importante ressaltar mais uma vez que o instrumento é abrangente e esta é mais uma limitação. Sua aplicação foi prevista para qualquer tipo de negócio que utilize o *marketing* de forma sistematizada e profissional. A expectativa é que, eventualmente, ele possa ajudar a identificar onde está a ênfase e os pontos frágeis na utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing*, assim como possa ajudar a estabelecer parâmetros que justifiquem, ou não, a priorização de diferentes ações ou ofertas através da *Web*. Que permita também avaliar como a empresa poderia se posicionar e, assim, definir qual seria a sua estratégia para iniciar sua atuação na *Internet* ou que possibilite ser um diagnóstico para avaliar estratégias já estabelecidas de utilização da *Internet* como ferramenta de *marketing* e servir como uma recomendação de metas a serem perseguidas para o reposicionamento.

O mais relevante é que estas ações não tenham apenas como objetivo o retorno financeiro. Que a questão dos empresários sobre “Como é possível ganhar dinheiro com a *Internet*”, possa ser substituída por “Como é possível criar vantagens

competitivas para o desenvolvimento sustentável do negócio utilizando a *Internet* como ferramenta de *marketing*".

## REFERÊNCIAS

BARAN, Paul e SWEZZY, Paul. A absorção do excedente: a campanha de vendas. In: \_\_\_\_\_. **Capitalismo monopolista**. RJ, Zahar, 1966. p. 117-145.

BORGES, Julio. Quando o virtual cai na real. **Ícaro – Revista de Bordo da Varig**, São Paulo, RMC Editora, Edição de Agosto de 2004. p. 73.

BROWN, Stephen. **Marketing and Literature**: The Anxiety of Academic Influence. Califórnia, 1997. Disponível em: <<http://www.sfxbrown.com/anxiety%20of%20influence.htm>>. Acesso em: 19 out. 2005.

CARDOSO, Cláudio Guimarães. **Atrás do Trio Eletrônico**: Negócios, Internet e Sistemas de Informação. 1999. 316 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Escola de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade; tradução Maria Luiza X. de A. Borges; revisão Paulo Vaz. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

\_\_\_\_\_. **Sociedade em rede**. Tradução Roneide Venancio Majer. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

COHN, Gabriel. **Comunicação e indústria cultural**. 5.ed. São Paulo: T.A. Queiroz, Editor, Ltda., 1987. p. 363-371.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Tradução Waltensir Dutra. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAY, George S; HUBBARD, Katrina J. Lições sobre clientes na Internet. **HSM Management**, março-abril de 2004. p. 76 a 81.

DIZARD, Wilson. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação; tradução da 3ª ed. norte-americana, Edmond Jorge; revisão técnica, Tony Queiroga. – 2.ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000. p. 19-52.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio e Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANNINI, Giovanni. **Evolução na Comunicação**. 1ª ed, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

**GOOGLE é marca global do ano**. Disponível em: <<http://www.bluebus.com.br/cgi-in/show.pl?p=2&id=48657&st=busca>> . Publicado em 03 de fevereiro de 2004. Acessado em 09 de setembro de 2004.

KEARNEY, A. T. Os novos Cs da Internet. **HSM Management**, setembro-outubro de 2003. p. 106 a 110.

KENSKI, Rafael. **O mundo Google**. Super Interessante, São Paulo, Edição nº 201, ano 19, nº 6, é uma publicação mensal da Editora Abril. p. 54-63, junho de 2004.

KOTLER, Philip. **Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets** / Philip Kotler. 1.ed. New York: Free Press, 1999. p. 165-220.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, Theodore. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review, 38, 4: 45-56. 1960.

LIMA, Marcos Cerqueira. **Potencial de suporte cognitivo das tecnologias interativas de comunicação**: desenvolvimento de uma interface hipertextual dinâmica para análise organizacional baseada em estudos de casos. 2003. 308 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Escola de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

LUBISCO, Nídia; VIEIRA, Sônia. **Manual de Estilo Acadêmico**: monografias, dissertações e teses. Revisão e sugestões de Isnaia Veiga Santana. 2.ed. ver. ampl. – Salvador: EDUFBA, 2003. p. 145.

MARGOLIS, Mac. Fomos ver como é, por dentro, este onisciente e onipresente Google. **Ícaro – Revista de Bordo da Varig**, São Paulo, RMC Editora, Edição de Setembro 2003. p. 29.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet** / James A. o'Brien; tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

PATEL, Keyur; MCCARTHY, Mary Pat. **Transformação Digital**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

PEDOTT, Paulo Roberto. **Publicidade na Internet**: a Internet como ferramenta de comunicação de marketing. Novembro de 2001. 89 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre. Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Shuler.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, USA, p. 63-78, mar. 2001.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna; ZIMMERMAN, Kenneth. **Marketing Eletrônico**. São Paulo: Artmed-Bookman, 2001.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 4ª Reimpressão, São Paulo, 1974, E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. SP. 1974.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David; LOWY, Alex. **Capital Digital** – Dominando o poder das redes de negócios; tradução Ruth Gabriela Bahr; revisão técnica: Jaci Corrêa Leite. São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo; MURITIBA, Sérgio. **Estrutura Organizacional como diferencial competitivo em negócios eletrônicos**: estudo de caso em uma empresa do ramo de Internet. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVI, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002. CD Rom.

VASSOS, Tom. **Marketing Estratégico na Internet**; tradução e tradução técnica Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 1997.

VIEIRA, Eduardo. **Os bastidores da Internet no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Manole, 2003.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtém vantagem competitiva. Tradução Edson Luiz Riccio. São Paulo: Atlas, 1998.

WEILBACHER, William M. **Marketing de Marcas**: criando estratégias vencedoras de marcas que proporcionam valor e satisfação ao cliente. Tradução Luiz Liske; revisão Laura Gallucci. São Paulo: Makron Books, 1994.