UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A Internet e o Composto de Marketing: Os Casos Banco do Brasil e
Unimed Seguros.**

Luciano Augusto Toledo

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2007

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUCIANO AUGUSTO TOLEDO

**A Internet e o Composto de Marketing: Os Casos Banco do Brasil e
Unimed Seguros.**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo com requisito para a
obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2007

Ficha Catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Toledo, Luciano Augusto

A internet e o composto de marketing: os casos Banco do Brasil e Unimed Seguros / Luciano Augusto Toledo. – São Paulo, 2007.

190 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia

1. Marketing 2. Comércio Eletrônico 3. Internet 4. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. I.Título.

CDD – 658.05678

A Deus, que nos deu o dom de amar.

**A minha esposa Eliana e nossas filhas Lara e Lisa, seres
especiais, que a cada dia me ensinam a amá-los
um pouco mais.**

AGRADECIMENTOS

*Desejo expressar meus agradecimentos aos professores da **Universidade de São Paulo**, com quem tive a honra e oportunidade de participar das aulas e a crescer muito, tanto no aspecto cultural quanto social.*

*Agradeço especialmente a meu **Professor Doutor Marcos Cortez Campomar** pela base sólida de assuntos ministrados em suas aulas e no processo da orientação deste trabalho.*

Obrigado a todos que me deram apoio direta ou indiretamente para o atingimento de meus objetivos.

Meus agradecimentos aos profissionais das empresas investigadas neste estudo, pela colaboração em fornecer informações pertinentes ao trabalho.

Obrigado

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar e discutir o uso da Internet no âmbito do Composto de Marketing, com ênfase nos seus aspectos de interdisciplinaridade. O trabalho está estruturado em cinco partes, iniciando-se com uma introdução destinada a contextualizar o objeto e o objetivo do estudo bem como a justificativa da escolha do tema de pesquisa. A segunda parte é dedicada a uma revisão do referencial teórico disponível, mediante uma análise conceitual crítica dos aspectos mais relevantes pertinentes ao tema. A terceira parte trata dos aspectos metodológicos da pesquisa de campo complementar à tese. A pesquisa de campo foi realizada na modalidade de pesquisa exploratória, contemplando um estudo de caso múltiplo. As empresas objeto de investigação foram o Banco do Brasil e a Unimed Seguros. A pesquisa foca especificamente as implicações da Internet no Composto de Marketing das duas organizações. A quarta parte destina-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa empírica. Na quinta parte são apresentadas as considerações finais. Conclui-se que a Internet pode influenciar várias atividades e funções desempenhadas pelas empresas, destacando-se o Marketing e, mais especificamente, o gerenciamento do Composto de Marketing.

Palavras chaves: Marketing, Composto de Marketing, Internet, Comércio eletrônico, estudo de caso.

ABSTRACT

The study aims to discuss the use of Internet under the Marketing Mix point of view, emphasizing the aspects of their interdisciplinary elements. The study is divided into five parts, and it begins with an introduction dedicated to outline the object and the objective of the study as well as to justify the choice of the research subject. The second part is designed to present a theoretical revision of the literature through to a critical analysis of the main aspects of the theme. The third part is concerned about the methodological aspects of the empirical research that complements the thesis. This research is an exploratory study and contemplates a multiple case study. Two companies were studied: Banco do Brasil and Unimed Seguros. Specifically, the research analyzes the Internet impacts on the Marketing Mix of those companies. The forth part intents to analyze the results of the empirical research and the fifth part presents the final considerations. The conclusion was that the Internet may influence several activities and functions performed by both companies, mainly the Marketing function and more specifically the Marketing Mix Management.

Key-words: Marketing, Marketing Mix, Internet, E-commerce, Case study.

SUMÁRIO

Lista de Ilustrações.....	xi
Lista de Quadros.....	xii
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Gráficos	xiv
1. Introdução.....	15
1.1. Problema de Pesquisa	18
1.2. Objetivo Geral	18
1.3. Objetivos Específicos.....	18
1.4. A Estrutura do Trabalho.....	18
2. Análise dos Pressupostos Teóricos	20
2.1. Os Negócios Empresariais na Internet.....	20
2.1.1. Os Estágios da Internet	24
2.1.2. O Comércio Eletrônico (<i>e-commerce</i>).....	25
2.1.3. A Conquista da Lealdade por Meio da Internet	33
2.2. Síntese Conceitual de Marketing.....	37
2.3. Aspectos Tangenciais da Internet e do Marketing.....	52
2.4. A Internet e a Estratégia do Composto de Marketing.....	60
a. Produto.....	60
b. Praça	62
c. Preço	66
d. Promoção	70
d.1 7 C's Uma Contribuição para o Composto Promocional de Marketing	73
2.5. Conceitos que Permeiam Internet no Setor de Serviços	82
3. Pesquisa de Campo	101
3.1. A Escolha da Pesquisa de Campo para o Levantamento de Informações	101
3.2. Método do Estudo Empírico.....	103
3.3. Estudo de Casos.....	105
3.4. Aspectos Críticos da Utilização do Estudo de Caso.....	111
3.5. As Fases do Estudo de Caso.....	113
3.6. Unidades de Análises.....	115
3.7. O Pesquisador	116
3.8. Os Entrevistados	119
3.9. Tipos de Dados	120
3.10. Os Instrumentos de Coleta de Dados.....	120
3.11. Aplicação da Entrevista Semi-Estruturada	122
3.12. Análise dos Dados Coletados.....	123
3.13. A Elaboração do Relatório de Caso.....	125
3.14. A Função do Protocolo do Estudo de Casos.....	126
3.14.1. Modelo do Protocolo do Estudo de Caso Utilizado neste Trabalho	127
4. Resultado do Estudo	133
4.1. Características do Caso A - Banco do Brasil	133
4.1.1. Estrutura do Banco do Brasil	134
4.1.2. Análise dos dados.....	137
4.2. Características do Caso B - Unimed Seguros.....	148
4.2.1. Estrutura da Unimed Seguros.....	148
4.2.2. Análise dos Dados	148
4.3. Comparação dos Casos Apresentados	169
5. Considerações Finais	172

5.1. Limitações	175
5.2. Recomendações para Trabalhos Futuros.....	176
Referências Bibliográficas	177
APÊNDICE A	190

Lista de Ilustrações

Ilustração 1 Sequência Lógica do Estudo	19
Ilustração 2 Estágios da Internet	24
Ilustração 3 Dimensão do Comércio Eletrônico	29
Ilustração 4 Digitalização da Loja.....	31
Ilustração 5 Digitalização do Produto	33
Ilustração 6 Pressupostos Teóricos de Marketing Estudados Parte 1	50
Ilustração 7 Pressupostos Teóricos de Marketing Estudados Parte 2	51
Ilustração 8 Novo modelo de varejo.....	65
Ilustração 9 A propaganda na Internet.....	72
Ilustração 10 Os 7C's	74
Ilustração 11 Marketing e Internet	95
Ilustração 12 Conceitos que Permeiam Internet no Setor de Serviços.....	96
Ilustração 13 Desenho do Estudo de Caso.....	132
Ilustração 14 Conglomerado BB	134
Ilustração 15 Estrutura Organizacional do Banco	135
Ilustração 16 Comitês	136
Ilustração 17 Estrutura da Loja de Seguros na Internet.....	158

Lista de Quadros

Quadro 1 Resumo – Composto de Marketing.....	45
Quadro 2 Mudanças no processo de Marketing.....	55
Quadro 3 Visão Geral do BB - 2007	134
Quadro 4 Transações e Negócios	143
Quadro 5 Conteúdo.....	144
Quadro 6 Aspectos Observados nas Empresas Estudadas (MARKETING)	169
Quadro 7 Aspectos Observados nas Empresas Estudadas (INTERNET)	170
Quadro 8 Aspectos Observados nas Empresas Estudadas (INTERNET e COMPOSTO DE MARKETING)	171

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dimensão do Comércio Eletrônico na Internet (B2B, B2C, C2B, C2C).....	27
Tabela 2 - Dimensão do Comércio Eletrônico na Internet (G2G, G2B, G2C).....	28

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Utilização do <i>website</i> pelos Correntistas.....	165
Gráfico 2 Peculiaridades do acesso dos clientes ao <i>website</i> da empresa.....	166

1. Introdução

No contexto competitivo atual é impossível negar a importância da tecnologia para o desempenho das empresas em seus respectivos mercados de atuação. Novos desafios se apresentam em frequência e intensidades crescentes, potencializados por uma rede de mudanças ambientais, políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que pressionam a empresa a assumir novas posturas e procurar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes. Dessa forma a Internet, segundo muitos autores, pode incrementar os negócios empresariais.

Nas palavras de Turban e King (2004), o surgimento da Internet desempenha uma função tão importante quanto a invenção da máquina a vapor. Assim como a máquina a vapor foi a base da Revolução Industrial, a Internet tem representado a base de uma Revolução do uso da Informação. Ambas foram responsáveis pela mudança do modo de produção, pelo surgimento de novas relações sociais e de grandes corporações mundiais (DRUCKER 2000).

Lambin (2000) é enfático ao afirmar que é notória a revolução pela qual o mundo está passando. Por um lado, descortina-se o fenômeno da globalização, e, por outro, desenrola-se a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da Internet (PETER e DONNELLY, 2002). As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem. As empresas estão expostas a drásticas mudanças de paradigmas gerenciais e culturais, e muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalecentes no ambiente externo.

Kotler e Armstrong (2005) destacam que nesse cenário de revolução tecnocultural, destaca-se a figura da função Marketing e da Internet como instrumentos colaboradores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do crescimento da corporação.

Salientando sua inter-relação com as demais áreas que integram o sistema empresa, Kotler e Armstrong (2005) destacam que o Marketing implica uma atitude generalizada global da organização. Nesse sentido, é possível referir-se a ele como um valor cultural que envolve toda a empresa. O Marketing é dinâmico, em razão, principalmente, de dois fatos: as necessidades e desejos dos clientes modificam-se permanentemente e cada vez com mais velocidade; a competição a cada dia está se tornando mais intensa e agressiva. Em consequência disso, uma empresa deve procurar acompanhar sistematicamente a evolução das necessidades, hábitos, desejos e outros aspectos que caracterizam a demanda, e, simultaneamente, buscar mecanismos de conquistar e manter de forma sustentável vantagem sobre os competidores.

Nesse contexto, o papel do Marketing ganha realce em decorrência de as atividades que o compreendem terem por foco dois elementos cruciais no cenário competitivo de qualquer organização: o mercado e a concorrência (D'AVENI, 1995). Marketing desempenha uma função vital tanto para a consecução de objetivos de crescimento como para a definição das estratégias competitivas que contribuirão para que a empresa atinja aqueles objetivos. Sob esses aspectos, e, considerando o fato de que mercados identificados como altamente competitivos revelam sempre uma condição de oferta maior que a demanda, a Internet pode ser muito útil para as atividades de Marketing nas empresas (TURBAN e KING, 2004).

Chiu *et alii.* (2005) destacam que a Internet constitui uma notável solução na redução das distâncias entre as empresas, pois funciona como alternativa eletrônica de comunicação global que pode reduzir custos. Cai *et alii.* (2005) lembram, ainda, que as aplicações em Internet poderem ir além do escopo em servir como canal de atendimento a clientes e comércio eletrônico. Ainda, para os autores, serviços relacionados com gestão de relacionamento com clientes e fornecedores; trabalho colaborativo, divulgação de informações sobre produtos e serviços; segmentação de clientes e redução de custos

operacionais com reengenharia de processos de negócios são algumas das possibilidades que a Internet pode oferecer. Inan (2002) relata que por meio da Internet as empresas podem gerenciar as informações que poderão ser utilizadas nos ajustes das atividades empresariais. Nesse contexto, Limeira (2004) reitera que a Internet é uma das mídias a mais a serem utilizadas para comunicações empresariais que pode ser operacionalizada de qualquer computador conectado ao redor do Mundo, e está inserida em um contexto tecnológico parcialmente democrático e participante de diversos cenários de negócios.

Segundo Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) quando as empresas começam a utilizar a Internet para a vinculação de seus *websites*, a mesma passa a constituir em uma estratégia de *e-business*, que pode auxiliar a consecução dos objetivos empresariais, tais como: coleta de informações sobre clientes e concorrentes; conquista e retenção de clientes; realização de pesquisas de mercado; facilitar a comunicação interna dos funcionários; oferta de serviços personalizados ou não aos clientes; integração dos processos em uma cadeia produtiva, dentre outras.

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a pertinência de um trabalho acadêmico que estude o uso da Internet no Composto de Marketing de empresas brasileiras de serviços.

1.1. Problema de Pesquisa

Como é utilizada a Internet no Composto de Marketing?

1.2. Objetivo Geral

O presente trabalho propõe-se fazer uma análise formal e descritiva do uso da Internet no Composto de Marketing.

1.3. Objetivos Específicos

- Descrever a utilização das estratégias de Marketing em duas empresas de serviços;
- Descrever a utilização da Internet nas duas empresas de serviços estudadas;
- Analisar o uso da Internet no Composto de Marketing das empresas estudadas.

1.4. A Estrutura do Trabalho

O trabalho apresenta-se em cinco partes. Na primeira é apresentada a introdução ao estudo. Na segunda é realizada uma revisão do referencial teórico disponível e pertinente ao problema de pesquisa deste trabalho. É apresentada uma análise conceitual de alguns aspectos pertinentes ao assunto Internet e Marketing, e, são estudadas, as implicações da Internet no Composto de Marketing. Na terceira parte é apresentada a metodologia referente a pesquisa de campo. A quarta parte destinar-se à apresentação dos resultados do estudo realizado. As considerações finais pertinentes a este trabalho, assim como, as limitações e recomendações são apresentados na quinta e última parte.

A seguir é ilustrada a sequência lógica do estudo (Ilustração 1) e em sequência tem-se início a análise dos pressupostos teóricos.

Ilustração 1 Sequência Lógica do Estudo

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

2. Análise dos Pressupostos Teóricos

2.1. Os Negócios Empresariais na Internet

Zilber (2002) coloca que a Internet é uma infra-estrutura global e descentralizada de comunicação originária dos setores militar e acadêmico. Segundo a autora a Internet é uma das ferramentas que possibilitou a mudança das relações de negócios *on-line*. É uma tecnologia que possibilita o consumidor interagir diretamente com o sistema de informações de empresas por meio de uma infra-estrutura pública. Conforme Laudon e Laudon (2004), a Internet é, talvez, a maior e mais conhecida implantação de redes interligadas, que permite manter conectadas centenas de milhares de redes individuais ao redor do mundo todo, fornecendo acesso *on-line* constantemente para seus usuários. Rosenbloom (2000) ao comentar sobre a Internet aponta que a mesma, apesar de ter sido concebida inicialmente como um mecanismo de troca de informações, já pode e está sendo operacionalizada como um canal de Marketing alternativo. De acordo com Robinson e Kalakota (2002) a tecnologia de Internet abriu uma variedade de oportunidades, as quais estão sendo utilizadas pelas empresas, para a troca de informações internamente, e para se comunicarem externamente com outras empresas, criando uma plataforma universal para a compra de bens e serviços, ou para dirigir importantes processos de negócios dentro das empresas. Com tais aplicações, a Internet tende a tornar-se, em particular, um expressivo catalisador tanto do *e-commerce* como do *e-business* (LAUDON e LAUDON, 2004; VASSOS, 1997).

Ramos e Veldman (2000) enfatizam que as diversas facetas que a tecnologia da informação pode assumir, podem ser de grande ajuda as empresas. Ainda, segundo os autores, a Internet pode ser utilizada para incrementar as ações relacionadas à gestão do relacionamento com o cliente, nos processos de desenvolvimento de produto, Marketing,

suporte na pré-venda, venda e na pós-venda. Gosh (1998) aponta em termos mais amplos, que a Internet apresenta quatro tipos distintos de oportunidades:

1. A empresa pode estabelecer uma ligação direta com seus clientes, fornecedores ou distribuidores, para completar as transações, ou para obter informações sobre a negociação mais facilmente;
2. A tecnologia de Internet permite à empresa antecipar-se a outras na cadeia de valor;
3. A empresa pode utilizar a Internet para desenvolver e entregar novos produtos e serviços;
4. Uma empresa pode, teoricamente, utilizar a Internet para se tornar a empresa dominante no canal eletrônico de uma indústria ou segmento de negócio específico, controlando o acesso aos clientes e definindo novas regras negociação.

Explorando as oportunidades e ameaças com que se defrontam em cada um destes quatros domínios, os gestores podem avaliar quais investimentos deveriam ser iniciados em comércio pela Internet, e prever quais riscos eles podem assumir. Uma estratégia forte de comércio pela Internet se inicia pela articulação do que é possível (GOSH, 1998). Complementando Gosh (1998), Keen e Balance (1997) apontam também que uma outra oportunidade que a utilização da Internet é a redução do custo de se criar, movimentar, gerenciar e processar documentos e transações individuais, além de outras formas de troca de informações entre empresas. Em adição aos conceitos anteriores mencionados, Rosenbloom (2002) destaca cinco vantagens frequentes do uso da Internet em relação aos canais de Marketing, que são:

1. Escopo e alcance global;
2. Conveniência/processamento rápido das transações;

3. Eficiência e flexibilidade no processamento de informações;
4. Gestão baseada em dados e capacidades de relacionamento;
5. Menores custos com vendas e distribuição.

Para Boone e Kurtz (2001), os recursos *hipermídia*, disponíveis na Internet, permitem um grande número de vantagens, se comparados à mídia tradicional: os dados percorrem longas distâncias em segundos, sem que o usuário perceba que diversos computadores locados em regiões diversas do globo se complementam para atender à sua requisição. O controle interativo permite aos usuários acessar várias fontes de informação, por meio de *websites* relacionadas, tanto no mesmo como em outros *websites*, e a navegar facilmente por meio dos documentos. Em função do dinamismo da Internet, os patrocinadores dos *websites* podem manter a informação atualizada vinte e quatro horas, sete vezes por semana e trezentos e sessenta e cinco dias do ano (BOONE e KURTZ, 2001). A Internet possibilita as empresas alcançarem seus clientes globalmente, quase que a qualquer momento, com mensagens interativas: informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, últimas notícias, informações setoriais, contatos e *hiperlinks* para os clientes, lojas virtuais, e ferramentas para serviços ao cliente, como por exemplo: um canal para discussões em grupo entre compradores, esclarecimento *on-line* de dúvidas (KALAKOTA e ROBINSON, 2002; HOFFMAN e NOVACK, 1995).

De acordo com Turban e King (2004), as primeiras aplicações de comércio eletrônico remontam a década de 1970, com a transferência eletrônica de fundos (EFT), limitada a grandes corporações, instituições financeiras e pequenos negócios. Ainda, segundo os autores, o aperfeiçoamento das transações eletrônicas contribuiu para o surgimento da troca eletrônica de dados (EDI) e que futuramente expandir-se-ia de transações financeiras para outros processos. Esse processo de expansão das possibilidades de transferências de dados permitiu

que um número crescente de empresas tivesse acesso a essa nova tecnologia, como, por exemplo, empresas de manufatura, de varejo e de serviços, incluindo atividades como negociação de ações e sistemas de reservas de viagens. Kalakota e Robinson (2002) asseveram que com a comercialização e popularização da Internet suas aplicações expandiram-se rapidamente e uma das razões para esta expansão foi o incremento de redes, protocolos de comunicação e *softwares*; e o aumento da competição.

Em consonância com Kalakota e Robinson (2002), Trinta (2005) faz lembrar que a definição do modelo e soluções que irão se mostrar as mais adequadas no ambiente de negócios por meio da Internet, são diretamente dependentes das estratégias que são estruturadas pelos vários agentes envolvidos nos processos de troca no mercado, destacando-se: governo, empresas e consumidores. Considerando-se que o comércio eletrônico pela Internet diz respeito à operacionalização de parte ou de toda a cadeia de valor de uma empresa, Gomes e Ribeiro (2004) assinalam que tanto no tradicional como na Internet, as empresas devem melhorar todos os tipos de esforços de pré-vendas e pós-vendas para se manterem competitivas.

Carvalho (2003) destaca que existe pouca informação que evidencie a forma pela qual os diversos gestores funcionais de uma organização interagem suas estratégias com a utilização do ferramental Internet. Ainda, segundo o mesmo autor, vários estudos têm relatado descobertas sobre a adoção da Internet por empresas tradicionais, mas eles apresentam em comum uma abordagem de cima para baixo da estratégia de Internet, na qual o executivo de Tecnologia de Informação é o tomador, e executor da decisão de uso da Internet. Todavia, é fato que todas as áreas funcionais de uma organização podem ser afetadas diretamente ou indiretamente com a adoção de soluções em Internet (CHLEBA, 2000; KALAKOTA e ROBINSON, 2002; TURBAN e KING, 2004).

2.1.1. Os Estágios da Internet

Segundo Kosiur (1997), Kalakota e Robinson (2002), Turban e King (2004), o surgimento da Internet percorreu quatro estágios, (Ilustração 2):

Ilustração 2 Estágios da Internet

Fonte: Fonte: adaptado de Vassos (1997) e Kosiur (1997).

1. **Presença:** Nesse estágio as empresas desenvolviam *websites* para publicar e tornar disponíveis informações institucionais e de seus produtos e serviços. Nos EUA, essa fase iniciou-se por volta de 1993 e, no Brasil, cerca de dois anos depois;
2. **Interação:** Nesse estágio os *websites* institucionais ganharam interatividade mediante consultas no próprio *website*, formulários, registros de informações, consultas on-line ao

banco de dados e facilidade no envio de e-mails a partir do *website*. Além do acesso às informações da empresa, o usuário poderia interagir com o *website*, fazendo perguntas por meio de e-mails e realizando consultas a bancos de dados;

3. **Transação:** Esse estágio é caracterizado pelo aperfeiçoamento da criptografia, que permitiu que informações sigilosas, como, por exemplo, número de cartão de crédito, fosse enviado de maneira mais segura. Ainda, nesse estágio, iniciam-se as primeiras transferências eletrônicas de fundos. É nesse estágio que surge o comércio eletrônico com o recurso de compra e venda pela Internet;
4. **Processo ou Integração:** Nesse estágio é marcada pelo processo de automatização total dos processos da empresa, incluindo os que envolvem o relacionamento com fornecedores e clientes, como os sistemas de pedidos e de pagamentos.

2.1.2. O Comércio Eletrônico (*e-commerce*)

Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) dizem que o e-commerce por meio da Internet tem aumentado a velocidade e a facilidade das transações comerciais e, como resultado, a competição tem se tornado mais intensa. Para Bransky (1999), o comércio eletrônico (*e-commerce*) é compartilhar informações, manutenção de relacionamentos e condução de transações de negócios por meio de redes de telecomunicações dentro e fora das empresas. Assim sendo, o comércio eletrônico é a maneira pela quais vendas e compras são geradas, suas concretizações e as ações de Marketing de pós-venda, tudo isso realizado *on-line*. Ainda segundo o mesmo autor, a Internet é uma ferramenta de inegável importância no comércio eletrônico, uma vez que possui uma tecnologia de fácil entendimento, possui domínio público, e qualquer pessoa, em qualquer lugar, pode acessá-la, bastando para isso um computador, uma linha telefônica ou banda larga. Essa facilidade passou a orientar as empresas quanto à venda ao cliente final, sem a necessidade de investimentos vultosos,

criando um grande interesse em um número cada vez maior de setores econômicos (TURBAN e KING, 2004). Stair e Reynolds (1999) defendem a idéia de que para a maioria das empresas, o comércio eletrônico não é exclusivamente um catálogo *on-line*, cartões de crédito ou pedido de roupas, é, além de um canal de vendas, um canal para a melhoria do relacionamento entre compradores, fornecedores, e distribuidores, inclusive.

Com a Internet, a pessoa ou empresa interessada em comprar ou vender algo, pode interagir na busca de informações de seu interesse, e não precisa se limitar ao que lhe é apresentado inicialmente (VASSOS, 1997). Seguindo as perspectivas que se abre com a “customização” de massa, a tecnologia de Internet permite hoje, a baixo custo, um nível cada vez mais significativo de personalização dos serviços e do atendimento (CHLEBA, 2000). Um exemplo é o das empresas de logística, como os Correios e a Federal Express, em cujos *websites* cada cliente pode acompanhar detalhadamente a localização e o trajeto de sua encomenda. Outros exemplos são os *websites* do www.Yahoo.com.br, www.amazon.com e www.msn.com.br, que permitem ao usuário escolher que tipo de informação e elementos gráficos é mostrado na tela do computador (TURBAN e KING, 2004).

Conforme observa Albertin (1998), o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo transações *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C). Assim sendo, Turban e King (2004) ressaltam que o comércio eletrônico abrange qualquer negócio transacionado eletronicamente, entre dois parceiros, ou entre um negócio e seus clientes. Por essa linha, o importante é o conhecimento justamente sobre esses parceiros de negócio. Muitas empresas ainda operam como se estivessem sozinhas no mundo, sem estabelecer processos permanentes de gestão do seu conhecimento sobre a concorrência, o mercado e os clientes (HOFFMAN e NOVACK, 1995).

Os principais tipos de atividades do comércio eletrônico podem ser estabelecidos de seguinte forma: entre as próprias empresas (B2B ou *business to business*), entre a empresa e o mercado consumidor (B2C ou *business to consumer*), entre consumidor e as empresas (C2B ou *consumer to business*), entre consumidores (C2C ou *consumer to consumer*) (TURBAN e KING, 2004), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensão do Comércio Eletrônico na Internet (B2B, B2C, C2B, C2C)

EMPRESA		CONSUMIDOR
Empresa	B2B	B2C
Consumidor	C2B	C2C

Fonte: disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em janeiro de 2007.

O primeiro tipo de atividade (B2B) ocorre, por exemplo, entre fornecedores e varejistas, que, por meio da troca de informações digitais, controlam melhor os estoques, a distribuição e os pagamentos (WALRAVENS, 2000). As empresas ampliam geograficamente seus mercados, mas devem considerar a exigência de uma infra-estrutura computacional e de comunicação de dados adequada, além de logística e segurança. No Brasil as transações econômicas decorrentes do B2B pela Internet movimentaram no ano de 2005, aproximadamente 267 bilhões de reais segundo o *website* www.idgnow.com.br.

No segundo tipo de atividade (B2C), a empresa torna disponíveis ao consumidor informações detalhadas e visualizadas digitalmente sobre seus produtos, a venda desses produtos sem necessidade de intermediação e a possibilidade de efetuar o pagamento de forma eletrônica (VASSOS, 1997; WALRAVENS, 2000). Trinta e Oliveira (2006) descrevem que o B2C integra os varejos virtuais, representados por lojas virtuais, muitas vezes agrupados em *shopping* virtual e qualquer empresa que comercialize produtos ou serviços diretamente ao consumidor por meio da Internet está fazendo o B2C. No terceiro tipo de

atividade (C2B), o consumidor torna-se uma voz ativa no processo de compra de produtos ou serviços pela Internet. É o cliente definindo como deseja ser atendido, a que preço e de que forma (WALRAVENS, 2000). No quarto tipo de atividade (C2C), busca-se uma participação conjunta de todos os consumidores; é o caso dos leilões virtuais. Tem-se, a partir daí, uma melhora na comunicação entre as pessoas físicas, visando o desenvolvimento de um mercado sem intermediários e de fácil negociação (WALRAVENS, 2000; TURBAN e KING, 2004). O C2C representa as transações efetuadas diretamente entre os consumidores, normalmente sem o envolvimento de empresas (TINTA e OLIVEIRA, 2006).

Mais recentemente, o governo passou a participar do comércio eletrônico pela Internet, para promover maior transparência de suas atividades, e permitir o exercício da cidadania pelos membros da sociedade. O *E-government* implica as relações estabelecidas entre os governos e as empresas (G2B ou *government to business*), entre os governos (G2G ou *government to government*) e entre os governos e consumidores (G2C ou *government to consumer*) (WALRAVENS, 2000; HOFFMAN e NOVACK, 1995; TURBAN e KING, 2004) (Tabela 2). No Brasil o *E-government* está bastante desenvolvido e a maioria das transações que exigiam a presença em uma repartição pública agora é feita pela Internet (DEITEL, DEITEL e STEINBUHLER, 2004). Como exemplo, pode-se citar: a entrega da declaração do imposto de renda, as consultas de multas de automóveis, a consulta dos processos de arrecadações federais, estaduais, municipais dentre outras.

Tabela 2 - Dimensão do Comércio Eletrônico na Internet (G2G, G2B, G2C)

	EMPRESA	CONSUMIDOR	GOVERNO
GOVERNO	G2B	G2C	G2G

Fonte: disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em janeiro de 2007.

Segundo Choi, Whinston e Stahl (1997), o comércio eletrônico é composto de três dimensões básicas, conforme Ilustração 3, a seguir.

Ilustração 3 Dimensão do Comércio Eletrônico
 Fonte: adaptado de Choi, Whinston e Stahl (1997).

Choi, Whinston e Stahl (1997) fazem alguns comentários com relação às dimensões do comércio eletrônico:

1. **Dimensão-produto:** o gestor de Marketing precisa entender se seu produto pode ser negociado também na forma digital, além de na forma tradicional. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) complementam que uma das dificuldades de se estruturar um produto na Internet é garantir que o reconhecimento da imagem do produto pelos clientes influencie positivamente nas suas decisões de compra;

2. **Dimensão-loja:** local onde o consumidor pode adquirir o produto ou serviço. A loja pode ser feita de tijolos e concreto, em uma esquina movimentada do mundo físico; ou pode ser uma loja virtual, hospedada em um computador conectado à Internet em qualquer lugar do mundo. Na definição de virtual, de Lévy (1996), uma loja virtual também poderia ter a forma de um catálogo impresso. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) adicionam que uma loja virtual por estar na Internet não é sujeita às barreiras geográficas e temporais de meio físico tradicional. Desta maneira, as lojas têm que apreender a trabalhar com o acesso de diferentes tipos de clientes e em diferentes períodos de tempo;
3. **Dimensão-entrega:** a entrega tradicional é feita ao consumidor dentro da loja, ou entregue em sua residência por transportadores ou entregadores convencionais. Dependendo da natureza do produto ou serviço, é possível fazer a entrega digital, seja mediante um arquivo enviado pela Internet, ou gravado em disquete, CD ou DVD. Ao definir o modelo de loja virtual as empresas têm estar conscientes da necessidade de deixar bem claro aos clientes sobre abrangência geográfica do negócio, uma vez que o acesso a um *website* pode ser realizado a qualquer momento de qualquer lugar (DEITEL, DEITEL e STEINBUHLER, 2004).

Conforme Choi, Whinston e Stahl (1997), a maioria das empresas não tem produtos “digitalizáveis”. Fabricantes de cimento, de máquinas e equipamentos, ou mesmo produtores de frutas, utilizarão a Internet como um canal de negociação. Essas empresas estão migrando da situação 1 (loja puramente física) para a situação 2 (loja com características físicas e virtuais) (Ilustração 4).

Ilustração 4 Digitalização da Loja

Fonte: adaptado de Choi, Whinston e Stahl (1997).

No Brasil, é o caso das empresas Pão de Açúcar, Ponto Frio, Lojas Americanas, Livraria Saraiva e Clark Calçados. Outras empresas, como www.Submarino.com.br, www.Americanas.com.br, www.Shoptime.com.br, www.Closet.com.br, já foram criadas diretamente nessa situação. Alguns fabricantes passaram a vender diretamente para o consumidor final como a www.Dell.com.br, www.Hpstore.com.br e www.Compaq.com.br.

Todas essas empresas comercializam produtos físicos por intermédio de lojas digitais e fazem a entrega física do produto.

Ainda, segundo Choi, Whinston e Stahl (1997), algumas empresas que negociam produtos que podem ser digitalizados, iniciarão processos de reinvenção de seus ramos de negócios. Essas empresas precisarão se reinventar para continuar existindo. É o caso das locadoras de vídeo *vhs*, por exemplo, que correm o risco de serem incorporadas pela Internet de banda larga. Livros e revistas já podem ser comprados em formato de arquivos e até lidos *on-line* pelo computador, *palmtop* e outros artifícios eletrônicos conectados à Internet. Algumas agências de bancos, agências de viagens e de seguros já estão comercializando seus produtos em lojas virtuais, que funcionam vinte e quatro horas por dia, sete dias na semana, trezentos e sessenta e cinco dias ao ano, sem fechar. Nesse caso, as empresas estão saindo da situação 1 (loja física) para a situação 4 (loja virtual), onde produto, loja e entrega são digitais (SHETH, ESHGHI e KRISHNAN, 2002), conforme Ilustração 5 p.33.

Segundo Albertin (1998), o processo de virtualização da loja, do produto e da entrega (logística) tende a evoluir e a se consolidar no Brasil, causando implicações no processo gerencial de Marketing, com intensidade variável, dependendo da natureza do negócio e do ramo de negócio em que ele se insere (comércio, indústria e ou serviços).

Ilustração 5 Digitalização do Produto

Fonte: adaptado de Choi, Whinston e Stahl (1997).

2.1.3. A Conquista da Lealdade por Meio da Internet

De acordo com Levinson e Rubin (1998) a importância de se oferecerem serviços aos clientes também por meio da Internet advém do fato que essa pode se constituir em uma nova forma de se desenvolverem e manter relacionamentos com os clientes. Ainda segundo os autores, estes relacionamentos se tornam um dos focos das estratégias de Marketing baseadas na lealdade dos clientes. O conceito de lealdade, ou, melhor, fidelidade é tratado em marketing, de acordo com Day (1999), como um sentimento de afinidade em relação a produtos e marcas de uma empresa, que vai além da simples repetição de compra e desconsidera fatores como conveniência, inércia e o grau de competitividade de determinado mercado. Segundo Turban e King (2004), a lealdade pode ser definida como o grau em que

um cliente continuará como um fornecedor ou comprador de uma marca específica. Ainda, segundo, os mesmos autores, a lealdade pode ser obtida pela oferta de serviços e ou produtos de forma mais simples ou mais fácil com o intuito de criar um valor percebido superior. No âmbito da internet, Reichheld e Scheffer (2000) explanam que a lealdade é uma necessidade competitiva em todos os setores do mercado e que a internet pode ser utilizada para criar valor singular para os clientes. Em adição aos autores anteriormente citados, Johnson e Leger (1999) acreditam que as estratégias de fidelização necessitam percorrer quatro etapas:

1. **Seleção de clientes adequados:** definir o público-alvo da estratégia de fidelização;
2. **Oferecer valor adicional:** entender quais atributos os clientes valorizam e facilitar o seu acesso de maneira diferenciada atraindo a sua participação;
3. **Conquistar e manter o relacionamento:** é a utilização constante de mecanismos como, ofertas e comunicações adequadas, de modo a garantir que o cliente se sinta confiante na sua compra;
4. **Percorrer o caminho correto:** é a avaliação e ajustes nas ações realizadas, de forma que o resultado seja melhorado continuamente.

Em 1985, Levitt já enfatizava a importância de se estabelecerem relacionamentos entre compradores e vendedores para a obtenção de diferenciais competitivos no mercado. De lá para cá a estratégia de Marketing foi migrando gradativamente para a retenção de clientes, ou seja, o Marketing evoluiu em termos estratégicos de uma postura de transação para a postura de construção de relacionamentos. Para Vassos (1997), no decorrer dessa evolução, o Marketing no fortalecimento de relacionamentos, auxiliado pela tecnologia, mostrou-se ser uma ferramenta mais capacitada para que as empresas enfrentassem seus concorrentes e conseguissem um diferencial no seu respectivo ambiente competitivo. Segundo Gordon

(1998), qualquer boa iniciativa de se desenvolver a lealdade do consumidor deve começar com o reconhecimento de que a tecnologia possibilita às empresas entender, motivar e servir melhor os seus clientes.

Um dos benefícios de se desenvolver negócios na Internet é justamente a possibilidade de entender melhor os clientes e seus hábitos de compra dinamizando o processo de customização de produtos e ou serviços e os esforços de Marketing (TURBAN e KING, 2004).

De acordo com McKenna (1999), as empresas se encontram na era do Marketing de Internet onde o cliente tem acesso quase instantâneo a qualquer tipo de informação e anseia de estabelecer trocas e relacionamentos nos momentos que sejam mais convenientes para ele. Para que o Marketing crie laços de lealdade estreitos entre os clientes o uso adequado da tecnologia é fundamental. Dessa forma a Internet constitui um canal adicional de contato e interação com os clientes e uma ferramenta que ajuda ainda mais a personalizar o atendimento, especialmente para os clientes corporativos, que procuram cada vez maior praticidade para realizar suas transações. O uso da Internet pode tornar o relacionamento mais claro e sólido e quanto melhor se conhece um cliente maior é a probabilidade de oferecer mais valor a ele (VASSOS, 1997).

Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) apostilam que o Marketing na Internet exige um ciclo de *feedback*; um diálogo mais direto com o cliente. Diálogo esse que é fundamental para a definição da operação de uma empresa realmente orientada ao mercado porque é por meio dele uma empresa se adapta, de forma apropriada, às necessidades dos clientes, e as suas constantes mudanças. Dessa forma, a Internet permite que toda essa informação flua bilateralmente e em tempo real entre o cliente e a empresa (MCKENNA, 1999).

Davenport, Marchand e Dickson (2004) apontam que as possibilidades oferecidas pela tecnologia de Internet, como a customização de *websites* pelo cliente, a utilização de ferramentas de *datamining* para conhecimento do comportamento do consumidor, a agilidade na aquisição e entrega de produtos virtuais, constitui um avanço às estratégias das empresariais. Limeira (2003) comenta, ainda, que a Internet possibilita o estreitamento das lealdades dos clientes com as empresas.

Finalmente, Oliveira, Toledo e Ikeda (2004) colaboram lembrando que a busca da fidelização dos clientes é um caminho essencial a ser percorrido para que as organizações se desenvolvam dentro de um contexto competitivo. Dessa forma a satisfação precisa ser proporcionada mediante a conquista das expectativas dos clientes no momento da entrega de valor. O fornecimento de uma oferta de valor para o cliente é uma forma de satisfazê-lo, o que aumenta a probabilidade de que ele continue consumindo o mesmo produto ou serviço de uma mesma empresa (OLIVEIRA, TOLEDO e IKEDA, 2004). E, nessa linha, Porter (2001) assegura que investimentos em programas para potencializar a lealdade dos clientes por meio da Internet e por mecanismos tradicionais poderão tornar algumas empresas mais aptas a se manterem competitivas no mercado.

2.2. Síntese Conceitual de Marketing

Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) declaram que os objetivos fundamentais para a maioria das empresas são: a sobrevivência, lucros e expansão. Nesse sentido, os autores são categóricos ao afirmarem que o Marketing contribui diretamente para esses objetivos. Yanaze (2000) acrescenta que ao se mencionar Marketing, está-se pensando nas estratégias planejadas por uma empresa para a colocação de um produto ou serviço no mercado de forma a satisfazer demandas e necessidades de um público-alvo. Marketing é considerado como o elemento integrador e propulsor de todo o processo organizacional (ANDERSON, 1982). Bagozzi (1974) defende que o Marketing não é somente uma simples transferência de dinheiro por produto ou serviço. Para o autor, o Marketing implica em um processo de troca que envolve aspectos sociais, psicológicos, simbólicos, intangíveis, decorrentes dos sentimentos que estão envolvidos nas relações entre dois ou mais agentes. Para Urdan e Urdan (2006) o Marketing diz respeito a trocas ou transferências entre duas partes. Sandhusen (2003) salienta que para se criar trocas valiosas, uma empresa ou vendedor necessita de algo de valor, assim, a função de compra torna-se importante. O mesmo autor define a função compra e a função venda como as funções de troca. Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) esclarecem que Marketing é um apanhado de atividades desenvolvidas por uma empresa com o propósito de estimular trocas.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) asseveram que a idéia de que a atividade de Marketing é o trabalho de todas as pessoas em uma organização tem-se tornado uma realidade, e as ações de todos podem ter influência nos clientes finais e na satisfação dos clientes. Semenik e Bamossy (1995) relembram que Marketing não é propaganda e nesse sentido é necessário contestar alguns mitos populares quanto ao Marketing. Ainda, segundo os autores, Marketing não é vendas nem bom senso, mas sim, um processo de se planejar e executar o conceito de preços, comunicação, bens e serviços, de modo a facilitar, ou melhor, promover trocas que atendam as necessidades dos clientes. Etzel, Walker e Stanton (2001)

relatam que a troca é uma das maneiras pelas quais se podem satisfazer as necessidades dos clientes. Os autores dizem que a satisfação também pode ser obtida por meio de roubo ou coerção, troca por algo de valor ou a elaboração do produto pelo próprio cliente. Urdan e Urdan (2006) elucidam que a troca entre dois agentes não é a única forma existente de troca. Existem, segundo os autores formas mais complexas que contam com outros participantes e trocas indiretas. Churchill Jr. e Peter (2000) lembram que em um processo de troca existem dois tipos de clientes: os organizacionais que compram bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições e os consumidores que compram bens e serviços para seu uso próprio ou para presentear outras pessoas.

Lambin (2000) indica que o Marketing é um conjunto de atividades operadas por organizações e também um processo social. Em outras palavras, Marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber Marketing sob um duplo enfoque. No primeiro examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção-distribuição em que a empresa opera. Dessa forma tem-se o sistema de Marketing.

Conforme Kotler e Armstrong (2005) o conceito de trocas conduz ao conceito de mercado, ou seja: o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Assim sendo, as trocas que incidem em uma sociedade e suas instituições facilitadoras constituem seu sistema de Marketing. Sandhusen (2003) cita que um sistema de Marketing consiste na própria organização, na oferta do Composto de Marketing, no mercado-alvo e nos intermediários de Marketing. Completando, Urdan e Urdan (2006) destacam que o Marketing é um sistema composto de processos de atividade e recursos logicamente encadeados e executados que gestores adotam para atingirem resultados na empresa. Esse sistema engloba a gestão estratégica de Marketing, a gestão do Composto de Marketing e a análise do contexto de Marketing (contexto interno e externo). Toledo (1994) descreve sistema de Marketing com

um conjunto de entidades e instituições que, mediante um processo de interação, estabelecem e influenciam relações entre si e o mercado. Ainda, segundo o mesmo autor, os fornecedores de recursos operados por uma empresa, os fabricantes dos produtos por ela comercializados, os atacadistas e demais intermediários de Marketing e o mercado são instituições que compõem a parte central do sistema de Marketing.

Logicamente, no contexto do sistema de Marketing, as atividades de Marketing devem ser administradas de forma a conciliar os interesses dos compradores e das empresas, além de considerar, também, as atividades de Marketing da concorrência. Para Toledo e Fortes (1989) a administração das atividades de marketing, como qualquer outra área funcional, realiza as quatro funções clássicas que compreendem o processo administrativo: planejamento, organização, direção (coordenação) e controle. Churchill Jr. e Peter (2000) asseguram que todas as atividades delegadas ao processo gerencial de Marketing objetivam principalmente criar valor ao cliente. Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) definem o valor para o cliente como a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços. Kotler e Armstrong (2005) asseveram que o processo gerencial de Marketing preocupa-se não somente em descobrir e ampliar a demanda como também em mudá-la e encurtá-la, inclusive. Nesse sentido o objetivo das atividades de Marketing seria controlar o nível, a duração e a natureza da demanda a fim de conduzir a empresa alcançar seus objetivos. Os autores reiteram que o processo gerencial de Marketing compreende as atividades de análise de mercado e do ambiente, e envolve também a gestão das variáveis controláveis de decisão de Marketing. As tarefas que compreendem as decisões sobre as variáveis controláveis de Marketing, ou decisões sobre o Composto de Marketing, no nível operacional, são conhecidas pela sigla dos quatro P's: produto, preço, promoção e praça (LAMB Jr., HAIR Jr. e MCDANIEL, 2004; KOLTER e ARMSTRONG, 2005; ETZEL, WALKER e STANTON, 2001; CAMPOMAR, 1984).

Ainda, no nível operacional, Campomar (1984) ensina que as tarefas de análise, necessárias para compreender a estrutura do mercado e o comportamento do consumidor podem ser distribuídas em quatro atividades básicas:

1. **Objeto de compra:** análise do que o consumidor compra, ou seja, o produto e suas múltiplas configurações, e da marca (de quem compra?);
2. **Objetivo de compra:** análise das motivações, atitudes, preferências do comprador no processo de compra (por que compra?);
3. **Organização de compra:** análises de como as unidades compradoras se estruturam e os papéis desempenhados por cada membro da unidade no processo de compra (quem influencia e quem decide a compra?);
4. **Operação de compra:** constitui a forma como se desenvolve o processo de compra e que escolhas podem ser feitas pelo comprador sobre o local (onde compra?); a época (quando compra?); quantidade (quanto compra?).

O sistema de Marketing implica em estabelecer metas de Marketing para uma organização e planejar, implantar e controlar as estratégias para alcançá-las (CHURCHILL JR. e PETER, 2000). Sob uma perspectiva estratégica, o sistema de Marketing requer o exame do mercado em termos de tendências, eventos e demandas de mercado, bem como das oportunidades oferecidas no longo prazo. Nesse caso, o trabalho de análise é prospectivo, e tem por objetivo levantar e avaliar segmentos de mercado para serem explorados lucrativamente pela empresa, em consonância com seus recursos e objetivos (LAMBIN, 2000). Como resultado da análise das oportunidades de Marketing e da avaliação do potencial competitivo da empresa, comparativamente à concorrência, ela estará apta a decidir como irá posicionar-se no mercado em relação aos concorrentes de modo a formar uma imagem

diferenciada em termos de produto, preço, promoção e praça de entrega (LAMBIN, 2000). Neste contexto surgem os conceitos de segmentação de Marketing, Posicionamento e mercado alvo que constituem o âmago do Marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela. É no contexto dessa dimensão estratégica que a segmentação de mercado revela-se importante para as atividades de Marketing (PETER e DONNELLY, 2002; MCDONALD e DUNBAR 1995; CAMPOMAR, 1984).

Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) afirmam que a segmentação desempenha uma função de extrema importância para o Marketing. Os autores esclarecem que todos os mercados incluem grupos de pessoas ou organizações com diferentes necessidades e preferências e a segmentação auxilia os gestores de marketing a definirem como alocar melhor os recursos para a conquista de clientes. Etzel, Walker e Stanton (2001) sustentam que a segmentação implica em um processo de tomar o mercado como heterogêneo, ou melhor, diversificá-lo, e posteriormente particioná-lo em submercados mais homogêneos. Para Churchill Jr. e Peter (2000) a segmentação envolve a divisão do mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores análogos. Sandhusen (2003) esclarece que a segmentação revela grupos de consumidores em um mercado com alto potencial de se tornarem seus clientes. Esses grupos demonstram características comuns que os distinguem de outros segmentos. Para Richers e Lima (1991) a segmentação deve referir-se sempre ao mercado, e não ao setor de atividade, ou aos canais de distribuição ou aos produtos. A segmentação facilita o acesso ao consumidor, ao ajustar a oferta à demanda, adequando o produto às necessidades dos grupos de clientes. O motivo disso é que, diferentemente do produto ou do serviço, o mercado costuma ser rígido e inflexível (RICHERS e LIMA, 1991). McCarthy (1996) defende que, para que as empresas possam atingir seus objetivos, é vital a aplicação de uma estratégia de segmentação e que esta deve ser incluída nas considerações do Composto de Marketing.

Por fim, Tomanari (2003) conclui que a segmentação é um movimento de agrupar e de separar características análogas e características díspares. A autora esclarece que no âmbito mercadológico, o agrupamento de consumidores em função de suas semelhanças auxilia nas decisões estratégicas das empresas. Pois, dessa forma, as empresas gastam esforços apenas nos segmentos que usam ou podem vir a utilizar seus produtos e serviços. Somando à opinião de Tomanari (2003), Moura (2005) apostila que os segmentos de mercado devem ser passíveis de identificação. Contudo, o fato desses segmentos serem identificáveis não os torna naturalmente funcionais, já que, alguns segmentos possam não ser significativamente suficientes para justificar algumas ações diferenciadas de Marketing para conquistá-los.

Pode-se considerar que o modelo mais básico de segmentação é o quantitativo, vindo da estatística, que ganhou força como ferramenta auxiliar no processo de medir, agrupar e segmentar mercados (RICHERS e LIMA, 1991). Dentre as diversas propostas, a de Kotler e Armstrong (2005) parece ser a mais aceita e utilizada, e se refere a quatro variáveis de ampla abrangência: Geográfica, Demográfica, Comportamental ou Tipo de Uso e Psicográfica.

Sandhusen (2003) menciona que após a segmentação do mercado e a escolha da estratégia, os gestores de Marketing devem decidir quais posições o produto ou serviço pode ocupar com maior lucratividade em cada segmento selecionado (mercado-alvo). De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001) mercados-alvo são partes do mercado para os quais uma empresa decide direcionar seus esforços de Marketing. Churchill Jr. e Peter (2000) definem com sendo o segmento específico do mercado que uma empresa assume em atender. Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) afirmam que a seleção de mercados-alvo não faz parte do processo de segmentação, mas é o resultado deste trabalho. A definição do mercado-alvo implica no processo de avaliação da atratividade de cada um dos segmentos identificado como ideal no processo de segmentação de mercado (FERRELL e HARTLINE, 2005).

Uma empresa pode ter com alvo segmentos em que ela pode gerar valor superior para o cliente e manter esse valor ao longo do tempo afirma Kotler e Armstrong (2005). Ainda, segundo os autores, após o processo de seleção de mercado-alvo, as empresas devem definir quais posições desejam ocupar nesse(s) segmento(s), ou seja, a definição do posicionamento. Nesse contexto, o posicionamento de mercado pode ser definido como o processo de conduzir um produto ou serviço a alcançar um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores “alvo” em relação aos concorrentes (Urdan e Urdan, 2006).

Ries e Trout (1981) apresentaram a idéia do posicionamento como uma ferramenta de apoio ao composto de comunicação. Posteriormente outros autores como Wind (1982) e Kotler (2000) ampliaram o conceito denominando-o de Marketing estratégico. Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) descrevem o posicionamento como o desenvolvimento de um Composto de Marketing específico capaz de influenciar a percepção geral dos clientes. O posicionamento estratégico de Marketing de acordo com DiMingo (1988) é resultante da ação conjunta de dois processos, que são: processo de posicionamento de mercado e o processo de posicionamento psicológico. Para Serralvo e Furrier (2004) o posicionamento estratégico de Marketing é o processo de decisões sobre como distinguir a oferta de uma organização das demais ofertas (de outras organizações) em um segmento de atuação. É, ainda, a estratégia para satisfazer as necessidades e os desejos desse segmento de maneira diferenciada em relação à concorrência, fazendo-o perceber essa ação e, conseqüentemente, atraindo-o mais fortemente. O segmento deve ser atrativo e requerer aspectos que a organização possa suprir para que se estabeleça uma relação que possibilite alcançar o objetivo de ambos, organização e consumidor-alvo (SERRALVO e FURRIER, 2004). Churchill Jr. e Peter (2000) acrescentam que o posicionamento reflete a percepção do produto e serviços na mente dos clientes em comparação com os produtos da concorrência. O processo de posicionamento de mercado constitui-se da seleção de um segmento que ofereça possibilidades vantajosas para a

organização – negócios potenciais e condições para as forças da empresa se destacar em relação às forças concorrentes (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001).

Para Arnott (1992), posicionamento é um processo deliberado, pro ativo e interativo de definição, modificação e monitoramento das percepções do consumidor em relação a um objeto de mercado. McKenna (1999) considera o posicionamento um processo multidimensional, envolvendo o produto, o mercado e a própria empresa, trata-se de estágios interconectados que devem formar o posicionamento como uma atividade empresarial total. Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2005), o posicionamento é um projeto efetivo da imagem da empresa que revela ao mercado-alvo, a sua posição em relação a seus concorrentes. Lambin (2000) afirma que uma vez definidas as estratégias de segmentação, posicionamento e a escolha do mercado alvo, a gestão de Marketing está apta a fazer ajustes nas variáveis controláveis de Marketing.

Vários autores utilizam uma lista de variáveis (variáveis controláveis de Marketing) ou ferramentas, e de atividades relacionadas a elas para facilitar a explicação do conceito de Composto de Marketing. Etzel, Walker e Stanton (2001) definem o Composto de Marketing como a composição de elementos estratégicos que constitui a resposta mais eficiente aos fatores do ambiente externo. Churchill Jr. e Peter (2000) traduzem o Composto de Marketing como o conjunto de ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para o cliente e alcançar os objetivos organizacionais.

Urdan e Urdan (2006) relacionam a gestão do Composto de Marketing com questões estratégicas que demandam decisões estratégicas sob elementos que a empresa pode controlar. Para McCarthy (1996), o Composto de Marketing compreende decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Ainda, segundo o mesmo autor, para organizar e simplificar as decisões, as variáveis controláveis de

Marketing podem ser divididas em quatro grupos: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição) Quadro 1.

Quadro 1 Resumo – Composto de Marketing

<p style="text-align: center;">Composto do produto</p> <p>Urdan e Urdan (2006) descrevem produtos como um objeto concreto ou abstrato que possui a capacidade de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Para Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) o Composto de Marketing reside na oferta de produtos e serviços. Engloba não somente o produto físico, mas seus complementos, como: embalagem, garantia, marca e imagem da empresa. Semenik e Bamossy (1995) ressaltam que as estratégias de produto também implicam na formulação de linhas de produtos. Para os autores, linha de produto consiste no grupo de produtos semelhantes comercializados por uma empresa que atendem a uma necessidade específica no mercado.</p>
<p style="text-align: center;">Composto do preço</p> <p>Para Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) o preço é uma importante arma competitiva. O composto do preço está intimamente relacionado à oferta de valor aos clientes e a análise de custos de uma empresa. Dessa forma, Urdan e Urdan (2006) detalham que o preço é formado por dois componentes: o componente monetário que diz respeito à concepção usual do consumidor e que vai além do preço pago, e o componente não monetário que consiste não fatores psicológicos envolvidos na aquisição de algo. Nota-se que outras estratégias do Composto de Marketing afetam as estratégias de preço, pois a empresa incorre em custos para executá-las. A própria natureza do produto afeta o preço, já que um produto perecível aumenta os custos dos segmentos de produtores, atacadistas e varejistas de um determinado mercado (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).</p>
<p style="text-align: center;">Composto da praça</p> <p>Inclui o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível, proporcionando as utilidades de tempo e lugar (LAMB Jr., HAIR Jr. e MCDANIEL, 2004). Para Semenik e Bamossy (1995) a distribuição é importante, pois afeta a satisfação geral do cliente. O composto da praça envolve todos os canais de distribuição necessários para disponibilizar um produto no mercado. Esse composto envolve também, as estratégias de planejamento de canais de distribuição, conflitos entre canais e tipos de canais (URDAN e URDAN, 2006).</p>
<p style="text-align: center;">Composto da promoção</p> <p>Compreende as atividades voltadas para informar e comunicar de forma persuasiva ao mercado-alvo a oferta da empresa (LAMB Jr., HAIR Jr. e MCDANIEL, 2004). O composto promocional está alinhado ao conceito de comunicação, que é a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar e ou conversar. Este composto é estrategicamente utilizado com o objetivo de conquistar e manter os clientes e a manter contato com outros públicos (URDAN e URDAN, 2006). O composto promocional é o conjunto de métodos de comunicação de massa e de comunicação pessoal para a comunicação das empresas com seus mercados-alvo. Este composto compreende, também, estratégias de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, Marketing direto e publicidade (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).</p>

Fonte: o próprio autor (2006)

Kotler e Keller (2006) consideram o Composto de Marketing como um conjunto de ferramentas de Marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de Marketing no mercado-alvo. Etzel, Walker e Stanton (2001) ensinam que os componentes do Composto de Marketing estão inter-relacionados, ou seja, decisões em uma área afetam ações em outras. É lembrado, ainda, pelos autores que cada elemento do Composto de Marketing contém infinitas alternativas, cabe aos gestores de Marketing selecionar uma combinação adequada que satisfaça os mercados-alvo no qual a empresa atua ou deseja atuar. Shapiro (1989) destaca que a essência de quase toda estratégia de Marketing compreende a definição do segmento de mercado-alvo e os elementos do composto. Etzel, Walker e Stanton (2001) com relação a melhor combinação das estratégias do Composto de Marketing, asseveram que o conhecimento do ambiente no qual uma empresa atua é imperativo para sua funcionalidade. Shapiro (1989) considera que um dos primeiros passos é tracejar de forma cuidadosa e completa o mercado e por último a revisão das implicações das estratégias do Composto de Marketing no mercado-alvo. Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) em adição aos conceitos ensinados por Shapiro (1989), Etzel, Walker e Stanton (2001) e outros autores, argumentam que a combinação perfeita das estratégias de preço, produto, praça e promoção devem satisfazer não somente a empresa como o mercado-alvo. Os autores indicam, também, que o Composto de Marketing na sua essência deve contemplar um esforço em estimular as trocas, e toda informação, seja interna ou externa à empresa, deve ser utilizada na formulação deste. Shapiro (1989) lembra, ainda, que o Composto de Marketing é uma abstração da realidade, e que nem sempre é possível ajustar adequadamente as estratégia de produto, preço, comunicação e distribuição.

Kotler e Keller (2006) esclarecem que para os gestores definirem a melhor combinação entre as estratégias de Marketing é fundamental haver informações suficientes para a tomada de decisões. Beuren (2000) ensina que em um ambiente competitivo é

fundamental que os gestores estejam familiarizados com a organização em que trabalham e o mercado no qual a operam. E, nesse sentido, conforme o mesmo autor, toda e qualquer informação sobre o ambiente interno e externo de uma organização deve ser utilizada de forma a garantir aos gestores, sustentabilidade na avaliação do mercado e na tomada de decisões. Para Marshall (1996) as informações coletadas nos diversos ambientes em que uma empresa atua são relevantes para a funcionalidade das atividades de Marketing e à tomada de decisão. Stair e Reynolds (1999) complementam que a informação tem seu valor diretamente relacionado à forma pela qual a informação contribui positivamente ao processo de tomada de decisão. No contexto de Marketing, as informações podem ser obtidas por meio do SIM, ou sistema de informações de Marketing (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001).

Lambin (2000) afirma ser de responsabilidade do SIM (Sistema de Informações de Marketing) prover as informações necessárias à tomada de decisão por parte dos gestores de Marketing. E, conforme Minciotti (1993), o próprio conceito de SIM tem origem na década de 60 do século passado. O autor lembra que até aquele momento as informações que nutriam as atividades de Marketing eram fornecidas exclusivamente pela pesquisa de Marketing. Freitas (1993) diz que o SIM é uma modalidade de sistema de informações que proporciona o elo entre o ambiente interno e externo de uma empresa e o pessoal encarregado da gestão de Marketing. De acordo com Kotler e Armstrong (2005) as informações de Marketing provêm de múltiplas fontes, externas e internas à empresa, sendo difícil enumerá-las dado seu grande número. Algumas das principais fontes de informação de Marketing são: boatos, livros e periódicos, pessoas internas e externas da empresa, pesquisa de Marketing, feiras, congressos e outros fóruns, Internet, provedores de informação, sistemas de informação de Marketing e documentos relativos ao planejamento estratégico da empresa formação (SCHEWE e SMITH, 1980).

Freitas, Bronger e Caldiero (1994) descrevem o conceito de SIM como um sistema que tem por objetivo, coletar dados e transformá-los em informações que auxiliem os gestores de Marketing a tomar decisões. Kotler e Armstrong (2005) afirmam que um sistema ideal de informações de Marketing compila as informações que os gestores desejariam receber e de que realmente necessitam com os que são possíveis de oferecer. Para Malhotra *et alii.* (2005) o poder do SIM está no acesso que ele permite, aos gestores, às vastas quantidades de informações, combinando informações sobre produção, fatura e faturamento com a inteligência de Marketing. Etzel, Walker e Stanton (2001) ressaltam que o SIM constitui um complexo estruturado e interativo de pessoas e máquinas, criado para gerar informações pertinentes em uma base contínua e a partir de fontes internas e externas da empresa, para dar suporte ao processo de gestão de Marketing.

O SIM constitui de um conjunto de procedimentos, ou melhor, uma estrutura contínua e interativa de pessoas, equipamentos, e processos, que dão suporte a tomada de decisão dos gestores de Marketing, fornece, ainda, informações necessárias para que os gestores agreguem, classifiquem, analisem e avaliem as informações disponíveis dentro e fora da empresa (KOTLER e KELLER, 2006).

Essa ferramenta é formada pelo conjunto de quatro subsistemas:

1. **Sistema de relatórios internos:** dados referentes às atividades operacionais da empresa;
2. **Sistema de inteligência de Marketing:** dados ocasionais e não estruturados referentes ao ambiente externo da empresa;
3. **Pesquisa de Marketing:** dados provenientes de projetos objetivando a obtenção de informações para a solução de um problema específico;

4. Sistema analítico de Marketing: ferramental para armazenamento, análise e comunicação de dados e conseqüente transformação em informações de Marketing.

A maioria dos sistemas básicos de informações usados pelos gestores de Marketing é constituída pelo sistema de relatórios internos, nos quais se incluem os relatórios sobre pedidos, vendas, relações de estoques, pagamentos, recebimentos etc. (KOTLER e KELLER, 2006). Ao analisar as informações, de origem interna, os gerentes de Marketing podem tomar conhecimento de oportunidades e problemas. Etzel, Walker e Stanton (2001) dizem que um SIM bem projetado pode fornecer um fluxo contínuo de informações para a tomada de decisão e, assim, os gestores podem monitorar continuamente o desempenho dos produtos, mercados, vendedores e outras unidades de marketing.

A principal parte de um sistema de relatórios internos é o ciclo dos pedidos de embarque e faturamento. As empresas devem desenvolver as etapas envolvidas (fatura, controle de estoque, embarque, etc.) de maneira rápida e precisa, podendo assim aprimorar sua resposta aos clientes. Os gestores de Marketing recebem seus relatórios de vendas algum tempo após as mesmas terem sido realizadas. Uma rapidez nessas informações pode reduzir os estoques, melhorar o serviço aos clientes e obter melhores condições de vendas (KOTLER e ARMSTRONG, 2005).

Etzel, Walker e Stanton (2001) enfatizam que os dados gerados por um SIM permitem aos gestores de Marketing dar continuidade ao processo de análise, planejamento, implantação e controle das atividades de Marketing. Os autores lembram também que a Internet pode constituir em uma fonte riquíssima de informações para manter o SIM atualizado com informações relevantes aos gestores de Marketing.

A seguir é apresentada duas Ilustrações (6,7 p.51) representativas dos constructos teóricos que abalissam o conceito de Marketing, estudados anteriormente neste trabalho.

Ilustração 6 Pressupostos Teóricos de Marketing Estudados Parte 1

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

COMPOSTO DE MARKETING

Uma vez definidas as estratégias de segmentação, posicionamento e a escolha do mercado alvo, a gestão de Marketing está apta a fazer ajustes nas variáveis controláveis de Marketing; Estas variáveis são conhecidas como o composto de Marketing e envolve variáveis que as empresas podem controlar; Para organizar e simplificar as decisões, as variáveis controláveis de Marketing podem ser divididas em quatro grupos: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição).

Urdan e Urdan (2006); Toledo (1994); Kotler e Armstrong (2005); Lambin (2000); Churchill Jr. e Peter (2000); Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004); Kotler e Armstrong (2005); Etzel, Walker e Stanton (2001); Campomar (1984); Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004); Yanaze (2000); Bagozzi (1974); Urdan e Urdan (2006); Sandhusen (2003); Hooley, Saunders e Piercy (2005); Semenik e Bamossy (1995); Etzel, Walker e Stanton (2001); Urdan e Urdan (2006); Toledo (1994); Kotler e Armstrong (2005); Lambin (2000); Churchill Jr. e Peter (2000); Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004); Kotler e Armstrong (2005); Etzel, Walker e Stanton (2001); Campomar (1984); Ries e Trout (1981); Wind (1982); Serralvo e Furrier (2004)

PRODUTO

Engloba não somente o produto físico, mas seus complementos, como: embalagem, garantia, marca e imagem da empresa

PREÇO

O preço é formado por dois componentes: o componente monetário que diz respeito à concepção usual do consumidor e que vai além do preço pago, e o componente não monetário que consiste não fatores psicológicos envolvidos na aquisição de algo

PROMOÇÃO

Compreende as atividades voltadas para informar e comunicar de forma persuasiva ao mercado-alvo a oferta da empresa é o conjunto de métodos de comunicação de massa e de comunicação pessoal para a comunicação das empresas com seus mercados-alvo.

PRAÇA

Envolve todos os canais de distribuição necessários para disponibilizar um produto no mercado

SIM - SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Para os gestores definirem a melhor combinação entre as estratégias de Marketing é fundamental haver informações suficientes para a tomada de decisões; As informações coletadas nos diversos ambientes em que uma empresa atua são relevantes para a funcionalidade das atividades de Marketing e à tomada de decisão; No contexto de marketing, as informações podem ser obtidas por meio do SIM, ou sistema de informações de Marketing; O conceito de SIM como um sistema que tem por objetivo, coletar dados e transformá-los em informações que auxiliem os gestores de Marketing a tomar decisões

Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004); Etzel, Walker e Stanton (2001); Kotler e Keller (2006); Marshall (1996); Stair e Reynolds (1999); Lambin (2000); Minciotti (1993); Schewe e Smith (1980); Freitas, Bronger e Caldiero (1994);

SISTEMA DE RELATÓRIOS INTERNOS

Dados referentes às atividades operacionais da empresa

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Dados ocasionais e não estruturados referentes ao ambiente externo da empresa

PESQUISA DE MARKETING

Dados provenientes de projetos objetivando a obtenção de informações para a solução de um problema específico

SISTEMA ANALÍTICO DE MARKETING

Ferramental para armazenamento, análise e comunicação de dados e conseqüente transformação em informações de Marketing

Ilustração 7 Pressupostos Teóricos de Marketing Estudados Parte 2

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

2.3. Aspectos Tangenciais da Internet e do Marketing

Na prática a Internet não modificou os princípios fundamentais de Marketing, mas têm influenciado alguns destes princípios. Tais como o comportamento de compra, a precificação, a promoção, canais de distribuição e estratégias (BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002). Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) descrevem que nos primeiros estágios das atividades comerciais na Internet, ser detentor de um *website* mais eficiente e criativo era o suficiente para a prosperidade de negócios virtuais. Porém na atualidade, a concorrência é mais intensa, e, ter uma sólida estratégia de Marketing na Internet pode se de grande utilidade para uma empresa. Os autores lembram que a Internet propiciou aos executivos de Marketing novos instrumentos e agrega conveniência que pode aumentar o sucesso de seus esforços de Marketing.

Para Laudon e Laudon (2004), a Internet é um ferramental poderoso para vendas e Marketing, pois fornece capacidades para a personalização e interação com clientes que não podem ser encontradas em outros canais. Empresas podem manter diálogos continuados com clientes usando e-mail, bate-bapo e grupos de discussão eletrônica, para solidificar seus relacionamentos com eles. Barwise, Elberse e Hammond (2002) acrescentam que a Internet também tem o potencial de permitir uma interação mais rápida, mais barata e mais personalizada com os clientes do que qualquer outra mídia.

Sandhusen (2003) argumenta que as atividades de Marketing podem sofrer incrementos em todos os aspectos com a utilização da Internet. O autor menciona que a sua utilização tem influência direta no processo do planejamento estratégico de Marketing, da identificação e definição de segmentos do mercado-alvo, na elaboração de compostos de marketing, na fixação de objetivos de Marketing, na implantação de programas de Marketing, e por fim na medição do desempenho.

Churchill Jr. e Peter (2000), Barwise, Elberse e Hammond (2002) enfatizam que a Internet é potencialmente útil para todo o processo de Marketing das empresas, oferecendo acesso a uma grande gama de dados demográficos e outras informações sobre o ambiente externo. Ainda, segundo os autores, essas informações podem conduzir as empresas a elaborarem novas estratégias de Marketing ou realizar ajustes nas atuais para se manterem a frente da concorrência. É lembrado, também, por Honeycutt Jr, Flaherty e Benassi (1998) que as empresas ao incluírem a Internet em sua estratégia de negócios, podem eliminar algumas barreiras quanto à entrada no mercado nacional ou internacional. Tais barreiras incluem os custos de marketing, distribuição e conquista da lealdade dos clientes. Entretanto, Fingar, Kumar e Sharma (2000) afirmam que as empresas necessitam manter um fluxo contínuo de inovação para que a vantagem competitiva se mantenha sustentável por um período de tempo grande.

Barwise, Elberse e Hammond (2002) salientam que o objetivo do Marketing no ambiente virtual da Internet é combinar a própria Internet com os canais e atividades tradicionais de Marketing do ambiente físico, no fomento de relacionamentos lucrativos e de longa duração com o cliente. Entretanto, Silva e Oliveira (1997) afirmam que o Marketing na Internet difere do Marketing tradicional, pois, no primeiro caso, enquanto no Marketing as empresas buscam definir e atingir seu mercado-alvo, na Internet são os clientes e os *prospects* que se dirigem aos *websites* das empresas. Para os autores como consequência da globalização, os Produtos (bens e serviços) podem ser criados e produzidos em diferentes localidades, cabendo às empresas o papel da busca pela expansão do conceito de produto, pela Internet, por meio dos serviços de atendimento ao consumidor e de pós-vendas. O Preço, que depende da percepção de valor do produto pelo cliente, passa a ter seu foco sobre os meios de pagamento e as questões legais e de segurança nas transações, refletindo os custos de produção e distribuição na Internet. A Praça ou Distribuição expande-se para o espaço virtual

da própria Internet, na busca pela distribuição de produtos *on-line*, em qualquer tempo e lugar. A Promoção ou Comunicação é realizada na Internet, incorporada como nova mídia, em seu caráter de interatividade (SILVA e OLIVEIRA, 1997).

De acordo com Kotler e Keller (2006), outros dois P's estão ganhando importância, especialmente no Marketing global, que são: Política e Público (opinião pública). Com o uso do Marketing por meio da Internet, é fundamental que empresário conheça as políticas do país onde deseje realizar uma campanha publicitária. Segundo os autores, do mesmo modo, o público tem assumido novas atitudes predisposições que podem afetar seu interesse por certos produtos e serviços. No entanto, o importante não é o número de P's, mas sim a forma que a empresa, tanto tradicional quanto virtual estar empenhada em satisfazer da melhor maneira possível seu cliente.

Além de a Internet ser algo novo no ambiente de negócios, ela se caracteriza por estar em permanente mudança. Assim é que, o mercado físico tradicional (*marketplace*) está mudando, assim como a necessidade de entregar bens, tendendo a ceder lugar ao mercado virtual (*marketspace*) (TURBAN e KING, 2004). Este último é identificado como um mercado eletrônico, onde os bens são entregues diretamente aos compradores ao se completar a compra. As mudanças, que se refletem em maior eficiência do processo de Marketing, estão resumidas no Quadro 2 p.55.

Quadro 2 Mudanças no processo de Marketing.

Do <i>marketplace</i>	Para o <i>marketspace</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda e marketing de massa • Produção em massa (produtos e serviços padronizados) • Monólogo • Catálogos em papel • Modelo de comunicação: de um para muitos • Cliente como um alvo • Pensamento pela ótica da oferta • Segmentação • Produtos e serviços físicos • Intermediação 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda e marketing direcionados, interativos, personalizados (<i>one-to-one</i>) • “<i>customização</i>” em massa • Diálogo • Catálogo eletrônico • Modelo de comunicação: de muitos para muitos • Cliente como um parceiro • Pensamento pela ótica da demanda • Comunidades • Produtos e serviços digitais • Comunicação, diversidade • “Desintermediação”, ou nova intermediação

Fonte: adaptado de Kiani (1998).

A migração da propaganda de massa para uma abordagem de Marketing *one-to-one* tem sido facilitada pela tecnologia aplicada na Internet, como consequência da evolução do Marketing de Relacionamento (BRUNER, 1998). As empresas conseguem conhecer, mediante a utilização de recursos como bancos de dados de clientes e *cookies*, hábitos de compra e características dos clientes, de modo a dirigir-se a eles de maneira personalizada. Kosiur (1997) argumenta que é preciso que o gestor de Marketing tenha consciência das oportunidades peculiares trazidas pela Internet de estar em contato com seus clientes e

assegurar sua lealdade. A Internet provavelmente possui maior potencial de lidar com consumidores em uma base *one-to-one*. Cabe ao gestor de Marketing avaliar o que funciona melhor com seus clientes. Kalakota e Robinson (2002) acrescentam que, para aumentar a retenção de clientes, as empresas estão desenvolvendo e gerenciando o relacionamento com eles por meio de melhor integração entre vendas/serviços e novas tecnologias. Segundo esses autores, o conceito de maximização do relacionamento com o cliente como diferencial competitivo ganhou destaque no final da década de 1980, quando os gerentes perceberam que os clientes não existem de maneira agregada, e que, portanto, a filosofia expressa pelo aforisma “um tamanho serve para todos” pode não funcionar. A estratégia deve prever que as empresas vendam aos seus clientes ao mesmo tempo em que os sirvam. E, para tanto, a facilidade de interação proporcionada pela Internet favorece o diálogo com o uso de *e-mail*, *chats*, grupos e fóruns de discussão e outros. A comunicação passa a superar fronteiras geográficas, revelando um alcance cada vez mais amplo (KALAKOTA e ROBINSON, 2002).

Sandhusen (2003) coloca que grande parte dos benefícios da utilização da Internet reside principalmente de quatro modalidades de *websites* pelos qual a maior parte do comércio e da comunicação tem lugar, destaca-se: *websites* institucionais; *websites* informativos; *websites* de venda e *websites* de serviços. Kotler e Keller (2006) ilustram que na Internet há dois tipos de empresas: empresas totalmente virtuais e empresas virtuais e reais. Os autores ressaltam, ainda, que a Internet é útil para produtos e serviços em que o comprador busca mais comodidade na compra ou preço mais baixo. Porém é útil, também, quando compradores precisam de mais informações sobre características e preços de produtos.

De acordo com Kalakota e Robinson (2002), uma facilidade trazida pela Internet é a “customização” de produtos e serviços, em âmbito maior do que nas lojas físicas, onde geralmente se trabalha com produtos padronizados. Tornou-se mais fácil configurar, além de

computadores, carros, jóias, presentes e uma diversidade de outros produtos e serviços, como viagens e seguros, por exemplo. Se desenvolvida adequadamente, é possível atingir a “customização” em massa, a qual fornece vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que aumenta a demanda total de certa categoria de produtos e serviços (TURBAN e KING, 2004).

Albertin (1997) distingue a produção em massa da “customização” em massa. Na primeira, baixos custos são obtidos mediante economias de escala e pelo desenvolvimento de processos mais eficientes de produção; já na “customização” em massa, baixos custos são obtidos, principalmente por meio de economias de escopo, aplicando-se um processo específico para produzir uma grande variedade de produtos ou serviços a menores custos e mais rapidamente, muitas vezes com auxílio da tecnologia.

Na mesma linha, à medida que a concorrência aumenta a empresa não pode se furtar a procurar agir sob uma orientação para o mercado. Ao invés do pensamento dominante ser o da ótica da oferta, é imperativo analisar a ótica da demanda para elaboração de estratégias competitivas, além do exercício de monitoramento dos passos da concorrência (SANDHUSEN, 2003).

Kiani (1998) destaca, ainda, a transformação de uma ampla gama de produtos e serviços, de físicos para digitais. O autor adverte, entretanto, que, apesar de o ritmo de desenvolvimento de produtos digitais ser crescente, continuarão a existir produtos e serviços físicos, que também podem ser comercializados pela Internet.

Albertin (1997) afirma que a noção de comunidade tem sido o coração da Internet desde o seu início. Por muitos anos, os cientistas têm utilizado a Internet para compartilhar dados, colaborar em pesquisas e trocar mensagens; formaram-se comunidades de pesquisa interativas, que não existiam fisicamente, mas passaram a existir na Internet. Atualmente, muitas comunidades têm surgido para atender aos vários interesses dos usuários. As

comunidades *on-line* também são uma forma de angariar audiência para os *websites*, pela criação de grupos de discussão, listas de distribuição, contatos com vários *webmasters* para incluir em seus *websites links* para os *websites* da empresa, inscrição dos *websites* para prêmios, empresa de eventos *on-line*, entre outros (BRUNER, 1998). A segmentação prevê a adoção de estratégias de Marketing direcionadas a grupos identificados segundo algum critério relevante. As comunidades podem explorar o critério de segmentação, agregando interação e uma gama maior de serviços aos clientes, como encontros periódicos para discussão de características de produtos, impactos ambientais dos mesmos, novos usos etc.

Outra mudança lembrada por Kiani (1998) diz respeito à desintermediação, ou nova intermediação, facilitada pela Internet, da qual se tratará mais adiante. No entanto, as mudanças observadas por Kiani (1998) constituem diferenças não generalizáveis, uma vez que os vários setores da economia, e, em cada setor, as empresas encontram-se em estágios diferentes de utilização da Internet como instrumento facilitador de suas decisões de Marketing. Kotler e Keller (2006) completam, sinalizando que a importância da Internet como canal de compra e vendas, tem crescido na medida em que as empresas adotam um canal virtual e real. A integração entre os canais deve levar em conta as vantagens da comercialização *on-line* e da *off-line*, a fim de proporcionar melhores retornos.

Dessa forma, mesmo observando muitas mudanças no ambiente de Marketing, é complexa a tarefa de analisar e até descrever o que se altera no Composto de Marketing pelas implicações da Internet, porque ela está em mudança contínua (SHETH, ESHGHI e KRISHNAN, 2002). Entre outras coisas, a Internet supera limites de tempo e espaço geográfico e favorece o deslocamento do poder de barganha para o consumidor (FINGAR, KUMAR e SHARMA, 2000). Windham e Samsel (1999) sustentam que, ao fornecer informações relacionadas a vários produtos, e por permitir fácil acesso a diversos fornecedores de produtos, a Internet colocou o cliente em uma posição de controle singular.

Acrescentam, ainda, que a Internet é uma fonte abundante e interativa de informações, confere poderes aos clientes, ao lhe oferecer uma série de opções que nunca tiveram antes: um sem número de marcas para serem escolhidas, bases de dados pesquisáveis, características únicas de personalização, numerosas opções de entrega, produção “customizada”, acesso e *download* instantâneos de conteúdo eletrônico, itens de leilões, entre outros (WINDHAM e SAMSEL, 1999).

Yamashita e Gouvêa (2005) estabelecem, por fim, que as empresas que desejam utilizar a Internet na melhoria de seus negócios devem realizar um planejamento do nível adequado de tecnologia a ser adotado para a comercialização de produtos e serviços, para um melhor aproveitamento deste canal eletrônico. As autoras afirmam que para a Internet constituir em um ferramental estratégico conveniente, as empresas devem considerar seu mercado-alvo, sua concorrência e os recursos disponíveis.

2.4. A Internet e a Estratégia do Composto de Marketing

Hudson e Lang (2001) lembram que a Internet pode ser usada no Composto de Marketing de uma empresa. Os autores comentam que a Internet tem-se revelado uma ferramenta importante para as atividades de Marketing. Seja pela possibilidade de se formar novas parcerias no meio eletrônico ou pela possibilidade de revelar tendências de compras eletrônicas. Já Sandhusen (2003) acredita que em todas as quatro áreas do Composto de Marketing estão sendo ampliadas pelas atividades de marketing na Internet. Completando, Kotler e Keller (2006) sugerem que a utilização da Internet está mudando principalmente a busca pela informação. Lembram, ainda que o mercado é formado por consumidores tradicionais (não compram *on-line*), compradores virtuais (que só compram *on-line*) e compradores híbridos (realizam as duas coisas). Para os autores, observa-se que uma parte significativa do mercado é formada pelos consumidores híbridos que vão a lojas físicas, mas que também acessam as lojas virtuais. Nesse contexto, a Internet figura como um instrumento facilitador na busca de informação sobre produtos e serviços, e comparação de preços (SHETH, ESHGHI e KRISHNAN, 2002).

A seguir são descritos as principais implicações e mudanças provocadas pela Internet no âmbito do Composto de Marketing.

a. Produto

Dizard (2000) assevera que uma das importantes contribuições da Internet às decisões de Produto parece ser a maior facilidade de “*customização*”, ou seja, oferecem-se ao consumidor condições de solicitar um produto feito especialmente para ele, respeitando suas especificações, de maneira mais ágil. Em consonância com Dizard (2000), Ferrell e Hartline (2005) relatam que a customização refere-se ao oferecimento de produtos e soluções singulares para consumidores específicos. É o caso, por exemplo, da www.Closet.com.br, a

primeira camisaria digital sob medida do Brasil, onde o consumidor pode escolher vários tecidos, cores, colarinhos, bolsos e montar sua própria camisa, de acordo com suas medidas. Em alguns casos, o número de combinações possíveis é expressivo, e a tecnologia pode facilitar a simulação ou a escolha das mesmas, em tempo real (DIZARD, 2000). Empresas que não oferecem produtos customizáveis muito provavelmente perderão espaço para outras que têm condições de oferecer ao consumidor a liberdade de montar um produto personalizado (KOSIUR, 1997).

Exceto pelos novos produtos em formato digital, como músicas, livros, *softwares*, e alguns serviços, a abordagem às decisões relacionadas aos produtos não necessariamente mudou em relação às práticas tradicionais; acrescentaram-se, talvez, alguns aspectos como, por exemplo, segurança e privacidade das informações fornecidas, rapidez em *download*, que nem sempre dependem apenas do *website* (WINDHAM e SAMSEL, 1999). No entanto, uma vez que o produto comercializado pela Internet não pode ser tocado e nem provado no ato da compra, que as cores visualizadas no monitor do computador provavelmente não são exatamente iguais às originais, e que os sistemas de simulação de odores ainda se encontram em seus estágios iniciais, o que mudou com a utilização da Internet como ferramenta comercial de suporte às decisões sobre produtos foi a possibilidade de proporcionar incremento de seus atributos para os clientes, diferenciando-os e tornando a seleção dos mesmos uma experiência atrativa e vantajosa (WINDHAM e SAMSEL, 1999). Há produtos que são conhecidos pelos clientes do mundo físico; mas como trabalhar com novos produtos, lançando-os pela Internet? É possível comercializar qualquer tipo de produto pela Internet? Quais são as características que eles devem apresentar quais as variações, que posicionamento deveriam ter? Como deve ser o trabalho sobre a marca, inclusive qual a imagem para fixá-la na mente do consumidor? Quais serviços, informações e garantias adicionais, a empresa pode oferecer para diferenciar-se da concorrência física ou digital? Essas questões são alguns dos

pontos sobre os quais o gestor de Marketing deve refletir para decidir sobre seu produto, antes de comercializá-lo pela Internet.

b. Praça

Las Casas (1992) considera o aspecto da praça como uma das decisões mais importantes na estratégia dos 4P's. Segundo o autor, o ponto-de-venda (praça) deve estar em uma posição estratégica que considere os consumidores e a concorrência. Para Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004), na Internet a loja resume-se a um espaço de cerca de quinze polegadas, ou seja, o tamanho da tela do computador. Os endereços das lojas também são parecidos. Começam com um “**www**” (ou um “**http://www**”) e terminam com um “**.com**” ou “**.com.br**”. Pontos valiosos em ruas movimentadas estão sendo trocados por um *hyperlink* em portais com intenso tráfego. No contexto de composto praça, Churchill Jr. e Peter (2000) complementam que a internet possibilitou a algumas lojas maiores benefícios, como por exemplo, as floriculturas *on-line* (www.florenonline.com.br, www.e-flores.com.br). Os autores comentam que isso se deve ao fato de que seus principais clientes são homens. Como esse tipo de cliente tem preferência na utilização de cartões como forma de pagamentos e gradativamente as formas de pagamento eletrônicas tem melhorando, essa modalidade de *website* acabou por sofrer influência positiva.

Windham e Samsel (1999) classificam a distribuição *on-line* em quatro modalidades principais:

1. **Promoção e indicação:** essa estratégia fornece um grande volume de informações sobre os produtos e catálogos *on-line*, procurando levar o consumidor à compra, porém não permite que os clientes comprem *on-line*, indicando um canal de vendas que revende o produto; o sucesso dessa estratégia depende, em grande parte, da integridade dos parceiros de distribuição, e de sua capacidade de concretizar sua promessa de marca;

2. **Vendas limitadas e muitas indicações:** oferece aos clientes várias opções de compra *on-line*, mas limita o escopo ou variedade de produtos e serviços a serem escolhidos, indicando aos clientes outros canais que vendam produtos desejados não disponíveis no *website*. Para algumas empresas, essa é uma experiência de curto prazo, para posterior implantação de um esforço mais abrangente; em outros casos, essa é uma solução para evitar conflitos com canais. Os riscos podem estar na insatisfação dos clientes que desejariam realizar a compra *on-line* e também em baixas receitas devido à oferta limitada;
3. **Venda e indicação:** praticada por muitas empresas, essa estratégia objetiva assegurar que o produto esteja onde os clientes desejam comprá-lo, deixando que eles escolham seu canal preferido de vendas, podendo comprar *on-line*, por telefone, em revendedores, ou por programas governamentais e programas especiais de *leasing*, como é o caso da Sun Microsystems;
4. **Venda estratégica:** muitas empresas estão desenvolvendo estratégias na Internet para aumentar seus esforços de vendas diretas, particularmente para clientes grandes e “estratégicos”, principalmente de produtos de significativo envolvimento, criando uma nova sinergia e um novo equilíbrio entre as vendas diretas e o comércio eletrônico, os quais são críticos para sustentar a satisfação do cliente e melhorar as margens de lucro. Exemplos de empresas que se utilizam dessa estratégia são a Boeing, a Intel e a Cisco Systems.

Determinar qual das estratégias é a mais adequada para uma empresa é uma questão que depende do mercado e que será equacionada a partir dos resultados de pesquisa, para descobrir o que os clientes desejam e o que os concorrentes estão oferecendo (WINDHAM e SAMSEL, 1999).

Conforme Dizard (2000) a Internet proporciona algumas inovações relativamente ao P de Praça. A primeira delas é desintermediação na qual o fabricante passa a vender diretamente para o consumidor final, seja no caso de um produto simples como sapato, ou de produtos mais complexos, como seguros de vida ou computadores. O processo de desintermediação provoca a revisão de alguns subsistemas do setor varejista e acrescenta novos desafios para o fabricante que decide vender diretamente ao consumidor final.

Por outro lado, Windham e Samsel (1999) lembram que a Internet criou oportunidades para o surgimento de outros tipos de intermediários. São empresas que oferecem vendas ou serviços de conteúdo, tornando a condução de negócios na Internet mais fácil, identificando oportunidades e preenchendo lacunas criadas pela Internet. Os benefícios aos clientes incluem assistência na busca e avaliação de produtos e serviços, avaliação de necessidades e busca de produtos adequados, redução de risco, e entrega ou distribuição de produtos (SHETH, ESHGHI e KRISHNAN, 2002). Já os benefícios aos produtores dos *websites* incluem a criação e disseminação de informações sobre os produtos, criação de consciência sobre o produto, influência na compra dos clientes, fornecimento de informações sobre os clientes, redução da exposição ao risco e redução de custos de distribuição por intermédio de economias de escala de transações (WINDHAM e SAMSEL, 1999).

Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) ensinam que o varejo *on-line* é uma das formas de e-commerce mais amplamente implantadas. Varejistas *on-line* podem comunicar facilmente com fornecedores, empresas de logística e clientes. Os autores defendem que os varejistas que atendem aos pedidos dentro do prazo estabelecido e, ao, mesmo tempo, servem aos clientes de modo eficiente conseguem ter melhores resultados no mercado. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) asseveram, também, que é uma tendência na Internet de redução dos intermediários. Windham e Samsel (1999) lembram que um dos benefícios da compra *on-line* pela Internet é não precisar depender dos distribuidores, reduzindo, conseqüentemente, o preço de venda ou

incrementando os lucros, e influenciando o surgimento de um novo modelo de varejo, conforme a Ilustração 8. No entanto, alguns segmentos do mercado não podem eliminar completamente os intermediários por meio de *websites*, já que o acesso a Internet nem sempre é possível a todos. Sob tais circunstâncias, considerar os distribuidores como parceiros é uma boa opção, uma vez que os pedidos recebidos diretamente pelos fabricantes não podem ser fisicamente atendidos sem a sua cooperação (WINDHAM e SAMSEL, 1999).

Ilustração 8 Novo modelo de varejo

Fonte: disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em janeiro de 2007.

Para os gestores de Marketing, uma séria limitação presente no sistema de distribuição parece ser a entrega dos produtos ao consumidor final (DIZARD, 2000). Apesar dos avanços propiciados pela Internet como instrumento facilitador das decisões de distribuição, o custo da logística talvez seja um dos gargalos a serem superados (DEITEL, DEITEL e STEINBUHLER, 2004). Assim é que, no Brasil, empresas de entregas rápidas, assim como os correios, estão sendo bastante requisitadas. Entretanto, o custo do frete está sendo repassado para os clientes. Dessa forma, pode-se supor que o comércio pela Internet torna disponível uma poderosa ferramenta de distribuição desde que haja logística competente que leve o produto ao cliente em prazo e condições aceitáveis. Boone e Kurtz (2001) afirmam ser essa uma questão fundamental para o relacionamento da empresa com seus clientes. Além disso, uma logística eficaz requer um gerenciamento adequado da cadeia de fornecimento, o que envolve a integração desde os fornecedores de matérias-primas, passando pelo processo de produção e chegando à movimentação física dos bens produzidos até os clientes (BOONE e KURTZ, 2001). Dessa forma, uma importante questão a ser analisada pelas empresas diz respeito à abrangência geográfica de seu negócio pela Internet. Uma vez que uma das principais características da Internet é sua quase onipresença geográfica, como tratar os pedidos de baixo valor monetário para localidades distantes ou de difícil acesso? Quais canais utilizar para que o produto chegue às mãos dos clientes, a custos e prazos mais satisfatórios que os da concorrência? (BOONE e KURTZ, 2001).

c. Preço

As decisões de preço são decisivas para o alcance dos resultados econômicos e financeiros, para o posicionamento estratégico competitivo da empresa, para a consecução de objetivos relacionados a volume de vendas e a prestígio (BOONE e KURTZ, 2001). Kotler e Keller (2006) descrevem que os efeitos da Internet e da determinação de preço sobre vendedores e compradores podem ser observados de seis formas:

1. **Comparações instantâneas:** a Internet é utilizada como um meio eletrônico de comparação de preços, características, tempo de entrega e outros atributos entre os diversos ofertantes *on-line*;
2. **Definição de preços:** é a utilização de alguns *websites* que possibilitam os clientes definirem o preço que estão dispostos a pagar por algo;
3. **Produtos grátis:** aquisição de softwares de código aberto;
4. **Monitorização:** a Internet é utilizada como mecanismo de monitorização de clientes a fim de se definir preços individuais, de acordo com características específicas dos compradores *on-line*;
5. **Acesso a preços especiais:** alguns clientes de empresas virtuais pelo seu histórico de comprar recebem preços diferenciados;
6. **Bolsas *on-line*:** é a negociação de preços em leilões na Internet.

Há vários modelos de “precificação” utilizados na Internet, como mostra Clemons (2001) e Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004):

1. **Precificação dinâmica:** trata-se de um mecanismo que concilia oferta e demanda por meio de uma estrutura de preços, o qual é utilizado para troca de ações e em mercados de commodities. Há outros exemplos: pedidos de pizza *on-line* nos horários das refeições, os quais poderiam ser cobrados a um preço superior ao dos pedidos feitos em horário de menor movimento;
2. **Precificação variável:** esse recurso é de uso freqüente no segmento de consumo, e objetiva gerar vendas e receitas incrementais, pela variação do preço de um item. Um produto, a título de experimentação, pode ser oferecido com desconto, para então ser

vendido ao preço inicialmente determinado, depois de aprovado. Ou podem ser oferecidas várias versões de um mesmo bem ou serviço, a preços variados, ou até mesmo pode existir a variação de preço em função da perecibilidade. É o que ocorre, por exemplo, com a venda de assentos vagos de avião pela Internet, à medida que a data do voo se aproxima, em voos pouco concorridos. No entanto, a precificação variável não é aplicável a qualquer situação, principalmente em casos em que a demanda do produto/serviço tende a ser estável, o que impossibilita sua previsão com bom nível de precisão, não caracterizando, dessa forma, o elemento perecibilidade;

A Internet, como salientado anteriormente, ampliou o poder de barganha do consumidor, ao possibilitar o surgimento de quatro poderosas ferramentas (LAUDON e LAUDON, 2004):

3. **Comparação instantânea de preços:** Recorrendo à comparação instantânea de preços, obtém-se maior transparência de mercado e o consumidor pode verificar o preço do bem que deseja comprar em várias lojas digitais, simultaneamente, e escolher o menor preço disponível. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) citam como exemplos os *websites*: www.bondefaro.com.br, www.buscapes.com.br, e www.compareprecos.com.br.
4. **Leilão reverso:** O leilão reverso era até então utilizado quase que exclusivamente pelos governos em suas licitações. Dado um determinado produto ou serviço, o fornecedor que oferecia o menor preço ganhava o direito de vender a ele. *Websites* de leilão como www.Arremate.com.br ou www.MercadoLivre.com.br oferecem este tipo de serviço para pessoas comuns (DEITEL, DEITEL e STEINBUHLER, 2004);
5. **Mecanismo defina seu preço ou faça seu preço** (DEITEL, DEITEL e STEINBUHLER, 2004): O consumidor define o preço que deseja pagar por uma mercadoria e o *website* busca fornecedores que aceitem atender aquele consumidor. O mesmo mecanismo vem

sendo utilizado por consumidores brasileiros mediante *websites* como www.bargain.com.br e www.mercadolivre.com.br;

6. **Grupos de compras e Descontos:** Consiste na criação de grupos de consumidores interessados na aquisição do mesmo bem e negociam com vários fornecedores, obtendo menores preços. *Websites* como www.Agrupate.com.br e www.MaisDescontos.com.br desempenham a função de criar um ambiente para os compradores. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) enfatizam que *websites* de descontos podem ajudar a atrair clientes para um *website* e, assim, ficarem familiarizados com os produtos e serviços de uma empresa.

Embora estes sistemas de compra sejam encontrados há um bom tempo no mundo físico, a Internet facilitou a compra e a negociação de preços, em muitos casos com a vantagem de, além de obter a informação da comparação, o cliente poder fazer seu pedido a partir de seu próprio microcomputador (WINDHAM e SAMSEL, 1999).

Ries e Ries (2001) acreditam que, no curto prazo, a Internet será principalmente um local para descobrir preços baixos e uma qualidade de serviço mais personalizado. Daí a necessidade de controle dos custos de fabricação e comercialização para que não se opere com preços abaixo do ponto de equilíbrio. Uma tática importante para manter ou aumentar as margens de lucro é a oferta de produtos “customizados”, artifício que dificulta a comparação instantânea de preços. Boone e Kurtz (2001), no entanto, tendo em vista a existência de mecanismos que facilitam a comparação instantânea de preços, acenam com a tendência de padronização dos mesmos, os quais não serão necessariamente baixos. Os compradores *on-line* podem comparar características e preços à vontade, sem serem pressionados por um vendedor, ou restritos aos horários de operação ou a certos limites geográficos.

d. Promoção

Shimp (2002) sugere que em mercados competitivos, gradativamente o composto promocional de Marketing tem desempenhado uma função cada vez mais singular dentro do contexto do Composto de Marketing. Segundo Bishop (2000), a promoção por meio da Internet é mais racional do que emocional o que implica um processo de persuasão e não apenas de informação, o que pode variar, evidentemente, conforme o tipo de produto ou serviço. Ainda segundo o mesmo autor as ações promocionais têm os seguintes objetivos: fornecer informações para consumidores e outros interessados, aumentar a procura, diferenciar um produto ou serviço, incrementar valor de um produto ou serviço, estabilizar as vendas. Churchill Jr. e Peter (2000) colocam que os *websites* na Internet constituem um meio de comunicação com clientes existentes e potenciais, uma vez que as empresas podem oferecer informações sobre si mesmas e seus produtos e cultivar relacionamentos duradouros. Os autores apostilam, ainda, que a comunicação na Internet pode gerar valor para os clientes.

Kotler e Keller (2006) observam que as empresas *on-line* enfrentam desafios crescentes para expandir seus negócios na Internet. Os autores afirmam que os clientes necessitam, além de ter a certeza de que as informações que fornecem são confidenciais, confiar na segurança das transações *on-line*. Dessa forma, uma comunicação que estimule os clientes conhecerem um negócio eletrônico é de fundamental importância. Lovelock e Wirtz (2006) comentam que os profissionais de Marketing podem utilizar a Internet para educar os clientes sobre como fazer boas escolhas e obter a melhor utilização dos serviços que compraram.

Para Limeira (2003) com a utilização da Internet, o composto promocional é afetado diretamente no âmbito do Marketing direto. Shimp (2002) instrui que a escolha das mídias

pelos gestores de Marketing que farão parte de uma estratégia de promoção é essencial quando se deseja conquistar um mercado-alvo.

A Internet representa um canal adicional para obtenção de informações de produtos e serviços pelos consumidores, mas também para a elaboração de programas de relacionamentos e estratégias de Marketing. Com a utilização da Internet, as vendas pessoais passam a ser efetuadas por meio de *links* interativos entre a empresa e o comprador, e se este assim o desejar, sem a intervenção de um vendedor (LIMEIRA, 2003).

Com o advento da utilização da Internet como mídia eletrônica alternativa de propagandas, muitos achavam que haveria uma inundação de telas de promoções nos computadores. Para Ries e Ries (2001), esta projeção para o futuro não se sustentava e por fim não ocorreu. Segundo o autor, na Internet as pessoas têm o controle da situação e não estão dispostas a ler anúncios ou qualquer forma de propaganda ou de publicidade e por se tratar uma mídia interativa, o usuário tem o poder de rejeitá-la. Isso não implica que não haverá propaganda na Internet, mas que ela não será uma mídia como a televisão.

Ries e Ries (2001) afirmam que existe um ceticismo das pessoas em relação à propaganda na Internet, pois lhe falta a credibilidade editorial de uma revista ou de um jornal. O mesmo autor afirma que se para promover um produto ou serviço, deve-se inicialmente partir do mundo real e depois utilizar a Internet como um canal promocional complementar.

Castells (1999) enfatiza que a utilização da propaganda na Internet motivou a criação de uma nova linguagem e um formato mais adequado à nova mídia interativa. Uma das oportunidades geradas pela a Internet é a propaganda *many-to-many*, ou melhor, de muitos para muitos (CASTELLS, 1999).

Para Dizard (2000), a Internet ao mesmo tempo em que causa entusiasmo aos profissionais de propaganda e anunciantes, também amedronta pela abrangência e pela incerteza no futuro. Apesar do rápido crescimento da Internet, as empresas de mídia e outros varejistas ainda têm pouca informação sobre os clientes na Internet para direcionar suas estratégias. Ainda segundo o mesmo autor, o mundo caminha para uma convergência de mídias e a fronteira entre a mídia tradicional e as novas mídias, está no centro da discussão. Atualmente já é possível ler o jornal e a revista, conversar com um amigo em tempo real, enviar correspondências, assistir ao noticiário, ouvir músicas e assistir filmes pela Internet (KARSAKLIAN, 2001). Essa convergência também se reflete na propaganda na Internet que é resultante da propaganda convencional com o Marketing de resposta direta, conforme Ilustração 9.

Ilustração 9 A propaganda na Internet.
Fonte: adaptado de *The Zeff Group* (2006).

d.1 7 C's Uma Contribuição para o Composto Promocional de Marketing

Conforme Limeira (2003), a Internet é a única mídia que permite combinar o poder da comunicação de massa de emitir uma mensagem e alcançar grande audiência com as possibilidades de interação e *feedback*. Ainda segundo o mesmo autor, a Internet oferece meios de anunciar produtos, vendê-los, responder a solicitações dos consumidores e finalmente fidelizá-los, e as vantagens na nova mídia podem ser resumidas como interatividade, flexibilidade, monitoramento e segmentação. Churchill e Peter (2000) descrevem algumas vantagens da Internet sobre outras mídias, como por exemplo: as mensagens podem ser personalizadas; não há custo adicional para alcançar o público mundial distribuído; a mensagem pode incluir palavras, figuras, sons e vídeos. Por outro lado, os autores admitem haver alguns limitadores dessa mídia, dentre elas: nem todos os internautas entendem o idioma utilizado no anúncio em um *website*; a qualidade das imagens varia em função do equipamento e da banda disponíveis; a audiência restringe-se a usuários da Internet que têm algum interesse na empresa, no produto ou serviço; questão da segurança, a Internet pode constituir um canal para que e-mails sejam usados para enganar consumidores e prejudicar a imagem das empresas.

Em decorrência do surgimento dessas novas possibilidades oferecidas pelo uso da Internet, novos modelos de Composto de Marketing estão sendo desenvolvidos para auxiliar estudantes, professores e gestores a estabelecerem estratégias de Marketing digital. Nesse processo de criação de modelos, é pertinente destacar o modelo desenvolvido pela empresa de consultoria norte-americana A.T. Kearney (2000). Para a A.T. Kearney, os 4P's não atendem adequadamente à necessidade de desenvolver estratégias de Marketing para a Internet. Segundo a consultoria, o estabelecimento de uma estratégia eficaz para Internet envolve necessariamente decisões a respeito de Conteúdo, Conveniência, Comunicação, Cuidados

com o Consumidor, Conectividade, Comunidade e “Customização”, ou melhor, modelo dos 7C’s conforme Ilustração 10.

Ilustração 10 Os 7C’s

Fonte: adaptado de A.T. Kearney (2000)

1. Conteúdo

Venetianer (2001) considera como Conteúdo na Internet tudo aquilo que confere utilidade às informações veiculadas em suas páginas. Como o consumidor digital tem condições de escolher o que deseja ver, a empresa precisa oferecer em seu *website* informações relevantes para o cliente. Venetianer (2001) cita que dicas de como combinar roupas, em um *website* de roupas, ou receitas culinárias, em um *website* de empresas alimentícias, são exemplos de Conteúdos que auxiliam no desenvolvimento de fidelidade e na fixação da marca. Isto não representa uma novidade, mas é um ponto a ser cuidadosamente

considerado pelas empresas que desejem trabalhar suas transações comerciais com o recurso da Internet.

Limeira (2003) diz que o conteúdo é parte fundamental para o desenvolvimento de negócios na Internet. A autora lembra ainda, que o conteúdo de uma empresa que deseja, ou já está operando na Internet deve ser constituída de:

1. **Conteúdos tangíveis:** são formados de bens e serviços tradicionais que o internauta pode adquirir pela Internet. Entretanto sua entrega não é virtual mais sim física;
2. **Conteúdos intangíveis:** são formados de bens e serviços que não necessariamente dependem de entrega física. Podem ser comprados pela Internet e sua entrega pode ser baixada diretamente no computador do cliente;
3. **Conteúdos de serviços:** está modalidade de conteúdo esta relacionada aos serviços que são comprados pela Internet e usados pelos clientes no próprio meio eletrônico. É o caso, por exemplo, da solicitação de informações sobre multas de trânsito, consulta de saldo bancário, o pedido de certidão negativa de débitos juntos a receita federal, dentre outros;
4. **Infomediação:** esse tipo de conteúdo é característico de *websites* que facilitam os internautas encontrarem outros conteúdos. São *websites* do tipo: portais, *websites* de busca, comunidades, etc.

2. Conveniência

Windham e Samsel (1999) afirmam que ao contrário do que geralmente se acredita, os internautas não “surfam” aleatoriamente. São pessoas que desejam praticidade e possuem objetivos específicos, e dessa forma a utilização da Internet deve implicar conveniência.

O conceito de conveniência, quando aplicada à tecnologia de Internet, pode ser interpretado como serviço de informações pertinentes as necessidades do cliente e que facilitam. Um exemplo desse conceito é o caso da empresa www.submarino.com.br, que permite que o cliente acompanhe a logística do produto comprado. Limeira (2003) diz que a conveniência da Internet se explica pela facilidade desta oferecer aos internautas facilidades que garante a compra e venda de produtos. A autora lembra que a Internet com a sua conveniência pode ser de grande importância para a estratégia de Marketing.

Boone e Kurtz (2001) ressaltam que as empresas na Internet necessitam garantir a satisfação do cliente no processo de visitar um *website* para comprar, vender ou buscar informações. Os autores ilustram que a disponibilidade de compras a partir de qualquer lugar do mundo em qualquer hora do dia é um dos elementos característicos da conveniência. Kalakota e Robinson (2002) lembram que o consumidor dá valor à conveniência das lojas, mas também deseja melhor integração entre a entrada dos pedidos, o *fulfillment* (auto preenchimento de formulários *on-line*) e a entrega. Dessa maneira, os recursos tecnológicos da Internet podem ser de grande utilidade para esse processo. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) completam que para as empresas garantirem que a Internet seja um mecanismo prático é preciso que empresas façam parcerias e alianças estratégicas para oferecer atrativos adicionais e uma solução que seja conveniente a ser utilizada.

3. Comunicação

Kotler e Keller (2006) utilizam o termo Comunicação como o processo em que uma mensagem é transmitida do emissor para o receptor, que, por sua vez, gera uma resposta a ser interpretada e analisada pelo emissor. Lambin (2000) adota o termo Comunicação para designar todas as atividades relativas à Promoção. O mesmo autor sugere duas modalidades de comunicação: comunicação de caráter informativo (publicidade e relações públicas, por exemplo) e comunicação de caráter persuasivo, que engloba todas as outras formas de comunicação (venda pessoal, promoção de vendas, propaganda, merchandising).

No âmbito da Promoção, a Internet é uma mídia integrada e oferece condições vantajosas para uma empresa na comunicação com o consumidor (SHETH, ESHGHI e KRISHNAN, 2002). A Internet constitui uma nova forma de manter o cliente informado; de se promover um produto ou serviço; e na persuasão do consumidor para despertar uma necessidade de se adquirir o que está sendo oferecido (DIZARD, 2000). Uma característica da Internet em relação ao processo de comunicação são suas características de interatividade e tempo de resposta. Para Bishop (2000) uma das características das empresas que utilizam a Comunicação de modo eficaz é a possibilidade em fornecer informações ao consumidor sobre um determinado produto e sobre produtos relacionados, instantaneamente. Para Limeira (2003) as informações contidas em *website*, inclusive sobre clientes satisfeitos ou não, podem estimular os clientes continuarem comprando ou efetuarem sua primeira compra. A autora lembra, ainda, que outras ferramentas de comunicação podem ser utilizadas na Internet para manterem os clientes informados. A utilização de novas ferramentas como *banners* e janelas *pop-up* com efeitos multimídia, para chamar atenção do usuário de Internet para *websites* com produtos ou serviços ofertados por meio dela (LIMEIRA, 2003). Outro artifício utilizado pelas empresas é a oferta de produtos e serviços por *e-mails*, algo semelhante a mala-direta, com custo muito inferior ao dela. No entanto, questões éticas e legais circundam essa prática,

pois muitas vezes os *e-mails* são enviados como *spams*, sem qualquer critério de direcionamento, não sendo bem-vindos (DIZARD, 2000).

4. Cuidados com o consumidor

Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) reconhecem que a Internet ainda é uma novidade para a maioria dos consumidores. E, nesse sentido, as empresas que operam na Internet não podem perder clientes em decorrência de um atendimento insatisfatório, já que, cada consumidor pode ser responsável por novas compras e pela indicação de novos clientes. Dizard (2000) explica que a empresa precisa estar atenta quanto à capacidade destrutiva de um cliente insatisfeito. O autor diz que um simples cliente insatisfeito pode iniciar uma corrente de informações negativas em relação a uma empresa, inclusive, utilizando de e-mails para mostrar sua insatisfação.

Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) complementam que um *website* deve manter os clientes e potenciais clientes bem informados sobre os produtos e serviços comercializados. Os autores são categóricos em afirmar que os *websites* devem deixar bem claros as formas de pagamentos aceitas pela empresa e a forma e tempo de entrega. Já Venetianer (2001) levanta a obrigação dos responsáveis pelos *websites*, no que tange à sua “usabilidade”. Nesse sentido, o autor sugere as seguintes principais questões a serem propostas àqueles que desenvolvem *websites*: “é eficiente?”; “é intuitivo?”; “ajuda o internauta?” e “motiva o internauta?”. Venetianer (2001) salienta que estas questões estão relacionadas aos aspectos tecnológicos do *website* que podem ser mais ou menos interessantes sua utilização.

Boone e Kurtz (2001) instruem que as empresas devem investir em tecnologia que cada vez mais dê suporte ao trato com o cliente, tudo isso visando a personalizar os relacionamentos. Nesse contexto, além dos fatores de Marketing propriamente ditos, como atendimento cordial e personalizado, serviços, informação e satisfação, é preciso que a

empresa se preocupe com o ambiente virtual no qual irá proporcionar ao cliente o acesso à páginas objetivas, consistentes, suficientes e agradáveis.

5. Conectividade

Um das razões da popularidade da Internet reside em sua capacidade de conectar várias pessoas de várias localidades ao redor do mundo, de maneira fácil e barata, permitindo que se tenha acesso a empresas e indivíduos que normalmente estariam fora de alcance, possibilitando, com isso, a formação de alianças globais e empresas virtuais (LAUDON e LAUDON, 2004).

De acordo com a Kearney (2000), as empresas que estão desenvolvendo estratégias digitais muitas vezes precisam buscar parcerias e alianças estratégicas para oferecer atrativos adicionais e uma solução completa. Por exemplo, *websites* de comércio eletrônico podem oferecer pontos em programas de milhagem aérea ou lojas digitais que vendam aparelhos de áudio e imagem; podem oferecer CDs, DVDs e fitas VHS de outras lojas especializadas no assunto (BOONE e KURTZ, 2001).

Para Laudon e Laudon (2004) e Limeira (2003) para a realização do comércio eletrônico pela Internet as empresas precisam conhecer seu público-alvo e como este se conecta, para assim desenvolver um *website* que ofereça uma experiência agradável e compatível com o seu equipamento e sua conexão. Limeira (2003) lembra que muitos *websites* oferecem opções de idiomas, navegadores, resolução de telas, interrupções de páginas de abertura, e até *softwares* para *download* que permitam que todo o conteúdo desejado esteja disponível às pessoas.

Outro detalhe mostrado por Venetianer (2001) em relação ao aspecto da conectividade da Internet e a barreira encontrada por muitas empresas ponto.com ao hospedarem seu *website*

em servidores lentos, criação páginas longas e poluídas, uso exagerado de elementos multimídia e navegação pouco funcional. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) comentam que a navegação do Internauta, deve ser agradável e livre de obstáculos e os *websites* devem ser desenvolvidos de forma a facilitar o encontro e visualização de informações e demais interesses dos internautas.

6. Comunidade

O conceito aqui de comunidade se refere aos grupos que se juntam na Internet por semelhança de interesses (SHETH, ESHGHI e KRISHNAN, 2002). Para Venetianer (2001) as comunidades virtuais é um ponto de convergência de interesses. Os membros dessas comunidades se reúnem para a troca de opiniões e informações sobre tópicos de interesse. Essas comunidades podem assumir diversas configurações, mas todas oferecem vantagens para seus membros e oportunidades para os gestores de Marketing. Os fóruns *on-line*, por exemplo, são grupos de discussão tornados disponíveis em *websites* comerciais, que podem ser utilizados por gestores de Marketing para fazer levantamentos junto aos clientes ou trocar informações com os mesmos (DIZARD, 2000).

Grupos de discussão são versões não comerciais dos fóruns, nos quais as pessoas postam e lêem mensagens sobre tópicos específicos. Já os quadros de aviso eletrônicos são serviços *on-line* especializados que, da mesma forma, concentram informações sobre um tópico ou área de interesse específica, porém, ao invés de um meio de comunicação de mão-dupla, aproximam-se mais de anúncios (BOONE e KURTZ, 2001). Ao tomar decisões de compra, os membros confiam menos nos anúncios e mais nos membros da comunidade com os quais podem discutir suas experiências de compra e usos de bens e serviços específicos, retornando ao *website* por várias vezes (BOONE e KURTZ, 2001). Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) comentam que algumas comunidades na Internet, criadas e mantidas com interesses

em negócios, facilitam também o Marketing B2B, e permitem, por exemplo, que pequenas transcendam seus limites e desenvolvam novos relacionamentos. Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) dizem, ainda, que a utilização da Internet para desenvolver comunidades auxilia as empresas a contatar outras empresas para realizar pesquisas de mercado e formar alianças.

7. Customização

Para Fingar, Kumar e Sharma (2000), a customização, ou, personalização, proporciona valor ao cliente, ao descobrir soluções que atendam mais satisfatoriamente às suas necessidades. Os autores comentam que por meio da customização, se pode não apenas indicar uma solução específica para clientes, mas também, entender sobre seu comportamento de compra. Com a Internet, o profissional de Marketing pode identificar e responder às necessidades do cliente em tempo real e realizar ajustes nas estratégias e Marketing (FINGAR, KUMAR e SHARMA, 2000).

Para Windham e Samsel (1999), a tecnologia da Internet fornece ferramentas interessantes para customizar a experiência do visitante, como: geração dinâmica de conteúdo baseado nos perfis coletados nas visitas aos *website*. Se bem desenvolvida, as empresas podem atingir a customização em massa, a qual proporciona vantagem competitiva para a empresa que a pratica, além de possibilitar o aumento da demanda de certos produtos e serviços (TURBAN e KING, 2004).

Windham e Samsel (1999) garantem que é imperativa a cautela ao coletar informações, para não invadir a privacidade do cliente, tornando o trabalho de análise de informações sobre os mesmos uma arma contra suas visitas. Em complemento, Limeira (2003) ensina que customização na Internet resume-se na personalização das experiências dos internautas.

2.5. Conceitos que Permeiam Internet no Setor de Serviços

Lovelock e Wirtz (2006) justificam que os Serviços na atualidade demandam uma atenção singular, pois, verifica-se que as economias modernas são impulsionadas por empresas de serviços. Os autores tutelam que o setor de prestação de serviços inclui uma grande variedade de indústrias, entre elas muitas atividades fornecidas por organizações públicas e sem fins lucrativos. Conforme Hoffman e Bateson (2002), os Serviços permeiam todos os aspectos das vidas das pessoas. Serviços incorporam as atividades de telecomunicações, bancos, escolas, hospitais, profissionais liberais, atividades domésticas dentre outras. Os Serviços transitam pela virtualidade da Internet, pelos processos de venda e atendimento ao público do segmento varejo, pelos Serviços das assistências técnicas, Serviços de logística e distribuição (KAHTALIAN, 2002). Featherman (2004) reitera que na Internet os serviços assumem características singulares. Conforme o autor, para muitos consumidores que utilizam a Internet na realização de aquisição de bens e serviços, estão sujeitos não somente a intangibilidade dos serviços do mundo físico como também na virtualidade da Internet. Ou seja, a intangibilidade dos Serviços na Internet é muito mais incompreensível.

A administração de Serviço é similar à administração de bens físicos. Tanto a de Serviços como a de bens físicos, demanda estratégias de preços, promoção, distribuição e produtos (bens ou serviços) (GORDON, CALANTONE e BENEDETTO, 1993). Uma definição bastante simples e compreensível de Serviço é aquela dada por Zeithaml e Bitner (2003) que consiste em atos, processos e desempenhos. Para Grönross (1995), o Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de Serviço. Lovelock e Wright (2002) definem Serviço como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Os autores lembram que o Serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e

lugares específicos. Featherman (2004) relembra que basicamente o conceito de Serviço é o mesmo quando aplicado a Internet, sendo que a única diferença reside do processo de aquisição deste se realizar em um meio digital.

Levitt (1985) afirma ser de pouca utilidade discutir se uma empresa fabrica produtos ou Serviços. Em vez de produtos ou Serviços, deveriam ser usadas as palavras tangíveis e intangíveis: empresas que vendem produtos tangíveis prometem mais do que o produto em si e tentam agregar elementos intangíveis à sua oferta; entretanto, empresas que vendem produtos intangíveis procuram adicionar elementos tangíveis à sua oferta. Montadoras de automóveis (tangíveis) vendem muito mais do que carros: elas vendem estilos de vida, status e conforto; prestadores de Serviços de hotelaria (intangíveis) vendem muito mais que descanso: eles vendem quartos limpos, bem arrumados e decorados, uma garantia tangível da sua preocupação com o descanso dos hóspedes. Em adição à Levitt (1985), Featherman (2003) enfatiza que essa discussão deve ser considerada também na Internet, já que as lojas virtuais também negociam com tangíveis e intangíveis.

Kotler (2000) define Serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Lovelock e Wright (2002), Kahtalian (2002), Hoffman e Bateson (2002) e Zeithaml e Bitner (2003), em consonância à Kotler (2000) ensinam que os Serviços devem ser entendidos por suas características. Que são:

1. Intangibilidade

O Serviço é intangível, isto é, não é palpável. Esta é sua mais evidente característica (KAHTALIAN, 2002). Ao contrário de bens físicos, Serviços não podem ser vistos sentidos ou provados antes de serem adquiridos. Ainda que haja elementos tangíveis presentes durante a prestação de um Serviço, a intangibilidade continua presente (KOTLER, 2000). Por

exemplo, quando uma empresa de transporte aéreo leva um passageiro de São Paulo ao Rio de Janeiro, o Serviço é intangível, embora haja vários elementos tangíveis envolvidos no processo, tais como a aeronave e os guichês de atendimento.

Churchill Jr. e Peter (2000) recordam que uma das características dos serviços é que os clientes possuem apenas lembranças, e esta intangibilidade torna árdua a avaliação do serviço pelos clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003 e GRÖNROSS, 1995). Hoffman e Bateson (2002) enfatizam que a característica de intangibilidade dos Serviços impede que os mesmos sejam patenteados, dificulta que os clientes tomem conhecimento de um produto sem poder tocá-lo e por fim, torna difícil aplicar estratégias de preço. Pois os Serviços não dependem de custos de bens vendidos, mas, sim, do trabalho necessário para a sua prestação (HOFFMAN e BATESON, 2002).

Lovelock e Wirtz (2006) apontam que no contexto da Internet, algumas empresas para superarem a inconveniência da intangibilidade dos Serviços, oferecem outros atributos para reduzir a insegurança de se adquirir serviços pela Internet. Os autores citam o caso da AOL (América *on-line*) que oferece uma amostra de seus serviços por meio de cds a seus clientes de forma a experimentarem seus serviços antes de comprá-los pelo *website* da empresa. Crowther (2005) comenta que a utilização da Internet possibilita aos profissionais de Marketing acompanhar com riqueza de detalhes o comportamento dos consumidores. O autor ressalta, ainda, que a utilização de softwares alicerçados em soluções para Internet, quando necessários, permitem em tempo real interagir com os internautas e reconhecer exatamente o que os mesmos estão fazendo com seus mouses ao clicarem um determinado link na Internet, além de facilitar ações de melhorias nos serviços oferecidos no *website* visitado.

2. Inseparabilidade

Parte-se do princípio que todo Serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis (KAHTALIAN, 2002). Kotler (2000) comenta que bens físicos podem ser produzidos, estocados, distribuídos e só então consumidos. Serviços, por sua vez, em geral são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, não há separação entre a produção e consumo.

Grönroos (1995) assevera que no âmbito dos Serviços o cliente faz parte do processo de produção, podendo assumir uma posição passiva, e ou ser co-produtor do serviço. Hoffman e Bateson (2002) ensinam que o envolvimento dos clientes nesse processo pode variar de: uma exigência para que os clientes estejam fisicamente presentes para receber o serviço; como em serviços dentários; necessidade de os clientes estarem presentes somente para iniciar e pagar o serviço (ex: lavanderias); necessidade de os clientes estarem apenas mentalmente presentes (ex: *e-learning*).

Boyes e Stone (2003) ensinam que na Internet o princípio de inseparabilidade também se aplica e revela certas peculiaridades inerentes aos negócios virtuais. Para os autores, a Internet facilita a agregação de vários serviços em um único espaço (tela do computador), permitindo aos internautas a realização simultânea de consultas de saldos bancários, acompanhamento de produtos comprados, consulta de processos legais, compra de passagens aéreas, entre outros serviços. Para os autores, a possibilidade da produção e consumo de serviços na Internet em tempo real e com redução tempo, é muito valorizado pelos consumidores *on-line*. Já White e Nteli (2004) comentam que outros consumidores de serviços na Internet estão mais interessados na segurança que um *website* oferece na aquisição e utilização destes. Prontamente para outros consumidores, os atributos mais apreciados, é a facilidade de navegação do *website*. Para os autores, na prática, isso tudo é muito visível nos

websites bancários, nos quais alguns clientes o utilizam apenas para consulta de saldos e outros além da consulta, procuram por aplicações e serviços que necessitam um pouco mais de confiabilidade no quesito segurança.

3. Variabilidade

A variabilidade está relacionada à idéia de que Serviços são variáveis. Isto é, os Serviços variam e podem variar conforme o prestador do Serviço e o cliente (KAHTALIAN, 2002). Geralmente, as empresas têm pouco ou nenhum controle sobre as ações e atitudes que os clientes assumem ao participar da produção do serviço (GRÖNROOS, 1995). Para Kotler (2000) um mesmo Serviço, projetado para funcionar de determinada maneira, pode apresentar variações de qualidade entre dias e horários diferentes ou entre funcionários diferentes. No que diz respeito a funcionários, aliás, pode-se dizer que a variabilidade é particularmente crítica em Serviços intensivos de mão-de-obra.

Hoffman e Bateson (2002) relacionam a variabilidade com a heterogeneidade e concluem que por definição é quase impossível que uma operação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade constantemente. Os autores alertam que isso se deve ao fato de que a heterogeneidade dos Serviços dificulta a padronização e o controle da qualidade, já que nem todas as empresas são iguais.

A variabilidade está relacionada, também com satisfação dos clientes. Entretanto, os conceitos de qualidade e satisfação são erroneamente empregados (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). A satisfação pode ser definida com um julgamento mais direcionado à atitude, em seguida ao ato de compra ou a uma série de interações dos clientes com um determinado produto. Já a qualidade, constitui em um dos componentes da satisfação do cliente (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Boyes e Stone (2003) apontam que na Internet também é quase improvável que as empresas consigam oferecer serviços idênticos a todos os clientes, já que muitos revelam necessidades e expectativas singulares. Entretanto, os autores dizem que em alguns casos é possível oferecer aos clientes a possibilidade de formatarem os serviços oferecidos na Internet pelos consumidores. São os casos dos *websites* bancários que permitem aos correntistas modificarem o *layout* das telas de suas contas, e o caso, também das empresas que permitem a busca de produtos e comparação de preços de acordo com certas características, ex: ebay.com, mercadolivre.com.br e buscape.com.br (BOYES e STONE, 2003; LIMEIRA, 2004; LAUDON e LAUDON, 2004).

4. Perecibilidade

Ao contrário de bens físicos, Serviços não podem ser estocados. Uma organização que opera salas de cinema não pode guardar assentos vazios de uma sessão para a seguinte; médicos não podem estocar o horário de consulta não utilizado por um paciente (KOTLER, 2000). Dessa forma o grande problema é como gerenciar a demanda dos Serviços (KAHTALIAN, 2002).

Para Zeithaml e Bitner (2003), a previsão da demanda e o planejamento adequado para a utilização da capacidade instalada são decisões fundamentais no setor de serviços. Grönross (1995) afirma que no processo de aquisição de Serviços, eventuais erros são prontamente percebidos pelos clientes. Hoffman e Bateson (2002) no que tange a demanda por serviços, indicam quatro situações relacionadas a problemas causados pela perecibilidade. Destaca-se:

A. Demanda maior do que a oferta máxima possível: situação na qual a demanda do cliente ultrapassa o que a empresa pode oferecer;

- B. Demanda maior do que o nível ótimo de oferta:** situação na qual uma determinada empresa aceita fornecer o mesmo nível de serviços a seus clientes, que sempre forneceu, não importando a qualidade exigida;
- C. Demanda menor do que o nível ótimo de oferta:** significa manter um nível de produção menor da capacidade de uma empresa em produzir algo. Isso implica na utilização ineficiente dos recursos de uma empresa;
- D. Demanda e oferta em níveis ótimos:** é a situação mais adequada, na qual funcionários trabalham na sua capacidade ótima e os clientes não esperam longos períodos em filas para adquirirem algo.

Lovelock e Wirtz (2006) concatenam que Serviços cobrem um espectro que vai de operações de alto contato a baixo contato, refletindo o tipo de serviço envolvido e a natureza dos processos usados na geração e entrega dos serviços. Os autores completam que compreender como os clientes avaliam e escolhem os Serviços deve estar na essência das estratégias de prestação de Serviços. Em convergência à Lovelock e Wirtz (2006), Grönross (1995), Kahtalian (2002), Zeithaml e Bitner (2003) apostilam que as características, inseparabilidade, intangibilidade, variabilidade e perecibilidade, acabam por obrigar as empresas de Serviços a gradativamente e permanentemente manterem-se orientadas para o cliente, tornando a prestação de Serviços uma tarefa bem mais ampla. Kahtalian (2002) ensina, também, que a tarefa da prestação de Serviços é constantemente influenciada pela situação do mercado em qual ela está inclusa.

Segundo Porter (2001), a concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do próprio ambiente, estão induzindo a mudança por todas as organizações. Para se acompanhar toda essa complexidade e rapidez, são necessárias criar sistemas capazes de atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade e de

criatividade que o mercado exige. É imperativo lidar com vários concorrentes ao mesmo tempo e se relacionar eficazmente com todos eles, identificar as questões-chave e enfrentá-las mais rapidamente, integrando o aprendizado por toda a organização e aplicá-lo criativa e flexivelmente (PORTER, 2001).

Uma empresa orientada para o Serviço tem como meta conquistar clientes e estabelecer relacionamentos permanentes. Dessa forma as empresas que concentram suas estratégias em compreender as necessidades e exigências de seus clientes podem adquirir vantagens competitivas sobre seus concorrentes, uma vez que as necessidades de Serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que suas expectativas de como estas necessidades serão satisfeitas (ZEITHAML e BITNER, 2003). É oportuno lembrar que uma empresa de Serviços voltada para o cliente, assim como, uma competente utilização da informação e tecnologia são fundamentais para uma boa prestação de Serviços (CASAS, 1992).

Segundo Vassos (1997) o setor tradicional de Serviços gradativamente tem sido influenciado com o advento de novas tecnologias, em especial da Internet. São inquestionáveis as mudanças lideradas pelo crescimento da utilização da internet no mercado global (VASSOS, 1997). No mundo dos negócios a compra e venda de produtos tem se mostrado como as atividades diretamente influenciadas por este novo canal de negociação. Gradativamente as organizações e os consumidores finais estão se adaptando a utilizar a Internet para compras mais eficientes e ampliando o mercado de produtos virtuais (LAUDON e LAUDON, 2004).

Aos poucos terminologias do tipo E-Business, E-commerce tem-se incorporado nos processos de compra e venda das empresas e pessoas físicas, inclusive. Outras terminologias, como E-Procurement, referindo-se às aquisições realizadas pelas empresas, por meio da Internet, e E-Strategy, referindo-se às estratégias de atuação das empresas na Internet, também

são incorporadas (FEATHERMAN, 2004). Independente da terminologia utilizada é fato que a Internet confirmou possuir potencial para melhorar o relacionamento, entre si, das empresas, e, entre as empresas e o consumidor final (LAUDON e LAUDON, 2004).

Como não poderia ser diferente, Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) lembram que a Internet também acabou por ir ao encontro do mercado do setor de Serviços. Modificando a forma como as empresas operam e a os procedimentos de compra dos consumidores, a internet, em alguns casos, acabou por se tornar uma maneira eletrônica alternativa de se fazer negócios. Hoffman e Bateson (2002) afirmam que os Serviços ofertados no mundo virtual da internet permitiram se lidar com itens rotineiros, como pagamentos, solicitações de exames, solicitações de certidões negativas de débito, e Serviços sofisticados, de qualquer lugar, a qualquer momento. Ainda, segundo os autores, o setor de Serviços acaba por ganhar um facilitador de trocas, que por sua vez, permite que clientes poupem tempo, tornem-se mais informados, assim como as empresas ofertantes de Serviços, melhorem seus relacionamentos por meio de portais e melhorem seus fluxos de caixa por meio da versatilidade dos pagamentos *on-line*.

Mattila, Karjaluoto e Pento (2003) dizem que a Internet está revolucionando a maneira de se vender os Serviços. Por um lado a Internet tem facilitado o processo de compra e venda de pessoas físicas e jurídicas. Entretanto, a mesma, tem gerado uma determinada exclusão virtual. Os autores lembram que a população mundial gradativamente tem envelhecido e os consumidores que fazem parte do grupo da terceira idade não estão conseguindo se adaptar a Internet, na mesma velocidade dos mais novos. Desta forma, é um grande desafio para as empresas na Internet estimularem e facilitarem o acesso deste público que tem grande potencial de compra de serviços (MATTILA, KARJALUOTO e PENTO, 2003).

A influência da Internet no setor de Serviços, também se destaca pelo aparecimento de vários Serviços *on-line*, (VASSOS, 1997) como:

1. *E-banking*;
2. Edição de revistas e jornais *on-line*;
3. Assinatura de revistas;
4. Compra e venda de imóvel;
5. Auditoria;
6. Gestão de saúde;

Cabello e Ravula (2006) acrescentam que na Internet um outro serviço *on-line* tem-se destacado. É o caso do E-government, ou melhor, a utilização da Internet pelo serviço Público. Para os autores a provisão de serviços públicos pela Internet possibilita uma maior transparência das ações governamentais; melhor acesso ao público de serviços específicos; melhor qualidade no atendimento do público e redução de custos. Essa evolução dos Serviços na Internet demanda ações de Marketing que possibilitem que os cidadãos notem esses serviços e não incorram em erros, como por exemplo: duplicidade de serviços, ou seja, acessar um serviço público tanto por meio físico como por eletrônico (CABELLO e RAVULA, 2006).

Kalakota e Robinson (2002) asseveram que as aplicações de suporte aos clientes, são uma das mais importantes implicações da utilização da internet. A utilização da virtualidade da internet para o gerenciamento de solicitações de Serviços, administração de contas, pesquisas de mercado e de clientes, autorização de devolução de produtos, tem contribuído para o crescimento do mercado de Serviços. Ainda, segundo os autores, apesar de haver

pontos positivos da utilização da internet pelo setor de Serviços, uma indagação deve ser levada em consideração: Como trabalhar com a impossibilidade de mensuração da satisfação dos Serviços adquiridos por pessoas e empresas por meio da Internet (KALAKOTA e ROBINSON, 2002).

São inquestionáveis as vantagens da utilização da Internet pelas empresas que se aventuram no setor de Serviços. Entretanto, é importante, e até mesmo, fundamental, procurar entender como as empresas verificam a satisfação dos seus clientes ao adquirirem Serviços nos portais eletrônicos, e como os clientes manifestam sua insatisfação e satisfação dos mesmos (LAUDON e LAUDON, 2004; KALAKOTA e ROBINSON (2002); HOFFMAN e BATESON, 2002). Isso se aplica tanto nas empresas de Serviços bancários, governamentais, gerenciamento de planos de saúde e outros.

Paiva (2001) conclui que a natureza e as características da prestação de serviços a tornam mais complexa, e quando a mesma é estudada sob a ótica da Internet, sua complexidade é aumentada. O autor indica que se tradicionalmente o gerenciamento das operações de serviços, do controle de qualidade e do Marketing constitui uma tarefa árdua, na Internet o gerenciamento torna-se mais árduo ainda.

Hoffman e Bateson (2002) traçam algumas soluções a serem utilizadas na administração de serviços na Internet em função das características intrínsecas dos Serviços.

Em relação à intangibilidade, Hoffman e Bateson (2002) comentam que a prestação de serviços por meio da Internet vai de encontro às dificuldades das empresas ponto.com evidenciarem claramente para os clientes os benefícios da aquisição de algo pelo *website* da empresa. Uma das soluções apontadas conforme os autores é a utilização de serviços complementares que tentam tangibilizar o intangível para os clientes. É a utilização de *websites* com *layouts* mais detalhados, a gestão da informação em tempo real oferecendo uma

vasta gama de informações aos clientes, velocidade e funcionalidade dos *websites* e a possibilidade de pré-testes de serviços aos clientes antes da sua compra efetiva. Lovelock e Wirtz (2006) lembram ainda, que muitas empresas ponto.com estão se tornando cada vez mais sofisticadas e nesse processo, tem surgido *websites* que simulam os serviços de um assistente físico de vendas bem informado, que ajuda os consumidores a encontrarem algo que desejam.

No aspecto da inseparabilidade, Hoffman e Bateson (2002) conjecturam que apesar de os Serviços terem a produção e consumo simultaneamente, o que implica na dificuldade de padronizações e a necessidade de participação efetiva direta ou indireta dos clientes e fornecedores no processo de prestação de serviço, é possível, minimizar os desafios da prestação de Serviços pela Internet. Os autores tecem algumas alternativas:

- A. *Websites* customizados de acordo com a necessidade do cliente;
- B. Utilização de bate-bapo em tempo real para manterem os clientes mais a vontade;
- C. Permitir que os clientes fizessem parte do processo de compra mediante sua participação na entrada de pedidos, acompanhamento e solicitação de notas fiscais;

Lovelock e Wirtz (2006) ensinam que na administração da inseparabilidade muitas empresas têm desenvolvido estratégias para incentivar os clientes a realizar o auto-serviço por meio da Internet. Nesse sentido as empresas tentam desviar os clientes da utilização das alternativas mais dispendiosas como: contato direto com funcionários, utilização de intermediários como corretores e agentes de viagens, serviços bancários e outros.

Kovacs e Farias (2004) comentam que existem alguns riscos relacionados à “satisfação” e “perda de socialização” quando da utilização de serviços oferecidos na Internet por clientes que estejam realizando a primeira compra. Os autores dizem que as empresas que operam na Internet precisam desenvolver estratégias que garantam aos clientes garantias

quanto às compras mal sucedidas. Uma das alternativas poderia ser a devolução do pagamento efetuado, caso o consumidor não fique satisfeito, o que poderia influenciar positivamente ou negativamente a sua satisfação. Em relação à perda de socialização, Kovacs e Farias (2004) sugerem que *websites* com apelos visuais e auditivos poderiam suprir a carência de contato humano que está relacionada à perda de socialização.

Para Hoffman e Bateson (2002) a heterogeneidade é uma das características dos Serviços mais fáceis de administrar no meio da Internet. Os autores dizem que a variabilidade da qualidade do Serviço prestado de uma transação para outra no meio físico pode variar. Entretanto, no ambiente da Internet a prestação de Serviço é realizada eletronicamente desta forma as variações em qualidade proporcionada de um cliente tendem a ser mínimas. Lovelock e Wirtz (2006) complementam que há uma tendência de crescimento das telecomunicações por banda larga, que inevitavelmente irá acelerar as interações de clientes com as empresas que operam na Internet e conseqüentemente irá implicar na melhoria dos serviços por meio da Internet.

Quanto à administração da perecibilidade dos Serviços, que diz respeito à dificuldade de se estocar serviços, Hoffman e Bateson (2002) asseveram que na Internet tal inconveniente é teoricamente menor. Os autores comentam que na Internet serviços do tipo banco, acompanhamento de entregas por meio dos correios, ensino a distância, consulta de vagas em hotéis, e outros têm sua entrega na forma digital, em um serviço que funciona vinte e quatro horas ao dia e trezentos e sessenta e cinco dias do ano, a Internet. Assim, tem-se a superação eletrônica das limitações tradicionais de tempo e espaço (HOFFMAN e BATESON, 2002).

A seguir são apresentadas duas Ilustrações sínteses (11 p.95, 12 p.96) representativas dos aspectos inerentes aos temas de Internet e Marketing e conceitos que permeiam Internet e Marketing de Serviços abordados anteriormente neste trabalho.

ASPECTOS TANGENCIAIS DA INTERNET E DO MARKETING

Na prática a Internet não modificou os princípios fundamentais de Marketing, mas têm influenciado alguns destes princípios. Tais como o comportamento de compra, a precificação, a promoção, canais de distribuição e estratégias; A Internet é um ferramental poderoso para vendas e Marketing, pois fornece capacidades para a personalização e interação com clientes que não podem ser encontradas em outros canais; A Internet também tem o potencial de permitir uma interação mais rápida, mais barata e mais personalizada com os clientes do que qualquer outra mídia; Além de a Internet ser algo novo no ambiente de negócios, ela se caracteriza por estar em permanente mudança; Além de a Internet ser algo novo no ambiente de negócios, ela se caracteriza por estar em permanente mudança. Assim é que, o mercado físico tradicional (*marketplace*) está mudando, assim como a necessidade de entregar bens, tendendo a ceder lugar ao mercado virtual (*marketspace*); As empresas que desejam utilizar a Internet na melhoria de seus negócios devem realizar um planejamento do nível adequado de tecnologia a ser adotado para a comercialização de produtos e serviços, para um melhor aproveitamento deste canal eletrônico.

Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004); Laudon e Laudon (2004); Barwise, Elberse e Hammond (2002); Turnam e King (2004); Kalakota e Robinson (2002); Kiani (1998); Albertin (1997); Kotler e Keller (2006); Yamashita e Gouvêa (2005); Sheth, Eshghi e Krishnan, (2002); Windham e Samsel (1999); Albertin (1997)

COMPOSTO DE MARKETING E INTERNET

A Internet pode ser usada no composto de Marketing de uma empresa, a mesma tem-se revelado uma ferramenta importante para as atividades de Marketing. Seja pela possibilidade de se formar novas parcerias no meio eletrônico ou pela possibilidade de revelar tendências de compras eletrônicas; A Internet pode contrinuir com as estratégias do composto de Marketing.

Hudson e Lang (2001); Sandhusen (2003); Kotler e Keller (2006); Dizard (2000); Kosiur (1997); Windham e Samsel (1999); Albertin (1997); Las Casas (1992); Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004); Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004); Boone e Kurtz (2001); Clemons (2001); Ries e Ries (2001); Shimp (2002); Bishop (2000); Churchill Jr. e Peter (2000); Lovelock e Wirtz (2006); Limeira (2003); Castells (1999); Castro (2000); A.T. Kearney (2000); Venetianer (2001); Laudon e Laudon (2004).

PRODUTO

Uma das importantes contribuições da Internet às decisões de Produto parece ser a maior facilidade de “customização”, ou seja, oferecem-se ao consumidor condições de solicitar um produto feito especialmente para ele, respeitando suas especificações, de maneira mais ágil.

PREÇO

A Internet, como salientado anteriormente, ampliou o poder de barganha do consumidor, ao possibilitar o surgimento de quatro poderosas ferramentas: Comparação instantânea de preços, Leilão reverso; defina seu preço e Grupos de compras

PROMOÇÃO

A Internet representa um canal adicional para obtenção de informações de produtos e serviços pelos consumidores, mas também para a elaboração de programas de relacionamentos e estratégias de Marketing

PRAÇA

Internet proporciona algumas inovações relativamente ao P de Praça. A primeira delas é desintermediação na qual o fabricante passa a vender diretamente para o consumidor final; A distribuição pode envolver a compra e a entreg física, ou a compra digital e a entrega digital.

Ilustração 11 Marketing e Internet

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

INTERNET NO SETOR DE SERVIÇOS

Os Serviços na atualidade demandam uma atenção singular, pois, verifica-se que as economias modernas são impulsionadas por empresas de serviços; Os Serviços transitam pela virtualidade da Internet, pelos processos de venda e atendimento ao público do segmento varejo, pelos Serviços das assistências técnicas, Serviços de logística e distribuição; Na Internet os serviços assumem características singulares. Para muitos consumidores que utilizam a Internet na realização de aquisição de bens e serviços, estão sujeitos não somente a intangibilidade dos serviços do mundo físico como também na virtualidade da Internet;

Lovelock e Wirtz (2006); Hoffman e Bateson (2002); Kahtalian (2002); Featherman (2004); Gordon, Calantone e Benedetto (1993); Zeithaml e Bitner (2003); Grönross (1995); Levitt (1985); Churchill Jr. e Peter (2000); Crowther (2005); Boyes e Stone (2003); White e Nteli (2004); Boyes e Stone (2003); Porter (2001); Vassos (1997); Sheth, Eshghi e Krishnan (2002); Mattila, Karjaluoto e Pento (2003); Cabello e Ravula (2006); Kalakota e Robinson (2002); Clark (1998).

Intangibilidade

O Serviço é intangível, isto é, não é palpável; no contexto da Internet, algumas empresas para superarem a inconveniência da intangibilidade dos Serviços, oferecem outros atributos para reduzir a insegurança de se adquirir serviços pela Internet

Inseparabilidade

Parte-se do princípio que todo Serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis; A possibilidade da produção e consumo de serviços na Internet em tempo real e com redução tempo, é muito valorizado pelos consumidores *on-line*.

Variabilidade

Os Serviços variam e podem variar conforme o prestador do Serviço e o cliente; Na Internet também é quase improvável que as empresas consigam oferecer serviços idênticos a todos os clientes, já que muitos revelam necessidades e expectativas singulares.

Perecibilidade

Ao contrário de bens físicos, Serviços não podem ser estocados; Na Internet o grande desafio é atender a crescente demanda por serviços e superar obstáculos quanto a necessidade de velocidade de entrega pelo meio digital.

Ilustração 12 Conceitos que Permeiam Internet no Setor de Serviços

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

Ainda, dentro dos Serviços, um dos segmentos que tem demonstrado destaque quanto à utilização do ferramental internet na melhoria de seus serviços, é o bancário. Fredriksson (2003) ensina que os avanços tecnológicos têm cada vez mais facilitados a interação dos correntistas com os bancos ao redor do mundo. Em especial as atividades bancárias desenvolvidas por meio da Internet têm “caído” no gosto dos internautas. Nesse sentido, a tendência ao auto-serviço, ou melhor, *e-Banking*, é uma consequência natural (BOYES e STONE, 2003).

Clark (1998) ressalta que no caso dos bancos, o auto-serviço enriquece a produtividade das tarefas dos escriturários em serviços e contribui para ganhos de escala pela padronização e técnicas de produção em massa. Por outro lado, serve para reforçar a lógica da economia de serviços: integrar-se com o processo do cliente, adaptar-se crescentemente ao complexo relacionamento co-produtivo. As empresas passam a enxergar os seus consumidores não só como usuários ou clientes, mas como co-produtores dos seus serviços, pois parte do que o indivíduo observa como produto da empresa de serviços, consiste em quanto e de que maneira ele tem que participar da prestação do serviço e quais problemas e satisfações estão envolvidas nesse processo.

Conforme Albrecht (1995), para que tudo transcorra bem, as empresa partem para a definição do pacote de valor, que seria uma combinação de coisas e experiências que criam uma percepção total do valor recebido. Dessa maneira, para tornar o cliente co-produtivo, a persuasão mais importante é provavelmente sobre o custo: ele participará se houver economia ou se puder chegar a uma relação preço e qualidade mais favorável. Mas, além disso, a participação do processo pode ser uma experiência interessante ou mesmo estimulante, pois ele pode não querer ficar para trás das tecnologias modernas. Como último recurso, as empresas passam a qualificar os seus usuários, treinando-os e tornando-os mais eficazes, com um bom retorno para a empresa (BOYES e STONE, 2003).

A velocidade da entrega e as interações pela Internet transformam efetivamente os produtos em serviços. Nas aplicações bancárias, o auto-serviço pela Internet faz ao mesmo tempo sua parte da entrega do “produto” ao cliente, como também dá a este a oportunidade de vivenciar a experiência do serviço. Segundo Albertin (1998), o setor bancário é apontado como um dos setores da economia que mais investem em tecnologia de Internet, que causam uma redução de custos e uma considerável vantagem competitiva. Assim, seja pelo seu novo ambiente ou por força dos concorrentes, o setor bancário é um dos mais afetados pela nova

realidade do comércio eletrônico. Essa situação tem exigido um grande esforço para a assimilação e utilização das aplicações de comércio eletrônico pela Internet, assim como, na sua operacionalização e na sua estratégia competitiva.

Sarel e Marmorstein (2003) expõem que a maioria das instituições financeiras utiliza a Internet como uma alternativa para melhorarem sua competitividade com a oferta de serviços *on-line*. Entretanto, os autores relatam que as instituições financeiras têm desenvolvido ações de marketing insatisfatórias e praticamente focadas apenas em disponibilizar os serviços no *website* da instituição. Ou seja, os *websites* são projetados para melhorarem a funcionalidade e a navegação dos mesmos, porém não transmitem aos usuários, os reais benefícios da sua utilização. Nota-se que a prioridade dos *websites* de *e-banking* estão preocupados com o “P” de precificação de Marketing, ou seja, querem recuperar no menor tempo possível os custos de suas operações na Internet, por meio de tarifas de utilização dos serviços na Internet.

De uma maneira geral, os bancos que oferecem serviços pela Internet (*e-Banking*), mantêm um padrão relativamente semelhante de atividades oferecidas (BOYES e STONE, 2003). Consultas de Saldos e extratos, transações entre contas, pagamento de faturas, etc. Em suma, os que entram inicialmente na automação pela Internet, oferecem as mesmas opções, e quando apresentam uma inovação, essa é logo seguida, desde que pela Internet é mais fácil praticar a inteligência competitiva. No entanto, pode-se destacar que há distinções entre os grandes bancos que investe pesado, como o Bradesco, o Itaú, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica.

De acordo com os balanços financeiros divulgados no final do ano de 2005 pelos bancos, Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, o volume de contas correntes cadastradas no Internet *banking* atingiu 22,7 milhões em 2005, o que representa 39,2% da base de 57,9 milhões de correntistas dos quatro bancos. Em relação ao número de

contas cadastradas *on-line*, registrou-se um crescimento de 14,6 % em relação ao total de 19,8 milhões em 2004 (disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em fevereiro de 2007). Ainda, segundo o estudo realizado, observou-se, ainda: A instituição Bradesco apresentou o maior lucro de sua história em 2005, 5.514 bilhões de reais, crescimento de 80,19% em relação a 2004. Observou-se, também, um salto de 87,78% no volume de transações realizadas pelos correntistas na internet, 325,02 milhões de reais movimentados em 2004 para 610,35 milhões de reais em 2005. Inclusive, o número de correntistas do Bradesco que vão ao banco pela internet cresceu 9,5% em 2005, registrando 6,9 milhões de clientes *on-line* contra 6,3 milhões no ano anterior e a base de correntistas *on-line* em 2005 representou 41,8% do total de 16,5 milhões de correntistas do banco no ano anterior (disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em fevereiro de 2007).

No caso do Banco Itaú, dos 12,5 milhões de correntistas do Itaú em 2005, 33,6% dos clientes (4,2 milhões) possuía contas cadastradas no internet banking em dezembro de 2005. No mesmo período em 2004, o banco contava com 11,8 milhões de correntistas sendo 3,6 milhões (30,5% da base) de contas cadastradas na internet. O banco apresentou um lucro líquido de 5,25 bilhões no ano passado. Ainda em dezembro de 2005, 1,9 milhões de clientes do Itaú usaram efetivamente o serviço de internet naquele mês. Já em dezembro de 2004, a base de usuários ativos de internet era de 1,7 milhão, que representa um crescimento de 11,7% ano a ano (disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em fevereiro de 2007).

O Banco do Brasil manteve a sua posição de campeão em contas cadastradas na Internet. Foram 7,9 milhões em 2005, o que representa 34,5% do total de 22,9 milhões de correntistas do BB em 2005. Em 2004, o banco registrava 6,9 milhões de contas cadastradas na Internet, volume que cresceu 14,4% no ano passado. De modo inclusivo, o banco teve lucro líquido de 4,2 bilhões de reais em 2005, resultado que supera em 37,4% o registrado no

exercício anterior (3 bilhões de reais) (disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em fevereiro de 2007).

Em relação a Caixa Econômica Federal, registrou-se um lucro líquido de 2,07 bilhões de reais no ano de 2005, 46% superior ao de 2004. O e-banking atingiu 3,69 milhões de contas cadastradas, o que revela uma alta de 22% sobre os 3,02 milhões de cadastros em 2004. O volume de contas cadastradas na internet representa 61,5% do total de 6 milhões de contas correntes da Caixa, não considerando os 29 milhões de poupadores. Ainda no ano de 2004, o volume de cadastros on-line representava 62,9% do total de 4,8 milhões de contas cadastradas, excluindo 26,3 milhões de poupanças. Já em 2005, os clientes do banco realizaram 224 milhões de transações na internet, o que representou um crescimento de 77% em relação ao ano anterior. Em se tratando do portal da Caixa, verificou-se 518,3 milhões de acessos em 2005, superando em 1,42 % os 511 milhões de acessos em 2004. Do total de 1,9 bilhões de visitas ao portal da instituição financeira no ano de 2005, a área de informações sobre o FGTS (saldo, extrato e alteração de endereço, entre outros) foi uma das mais acessadas com aproximadamente 108 milhões de cliques (disponível em: <www.idgnow.com.br> acesso em fevereiro de 2007).

Após a apresentação inicial com base na revisão da literatura sobre os negócios empresariais na Internet, síntese conceitual de Marketing, aspectos tangenciais da Internet e do Marketing, apresenta-se o interesse pela realização de uma pesquisa de campo.

3. Pesquisa de Campo

3.1. A Escolha da Pesquisa de Campo para o Levantamento de Informações

Em acordo com Sekaran (1984) o objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados. O papel da metodologia da pesquisa, entretanto, é guiar o processo da pesquisa por meios de um sistema dos procedimentos (SEKARAN, 1984).

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade. Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo (FACHIN, 2001). Dentro do método científico pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia (GOODE e HATT, 1972). A abordagem quantitativa descritiva e inferenciais quando necessária preocupa-se com quantificação de dados, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticas (OLIVEIRA, 1999). A abordagem qualitativa tem sido freqüentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Segundo Severino (2000), o capítulo da metodologia deve evidenciar como será executada a pesquisa e o desenho do método que se pretende adotar: será do tipo quantitativo, qualitativo, descritivo, explicativo ou exploratório? Será um levantamento, um estudo de caso, uma pesquisa experimental, etc.?

A metodologia de estudo e a escolha do método utilizada neste trabalho fez uso de um método exploratório e qualitativo em função da sua característica básica: desenvolver

familiaridade com o fenômeno estudado, explicitando-o e tendo um planejamento flexível (GIL, 2002). Em adição, Selltitz, Wrightsman e Cook (1997) lembram que o modelo de pesquisa exploratório utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas. Isso se deve ao fato de que estas formas de pesquisar permitem explorar um problema de forma mais complexa. Em consonância King, Keohane e Verba (1994) lembram que a pesquisa qualitativa baseia-se em um grande número de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas. Esta modalidade de pesquisa se baseia em pequenos números de casos e emprega intensivamente o uso de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. Apesar de cobrir poucos casos, estas técnicas possibilitam a apuração de gamas de informações dos seus estudos. Resultando em análises focadas e em detalhes dos eventos ou objetos analisados (KING, KEOHANE e VERBA, 1994).

Creswell (1994) acrescenta que nos métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e confecção de relatórios de resultados que se adaptam para a resolução de problemas de pesquisa nas ciências humanas e sociais. O autor cita algumas modalidades inerentes nas pesquisas humanas e sociais, destaca-se: Etnografia, *Grounded Theory* ou teoria fundamentada e o Método de Estudo de Caso.

Para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhida a utilização do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo. Yin (2005) define o estudo de caso como estratégia de pesquisa que possui na sua essência esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados obtidos dentro de uma situação específica. Assim, o presente estudo tem um caráter descritivo exploratório que traça uma sequência de eventos ao longo de um determinado período de tempo, descrevendo uma sub-cultura, ou melhor, um determinado fenômeno dentro de uma realidade singular.

Na linha das pesquisas desenvolvidas pelas ciências sociais, Levy (2005) justifica que a utilização de métodos qualitativos para a investigação de fenômenos é tão, ou mais, importante que a utilização exclusiva de métodos quantitativos. O autor relata que no caso do método do estudo de caso, seu uso é de grande valia mesmo não proporcionando as generalizações as quais os métodos quantitativos permitem, quando realizados de forma adequada. Para Levy (2005) os métodos qualitativos permitem aos pesquisadores identificar hipóteses a serem verificadas por futuros pesquisadores, além de fazer uso das qualidades subjetivas dos pesquisadores quanto a observação de fenômenos investigados.

3.2. Método do Estudo Empírico

Orlikowski e Baroudi (1991) lembram que o método do estudo de caso é um dos mecanismos qualitativos comumente utilizados na busca de informações sobre determinado fenômeno. Remeneyi *et alii* (2002) ensinam que o método do estudo de caso pode ser utilizado como um artefato educacional com o propósito de auxiliar os pesquisadores, professores e alunos a explorarem e entenderem como se estabelece determinados fenômenos em algumas empresas. Ainda, segundo os autores, o método do estudo de caso pode constituir em: um método com objetivos educacionais; uma ferramenta para a coleta e documentação de evidências, ou melhor, dados sobre determinado fenômeno organizacional, e finalmente, o método pode se encaixar como um processo de transmissão de conhecimento por meio de uma história (REMENEYI *et alii*, 2002).

Para Gil (1991), estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa. Ainda, segundo o mesmo autor, são várias as vantagens do estudo de caso, dentre elas pode-se citar:

- O estímulo a novas descobertas;
- A ênfase na totalidade;
- A simplicidade dos procedimentos.

No estudo de caso deste trabalho foram atendidas as diversas vantagens apresentadas acima.

Quanto a sua aplicação, verifica-se que se obtém um melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Para Yin (2005) tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e empresas, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Yin (2005) ressalta que a utilização do estudo de caso também é recomendada quando se deseja responder questões do tipo como? e por quê? , que podem esclarecer diversos processos da empresa pesquisada. Outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Eisenhardt (1989) ensina que uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente.

Característica que amplia a qualidade do trabalho científico. Nesse processo, tem-se contato com questões relacionadas ao que contradiz, o que é convergente e o por quê? Ainda segundo a autora, no caso da teoria existente ser convergente com a teoria construída, ajuda a somar o poder explicativo da teoria e sua validade interna. Todavia, na situação em que a teoria existente é divergente da teoria estudada, pode se configurar uma oportunidade para o trabalho explicar o fenômeno de outra forma (EISENHARDT, 1989).

Verifica-se, então, que o estudo de caso visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo (FARINA e BECKER, 1997), como no estudo das implicações da utilização do ferramental Internet no Composto de Marketing em uma determinada empresa ou em várias.

Farina e Becker (1997) observam que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada. Campomar (1991) sugere que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos por analogia de situações.

3.3. Estudo de Casos

O estudo de caso vem sendo empregado há muitos anos em diferentes áreas do conhecimento. Remeneyi *et alii* (2002) comentam que a utilização do método do estudo de caso pode ocorrer em duas situações distintas. Na primeira o método é empregado com o objetivo de coletar e documentar dados sobre um fenômeno específico, estando ou não o pesquisador interessado na circunstância na qual se observa o fenômeno (ex: a relação da utilização de sistemas robóticos por determinado setor de uma economia). No segundo, o método é utilizado, tendo maior envolvimento do pesquisador com a circunstância na qual é

observado o fenômeno (ex: a relação da utilização de sistemas robóticos por determinada organização em um setor de uma economia).

Flyvbjerg (2004) afirma que a utilização do método do estudo de caso pelos pesquisadores tem gerado alguns enganos. O autor cita:

- **Engano no. 1.** No geral o conhecimento teórico é mais valioso do que o concreto/ prático observado em um ou mais casos. Para Flyvbjerg (2004) o conhecimento teórico universal é importante, porém não descarta a importância do conhecimento específico de um fenômeno único. Na prática muitas vezes a teoria universal disponível não explica uma situação estudada, e nesse sentido, o método do estudo de caso pode ser de grande utilidade na busca de algo que explique o fenômeno pesquisado (FLYVBJERG, 2004);
- **Engano no. 2.** Se não se pode generalizar com base em um caso individual, então o estudo de caso não pode contribuir ao desenvolvimento científico. Na prática o método do estudo de caso deve ser utilizado como complemento ou alternativa à utilização de outros métodos. Flyvbjerg (2004) comenta que a tão almejada generalizações pelas pesquisas científicas é superestimada e que os exemplos práticos e concretos são negligenciados;
- **Engano no. 3.** O estudo de caso é o mais útil para gerar hipóteses enquanto que outras metodologias são melhores para testá-las e gerar teorias. Para Flyvbjerg (2004) o estudo de caso pode ser utilizado em ambos os casos, porém nunca isoladamente;
- **Engano no. 4.** O estudo de caso pressupõe uma tendência em confirmar apenas algumas idéias preconcebidas pelo investigador. Flyvbjerg (2004) ensina que a confirmação de idéias preconcebidas por um investigador não é uma característica apenas do método do estudo de caso, mas de outras metodologias também. Para o autor, a prática deste método

tem evidenciado o contrário. Coloca em relevo idéias equivocadamente preconizadas (FLYVBJERG, 2004);

- **Engano no. 5.** É difícil desenvolver teorias gerais com base de estudos de caso específicos. Está correto em se afirmar que a condução de estudo de caso é frequentemente difícil, porém é incorreto não considerar seus resultados. Na prática a dificuldade inerente ao estudo do caso deve-se às propriedades da realidade estudada e não ao estudo de caso como um método da pesquisa. O objetivo do estudo de caso não é a generalização mais sim constituir narrativas de aspectos peculiaridades de uma determinada realidade em sua totalidade (FLYVBJERG, 2004).

Segundo Gomes (2006), na área de gestão o estudo de caso tem servido para estudar o funcionamento de uma empresa e determinar ações de mudanças e intervenção. O estudo de caso aparece há muitos anos nos livros de metodologias da pesquisa educacional, mas dentro de uma concepção vasta e estrita, ou seja, o estudo descritivo de uma unidade seja uma empresa, escola, um professor, um aluno ou uma sala de aula.

Goode e Hatt (1972) definem o estudo de caso como uma forma de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Ou seja, o método do estudo de caso procura manter junta como uma unidade, aquelas características importantes para o problema que está sendo cientificamente investigado. Para Collis e Hussey (2005), tal unidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma instituição, uma comunidade.

O estudo de caso, segundo Gil (1991) permite a análise de uma situação em um determinado universo e possibilita a compreensão da generalidade do mesmo. Em outras palavras, o estudo de caso, permite o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistêmica e precisa.

Conforme Yin (2005), cinco componentes de um projeto de pesquisa são especialmente importantes em um estudo de caso, dentre eles:

- Questões de pesquisa, provavelmente do tipo “como e por quê?”;
- Suas proposições, ou seu propósito, no caso de estudos exploratórios;
- Suas unidades de análise, cuja definição está relacionada à maneira pela qual as questões iniciais de pesquisa foram definidas;
- A lógica de ligação dos dados às proposições;
- Os critérios para interpretação dos resultados.

A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso, quanto múltiplos casos (YIN, 2005). Frequentemente o problema sob estudo preocupa-se mais em estabelecer as similaridades entre situações e, a partir daí, estabelecer uma base para generalização, o que muitas vezes justifica a generalização de um caso para outro, muito mais do que para uma população de casos. A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (YIN, 2005). Um estudo de caso também pode envolver a conjugação de casos múltiplos. São exemplos de situações desta natureza no campo da Administração: o estudo de inovações introduzidas em diferentes áreas de uma empresa, onde cada área é tratada como um único caso; comparação de estratégias operacionais entre diferentes fábricas do mesmo ramo (STAKE, 1995).

Ainda, segundo Yin (2005), o mesmo estudo de caso pode envolver mais que uma unidade de análise, como por exemplo:

1. A escolha do estudo de caso como um método particular, foi priorizada pelas diversas potencialidades atribuídas a este tipo método, como por exemplo:

- A grande capacidade de levantar informações e proposições para serem estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação.
- A investigação do fenômeno dentro de seu contexto real;
- A proximidade do pesquisador com os fenômenos estudados;
- A possibilidade de aprofundamento das questões levantadas do próprio problema e de obtenção de novas e úteis hipóteses.

Yin (2005) aponta que o método também possui algumas limitações, entre elas destaca-se:

- A não permissão a generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, tendo em vista que a sua atenção foi focalizada em poucas unidades do universo e, portanto a visão que fornece quanto ao processo ou situação se limita aos casos estudados;
- Este estudo depende da cooperação boa vontade das pessoas que são fontes de informação;
- Os estudos de caso estão mais sujeitos a distorções causadas pela possibilidade de indução dos resultados por parte da pesquisa, que pode escolher casos que tenham

os atributos específicos que ele deseja. Como no que se refere ao entrevistado, que pode alterar sua resposta do que realmente é para o que ele desejaria que fosse.

Para Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados para realizar vários propósitos, dentre eles: providenciar descrição, testar teoria ou gerar teoria. A autora defende, ainda, que uma quantidade inferior a quatro casos dificulta a geração de teoria com grau elevado de complexidade. No entanto, Eisenhardt (1989) é contestada por Dyer Jr. e Wilkins (1991), que argumentam que alguns dos mais relevantes estudos que contribuíram para o avanço do conhecimento organizacional e dos sistemas sociais fizeram uso do método do caso com base em um caso ou dois.

Para o presente trabalho conjecturou-se a utilização do método do estudo de caso com o propósito de se estudar um único fenômeno, o uso da Internet no Composto de Marketing. Para esse fim foi utilizado um estudo de caso múltiplo e as empresas investigadas foram: o Banco do Brasil e a Unimed Seguros.

Remeneyi *et alii* (2002) concatenam que independentemente da utilização de um caso ou vários, o método em si transparece características distintas. Quanto à utilização do método do estudo de caso no âmbito dos negócios empresariais, o mesmo se mostra diretamente direcionado à função de facilitar o aprendizado e a discussão. Como método de transmissão de conhecimento por meio de uma história, o estudo de caso torna-se mais desafiador, já que o leitor ou ouvinte da história usará de sua própria interpretação do que está sendo lido ou ouvido. Sob o aspecto de levantamento de dados sobre determinado fenômeno, o método do estudo de caso constitui em um apanhado de conceitos e técnicas de pesquisas aplicadas a uma situação ou organização, e está, sujeita ao total controle do pesquisador que se utiliza de técnicas simples ou complexas para a continuidade do trabalho (REMENEYI *et alii*, 2002).

3.4. Aspectos Críticos da Utilização do Estudo de Caso

Patton e Appelbaum (2003) glosam que há certo ceticismo quanto a utilização do método do estudo de caso como ferramenta de pesquisa. Parte desta descrença parte da acusação que incide sobre o método pelo fato de ser subjetivo, utilizar amostras pequenas apresentar falta de rigor científico e não possibilitar generalizações, apenas a geração de hipóteses não previamente testadas (PATTON e APPELBAUM, 2003).

Flyvbjerg (2004) reitera que em relação a uma possível rejeição da utilização deste método pelo fato de não direcionar seus esforços em amostras grandes ou em populações inteiras, a utilização do método se justifica. Primeiro pelo fato de que este tipo de pesquisa é também essencial para o desenvolvimento da ciência social e em segundo pelo fato de que o método possibilita a compreensão de determinados fenômenos que ocorrem em determinados grupos e que variam em outros casos. Logicamente a vantagem de amostras grandes é sua dimensão quando se trata de profundidade. Já no estudo de caso, a situação é o reverso. Ambas as aproximações são necessárias para um desenvolvimento sadio da ciência social (FLYVBJERG, 2004).

A despeito do ceticismo quanto ao método, Gummesson (2000) afirma que este é uma excelente estratégia de pesquisa. Entretanto é passível de críticas também. O autor cita que alguns pesquisadores retratam que os estudos de caso não possuem validade e confiança estatística pode ser usado para geração de hipóteses, mas não para testá-las e finalmente lembram que o método do estudo de caso não permite generalizações. Somando a estas críticas, Yin (2005) destaca o desprezo por parte de alguns pesquisadores em utilizar o estudo de caso, que se justificam pela falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, além da demora na sua consecução e resultados poucos confiáveis.

Cozby (2003) aponta outra crítica quanto à utilização deste método que está relacionada à dificuldade da realização de estudo de caso e na interpretação dos eventos descritos. Patton e Appelbaum (2003) justificam ainda, que a falta de rigor científico deste método em função da sua dificuldade de interpretação dos dados e a ausência de procedimentos metodológicos de geral aceitação por pesquisadores, não o invalida. Os autores afirmam que a falta de certas etapas metodológicas neste método, torna o método mais ambicioso e mais exigente por informações e tempo para execução.

Stake (1995) inúmera algumas críticas ao uso deste método, dentre elas:

1. A pesquisa é subjetiva;
2. Novos “quebra-cabeças” são produzidos mais freqüentemente do que soluções para os velhos;
3. A sua contribuição para ciência é lenta e tendenciosa;
4. Os resultados contribuem pouco para o avanço na prática social;
5. Existem riscos éticos e, por fim, o custo e recursos consumidos são muito elevados.

Patton e Appelpaum (2003), ao contrário de alguns pesquisadores que criticam a utilização do método do estudo de caso, lembram que o método na verdade utiliza-se de um grande número de procedimentos, sendo, portanto, um método de trabalho intensivo ao invés de isento de rigor. Este esforço contribui para uma triangulação de diversas fontes de informação, o que reflete em aumento da validade e confiabilidade das conclusões do estudo.

Yin (2005) ensina que o problema de viés em metodologias de pesquisa pode ocorrer em qualquer estratégia selecionada em experimentos ou em confecções de questionários em pesquisas quantitativas, mas reconhece que este tipo de problema ocorre com mais freqüência

em estudos de caso. O autor comenta que em relação ao tempo despendido, recursos financeiros, desperdício de documentos etc. inerentes ao processo do método do estudo de caso, isso se aplicava aos estudos de casos realizados no passado. Para Yin (2005), a antiga forma de realizar os estudos de caso não representa necessariamente o modo atual de realizá-lo. Técnicas atuais de estruturação do estudo podem evitar textos longos e desnecessários e as formas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas como as utilizadas em estudos estenográficos ou baseadas exclusivamente em observações participantes.

3.5. As Fases do Estudo de Caso

Apesar do estudo de caso ser bastante flexível e não exigir, nem ser possível estabelecer um roteiro rígido de estudo podem-se identificar algumas fases (PATTON e APPELBAUM, 2003; COLLIS e HUSSEY, 2005):

1. **Delimitação da unidade-caso:** consiste em delimitar a unidade de estudo que pode ser um indivíduo, uma empresa ou grupo, ou um processo. Este procedimento não é muito fácil, visto que é difícil traçar limites de qualquer objeto social e mesmo de uma unidade. A escolha dos casos (quando múltiplos) não é feita por meio de critérios estatísticos, mas algumas regras devem se observadas:

- Buscar casos típicos: estudar casos que, em função da informação prévia, pareçam ser mais próximos do tipo ideal da categoria;
- Selecionar casos extremos: podem dar uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
- Tomar casos marginais: estudar casos atípicos ou anormais para, por contraste;

- Conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio.

É, nessa fase, também que se define o problema, deixando claro que o uso de estudo de casos é o método adequado para a análise do mesmo (CAMPOMAR, 1991).

2. **Definição de uma teoria com base na literatura disponível:** o estudo dos pressupostos teóricos estudados por outros autores sobre o um determinado objeto estudado auxilia a estruturação do estudo de caso, e, é extremamente importante na pesquisa e confronto com os dados obtidos no processo da execução da pesquisa empírica;
3. **Coleta de dados:** são diversos os instrumentos de coleta dados em estudo de casos. Os mais usuais são: observação (participativa ou não), análise de documentos, entrevista e história de vida;
4. **Análise e interpretação dos dados:** em estudo de casos não há roteiros pré-definidos de análise e interpretação. Isto pode causar dois problemas para a pesquisa. O primeiro consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. O segundo consiste em ir diretamente para a interpretação dos dados, ou seja, para a procura dos mais amplos significados do resultado do estudo (YIN, 2005). Um plano de análise definido antecipadamente evita esse problema. Este plano deve considerar as limitações dos dados coletados, principalmente no que se refere à qualidade da amostra. Se a amostra é adequada, pode-se fazer generalizações a partir dos dados. Se o pesquisador não tem certeza dessa qualidade, é indicado que ele apresente suas conclusões na forma de probabilidades. É importante também utilizar categorias analíticas para a análise dos dados. Essas categorias devem derivar de teorias com razoável grau de aceitação (LINCOLN e GUBA, 1985). Campomar (1991) afirma, ainda,

que as análises deverão ser feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos;

5. **Redação do relatório:** é difícil determinar os elementos que deverão constar no relatório, mas algumas recomendações podem ser feitas:

- Indicar, claramente, como foram coletados os dados;
- Esclarecer e fundamentar a teoria que escolheu para categorizar e interpretar os dados;
- Esclarecer a fidedignidade dos dados.

3.6. Unidades de Análises

Collis e Hussey (2005) lembram que a utilização do método do estudo de caso exclui a necessidade de se definir universo e amostra a serem estudadas. Os autores ensinam que nesse método torna-se imperativo a definição da unidade de análise. Tradicionalmente os estudos de casos observam unidades de análises em pesquisas comportamentais. Um caso pode ser a história de um indivíduo, seus sintomas, comportamentos característicos, reações a situações e respostas do paciente ao um tratamento etc. (COZBY, 2003). Uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual as variáveis ou fenômenos que estão sendo estudados e o problema de pesquisa se referem, e sobre o qual se coletam e analisam dados. A utilização do método do estudo de caso implica na escolha de uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo (COLLIS e HUSSEY, 2005). É com base nesta unidade de análise que se irá desenvolver a coleta, e, a análise das informações, o que pode ser uma tarefa que necessitará muito tempo e enfrentará algumas dificuldades (EISENHARDT, 1989).

Este método implica, ainda, na coleta de informações detalhadas sobre uma unidade de análise, geralmente durante um período de tempo muito longo, tendo em vista obter um conhecimento aprofundado (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Semelhantes a flexibilidade de aplicação das ciências comportamentais, uma unidade de análise pode assumir diversas dimensões num estudo organizacional. Em organizações, e de forma específica nos casos incorporados, às unidades de análise podem ser consideradas processos e se configuram como reuniões, funções ou locais determinados. Já em estudos holísticos a unidade de análise passa a ter uma característica global, examinando um programa ou organização como um todo (YIN, 2005).

Yin (2005) aconselha que a definição da unidade de análise esteja relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Muitas vezes as unidades de análise podem ser definidas de uma maneira, mas o fenômeno exige uma definição diferente. Como exemplo, o autor cita o erro de definir a unidade de análise em um estudo comportamental como um bairro, sendo que na verdade se gostaria de analisar um pequeno grupo, causando erros nas análises presentes (YIN, 2005).

Para o desenvolvimento do estudo de caso utilizado nesta pesquisa, utilizou-se com unidade de análise: o uso da Internet no Composto de Marketing.

3.7. O Pesquisador

Patton e Appelbaum (2003) indicam que na utilização do método do estudo de caso a figura do pesquisador é muito importante por dois fatores: acesso e capacidade de entendimento. Para os autores o fator acesso está relacionado a facilidade do pesquisador em entrar em contato com o fenômeno a ser estudado. Já a capacidade de entendimento refere-se

à “bagagem” de conhecimentos, reflexões e experiência acumulada do pesquisador que conduz o estudo de caso.

Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1997) na condução de um estudo de caso três aspectos devem ser considerados para que o processo seja cientificamente adequado:

1. **Atitude do pesquisador:** Ao invés de limitar-se à verificação das hipóteses formuladas, o pesquisador é orientado pelas características do objeto que está sendo estudado. Sua busca está constantemente em processo de reformulação e nova orientação à medida que obtém novas informações;
2. **Intensidade do estudo do indivíduo, do grupo, da comunidade, da cultura, da situação ou do incidente escolhidos para pesquisa:** Tenta-se obter informação suficiente para caracterizar e explicar tanto os aspectos singulares do caso em estudo, quanto os que têm em comum com outros casos;
3. **Capacidade integradora do pesquisador:** O pesquisador é parte fundamental da pesquisa qualitativa, devendo despojar-se de preconceitos e predisposição para assumir uma atitude alerta que observa, sem adiantar explicações e em conduzir-se pelas aparências imediatas a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos.

É indubitável que a subjetividade do pesquisador que faz uso do método do estudo de caso influencie sua pesquisa (PATTON e APPELBAUM, 2003). Entretanto, o pesquisador consciente de sua subjetividade, e, utilizador de técnicas qualitativas, deve estar apto a aceitar novas possibilidades e pontos de vista, já que cada pesquisador é único. E, na singularidade de formação de cada pesquisador, a diferença entre os mesmos pode constituir um problema a superar (PATTON e APPELBAUM, 2003).

Malloy e Lang (1993) relembram que o método do estudo de caso deve ser utilizado para melhorar a compreensão de determinado fenômeno observado por profissionais, e, ou estudantes das ciências sociais. Nesse processo, o pesquisador que examina uma determinada situação organizacional, tende a seguir uma linha positivista de análise, ou seja, faz uso do qualitativismo (ORLIKOWSKI e BAROUDI, 1991). Dessa forma, segundo os mesmos autores, o pesquisador pode estar severamente limitado, e para superar os limites, os pesquisadores podem fazer uso de outras técnicas na exploração de algum fenômeno ou situação. É o caso do método de caso metafísico.

Uma abordagem metafísica no método do estudo de caso implica que se considerar relevante alguns aspectos singulares de um fenômeno estudado. É o caso de se entender o contexto de ideologia envolvido no fenômeno, assim como a cultura, o clima ou os componentes (fator humano) que estruturam uma organização (MALLOY e LANG, 1993).

Sob uma abordagem filosófica (metafísica) o pesquisador deve conduzir o estudo de caso levando em conta a essência da existência de determinada organização (fenômeno ou situação estudada) (MALLOY e LANG, 1993). Isso implica em entender previamente o propósito da organização, assim como seus objetivos, filosofias e a imagem da mesma ante os diversos componentes de um mercado (MALLOY e LANG, 1993). O pesquisador ao se comprometer com o aspecto metafísico do estudo de caso, deve também verificar de que forma a organização socializa seus membros, define seus mitos e rituais. É interessante, também, verificar qual é o estilo de liderança da organização e como é definida a distribuição de funções no contexto hierárquico. Finalmente, a compreensão de como os funcionários “enxergam” a organização, e, quais valores os guiam, também deve ser de interesse do pesquisador (MALLOY e LANG, 1993).

Para Malloy e Lang (1993) uma abordagem filosófica (metafísica) do estudo de caso pode compensar a falta de rigor científico do método, que é tão criticada por alguns pesquisadores.

3.8. Os Entrevistados

De acordo com Chizzoti (1991), na realização da pesquisa qualitativa, todas as pessoas que dela participam são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõe-se que elas têm um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas, e que formam uma concepção de vida e orientam suas ações individuais. Isto não significa que a vivência diária e experiência cotidiana e os conhecimentos práticos reflitam em um conhecimento crítico que relacione esses saberes particulares e a totalidade, as experiências individuais com o contexto geral da sociedade.

Neste estudo foram entrevistados os responsáveis pela gestão de Marketing e Internet das empresas estudadas. E, para a obtenção de acesso a estes responsáveis, foi apresentada uma carta convite aos gestores das empresas estudadas. Nesta carta foi destacado o objetivo do estudo de forma simples e direta. Explicitou-se o tipo de abordagem pretendida junto a eles e adiantaram-se algumas informações sobre o período de duração das entrevistas. O modelo de carta utilizado se encontra no Apêndice A deste estudo.

3.9. Tipos de Dados

Segundo Mattar (1994), os dados de uma pesquisa são classificados em dois grupos: dados primários e dados secundários, de acordo com o que se segue:

- **Dados primários:** são dados coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o pesquisado e as pessoas que tenham informações sobre o pesquisado;
- **Dados secundários:** são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Neste estudo foram utilizados dados primários e secundários.

3.10. Os Instrumentos de Coleta de Dados

Para Denzin e Lincoln (2000), um pesquisador que faz uso do método do estudo de caso, faz uso, também da aplicação de questionários e utilização de fontes secundárias de informação para dar continuidade ao seu trabalho. Ao contrário da etnografia, a utilização deste método exige do pesquisador uma carga de trabalho mais longa. Ainda, as anotações pessoais do pesquisador que surgem no decorrer da pesquisa de campo, assim como, a experiência do pesquisador com o fenômeno estudado podem contribuir ao processo de coleta de dados (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Para o estudo de caso utilizado neste trabalho, foi utilizada além da análise documental, a observação do pesquisador e a entrevista semi-estruturada. Segundo Triviños (1987), o processo de entrevista semi-estruturada dá melhores resultados ao trabalhar com

diferentes grupos de pessoas. A entrevista semi-estruturada será organizada de acordo com objetivos específicos a serem atingidos.

Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados, por ela valorizar a presença do investigador, oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. A entrevista semi-estruturada é um dos meios a serem usados nessa pesquisa.

Para identificar as ações, atividades e meios relacionados com as atividades de Marketing e Internet que as empresas desenvolvem foi realizado um questionário por meio de entrevistas. Segundo Lakatos e Marconi (1996), Cervo e Bervian (1996), o procedimento de entrevista permite algumas vantagens:

- Obtenção de respostas que materialmente seriam impossíveis, inclusive aqueles dados que não se encontram em fontes documentais, ou seja, o conhecimento tácito, economia de tempo e de custo por se adequar a uma quantidade relativamente grande de situações;
- Possibilidade de explicações de difícil descrição o que poderia exigir instruções minuciosas e específicas caso não houvesse a presença do investigador;
- Possibilidade de discussão promovida pelo contato pessoal, tendo em vista a possibilidade de o investigador repetir ou esclarecer as perguntas, garantindo a compreensão das mesmas;
- Oportunidade de avaliar atitudes, condutas e posturas do entrevistado;
- Estimulação do processo de cooperação, tendo em vista a predisposição do investigador que é observada pelo respondente.

- Redução da frieza contida no questionário auto preenchível e que, via de regra apresenta baixo retorno e perguntas sem resposta.

Embora a entrevista seja uma técnica amplamente aceita, existem também críticas a seu emprego. Nogueira (1969) lembra que um dos motivos de dúvida quanto a validade técnica científica de dados obtidos por meio de entrevista resulta da possibilidade dos entrevistados serem influenciados em suas respostas, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador. Outra fonte de erro é a dificuldade do entrevistado em se fazer compreender claramente pelo entrevistado.

3.11. Aplicação da Entrevista Semi-Estruturada

Yin (2005) relata que na metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

- Entrevista de Natureza Aberta-Fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes- chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;
- Entrevista Focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- Entrevista do tipo *Survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semi-estruturada (ANDRADE, 2001). A entrevista foi realizada em uma única etapa, na qual o entrevistador aplicou um questionário aos entrevistados. A aplicação do instrumento foi sempre no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Assim, tornar-se necessária que todas as precauções possíveis

sejam tomadas quanto à utilização dessa metodologia de modo que as falhas apontadas sejam evitadas ou minimizadas, tornando-se então possível a obtenção de dados confiáveis.

Tendo em vista os objetivos propostos, mesmo com as limitações quanto à impossibilidade de generalizações a partir do estudo de caso e da amostragem não probabilística intencional, a metodologia foi julgada adequada aos objetivos propostos inicialmente. Tendo, assim, colaborado para a explicitação dos elementos e de conceitos envolvidos nas implicações da utilização do ferramental Internet no processo de gestão de Marketing das empresas estudadas.

3.12. Análise dos Dados Coletados

Collis e Hussey (2005) ensinam que em uma pesquisa qualitativa, os dados coletados, não devem ser quantificados. Os autores comentam que por meio da pesquisa qualitativa, são obtidos dados como: opiniões, atitudes, sentimentos e expectativas. Estes itens não podem ser quantificados por serem singulares de indivíduo para indivíduo. A coleta deste tipo de dados possibilita evidenciar condutas e opiniões dos entrevistados. Collis e Hussey (2005) ensinam, também, que nesse processo de coleta de dados pode se fazer uso, ainda, de informações sobre: preferências, hábitos, comportamentos e muitos outros fatores.

No âmbito da análise de dados em pesquisas qualitativas, Silverman (1995) diz que o processo de análise transita por três fases: a codificação dos dados obtidos, apresentação estruturada e a análise propriamente dita. Em consonância, Yin (2005) lembra que a pesquisa qualitativa é, em geral, baseada em palavras e textos e não em números. Pela sua natureza, as palavras são mais complexas e mais difíceis de manipular e utilizar. Ante a dificuldade de se trabalhar com dados qualitativos, Van Maanen (1983) recomenda que a transcrição palavra por palavra seja evitada, pois um texto narrativo e volumoso é de difícil utilização quando da análise dos dados. Desta forma o autor indica uma codificação das anotações e das

observações. Yin (2005) assevera que o pesquisador pode conceber uma base de dados que contemple as anotações, documentos e questionários utilizados na pesquisa empírica para que posteriormente auxilie futuros pesquisadores e leitores do estudo a entenderem o cruzamento lógico das informações utilizadas (*chains of evidence*).

Yin (2005) propõe para pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso. O uso de fontes teóricas permite fundamentar a análise no problema de pesquisa, já a descrição do caso é realizado quando o objeto de estudo é pouco conhecido e eventualmnte mal compreendido. O autor sugere, também, três modalidades de análise:

- **Proposições Teóricas:** As proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados. Ajudam também a organizar o estudo e a analisar explicações alternativas;
- **Adequação ao Padrão:** proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna;
- **Elaboração de Explicações (*explanation building*):** o objetivo é o de analisar os dados para se elaborarem explicações sobre o fenômeno em estudo. Consiste em uma cuidadosa análise da relação com os fatos inerentes ao fenômeno. A construção de uma explicação é empregada em pesquisas exploratórias com o propósito de gerar novas questões de pesquisa ou hipóteses.

Independentemente da estratégia selecionada na condução da análise dos dados, Yin (2005) comenta que os dados qualitativos devem refletir os eventos mais importantes relacionados com o fenômeno em estudo. Para o autor nenhuma das estratégias citadas é fácil

de utilizar. Goode e Hatt (1972) ensinam que a análise dos dados é a etapa mais difícil de ser realizada. Nesse sentido, devem-se tomar certos cuidados desde o início do trabalho para se evitar perigos e as críticas que são feitas aos estudos qualitativos.

Para a interpretação e estudo dos dados observados e coletados no decorrer da pesquisa empírica, foram realizadas duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso e a modalidade de análise foi baseada na estratégia da adequação ao padrão sugerida por Yin (2005). Dessa forma realizou-se uma descrição do estudo de caso e posterior comparação dos dados coletados com os pressupostos teóricos apresentados neste trabalho.

3.13. A Elaboração do Relatório de Caso

É comum que os relatórios de Estudo de Caso assumam a forma de longas narrativas que não seguem uma estrutura planejada, difícil tanto de ser redigida quanto de ser lida. Ao se elaborar o relatório, a primeira coisa a fazer é elaborar um esquema conceitual claro que irá orientar todo o trabalho de redação. Para Yin (2005), ao se elaborar o relatório do Estudo de Caso, deve-se atentar para alguns aspectos importantes:

- A audiência para o Estudo de Caso;
- A variedade de composições possíveis para os relatos de Estudos de Caso;
- A estrutura das ilustrações para o estudo de caso;
- Os procedimentos a serem seguidos na confecção;
- As características de um relatório adequado, cobrindo o projeto e o conteúdo.

Observar estes aspectos pode ajudar o investigador a elaborar um relatório de forma adequada e, assim, atender tanto aos requisitos dos leitores quanto ao relato do estudo de caso propriamente dito.

3.14. A Função do Protocolo do Estudo de Casos

Esse protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui uma tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005). Segundo Yin (2005), este protocolo ou manual deve conter:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso - objetivo, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- Os procedimentos de campo;
- As questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as possíveis fontes de informação para cada questão;
- Um guia para o relatório do Estudo do Caso.

Isso deve atuar como facilitador para a coleta de dados dentro de formatos apropriados e reduzindo a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado (YIN, 2005).

3.14.1. Modelo do Protocolo do Estudo de Caso Utilizado neste Trabalho

1. *Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso*

A. **Título:** A Internet e o Composto de Marketing: Os Casos Banco do Brasil e Unimed Seguros.

2. **Objetivo do Estudo:** O presente trabalho propõe-se fazer uma análise formal e descritiva do uso da Internet no composto de Marketing.

3. *Procedimentos de campo*

B. **Aspectos Metodológicos:** Pesquisa de natureza exploratória, qualitativa com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de casos múltiplos.

C. **Organizações Estudadas:** Banco do Brasil e Unimed Seguros.

D. **Unidade de Análise:** A utilização da Internet no Composto de Marketing.

E. **Fontes de Evidência:** Documentos internos e externos sobre a organização e entrevista semi estruturada.

F. **Principais Instrumentos de Coleta de dados:** Busca de documentos e Roteiro de pesquisa.

G. **Executores da Pesquisa:** Luciano Augusto Toledo

4. Questões para o Levantamento de Documentos e Roteiro de Entrevistas e observações

A. Dados da organização

- Nome: (razão social e fantasia).
- Natureza jurídica:
- Localização:
- Número de funcionários:
- Número de voluntários:
- Número de associados:

B. Dados Dos Entrevistados

- Nome:
- Cargo:
- Área e subordinação:
- Formação:
- Atribuições exercidas:

C. Questões Específicas Sobre Marketing

- Qual o seu entendimento pelo termo Marketing
- Como se estabelece e desenrola o processo de Marketing no contexto da sua empresa?
- Qual o seu entendimento por estratégia de Marketing?
- A empresa realiza algum tipo de processo quanto à segmentação de mercado, escolha do mercado alvo e posicionamento? Descreva e exemplifique os critérios utilizados para a segmentação, escolha do mercado alvo e posicionamento.
- Porque os profissionais de Marketing devem entender o comportamento do consumidor (entende-se por comportamento: processo de decisão; avaliação pós compra; valores culturais; valores pessoais; valores psicográficos).
- A empresa utiliza algum sistema de suporte à decisão? Existe algum tipo de sistema de informações de marketing e qual seria a importância da pesquisa de Marketing para os negócios da empresa? Como ele é desenvolvido e utilizado?
- Qual o seu entendimento sobre Composto de Marketing ou decisões dos 4P's de marketing? Como a empresa desenvolve estas decisões?

Questões baseadas nos autores: *LAMB, HAIR Jr. e McDANIEL. Princípios de marketing. 2004; BAKER. Administração de Marketing, 2005; CHURCHILL, JR . e PETER. Marketing: Criando valor para o cliente, 2000; KOTLER e KELLER. Administração de Marketing, 2006; LAMBIN. Marketing Estratégico, 2000; RABAÇA. Marketing: Segredos e Estratégias, 1996; SEMENIK e BAMOSSY, 1995.*

D. Questões Específicas Sobre Internet

- Qual o seu entendimento por Internet e comércio eletrônico? De que forma a Internet mudou as proposta de valores e os modelos de negócios?
- Quais são os principais sistemas de pagamento na Internet? Quais a empresa utiliza e por quê?
- Descreva quais são as principais aplicações da Internet para a sua empresa. Relate as principais transações (b2b, b2c, b2b 2 c2c), benefícios e limitações.
- Qual a influência da Internet nas organizações e nos processos de negócios? Qual a influência na concorrência, na qualidade dos produtos e entrega de valor ao cliente?
- A empresa desenvolve ações de comércio eletrônico baseadas em intranets, portais empresariais, governo eletrônico, *e-learning*, *e-banking*, e, ou, outras?
- Em relação aos clientes, como a Internet pode ajudar a forneceraatendimento ao cliente?
- Quais são os maiores desafios gerenciais e organizacionais apresentados pela Internet para os negócios do setor de serviços?

Questões baseadas nos autores: *TURBAN e KING. Comércio Eletrônico: estratégia e gestão*, 2004; *LIMEIRA. E-Marketing: O Marketing na Internet com casos brasileiros*, 2003; *LAUDON e LAUDON. Sistemas de Informação Gerenciaisl*, 2004; *KALAKOTA e ROBINSON, E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*, 2002; *ALBERTIN. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação*, 1998.

E. Perguntas Complementares para a obtenção de Evidências sobre o uso da Internet no Composto de Marketing

- Como a Internet afeta o Marketing da empresa?
- Como a Internet pode facilitar as vendas e Marketing para clientes individuais, em grupo, pessoa física e jurídica?
- Qual seria o papel estratégico da Internet no Marketing da empresa? Qual a sua função no contexto dos processos de segmentação, mercado alvo e posicionamento?
- No âmbito do composto de Marketing como é o uso da Internet?
- Como se dá o processo decisório na empresa?
- Como são definidas as decisões de preço, praça, promoção e produtos quando da utilização da Internet nos negócios da empresa?
- Qual sua opinião quanto à afirmação: Na Internet há uma maior facilidade de novos entrantes e produtos substitutos, além do crescimento de compradores e fornecedores? Como isso influencia as decisões dos 4P's de Marketing?
- Sua empresa opera no setor de serviços e nesse sentido como a Internet pode ser utilizada? Há alguma diferença na forma da empresa operar na Internet ou no mercado físico. Destaque algumas peculiaridades dessas diferenças.
- A Internet seria um facilitador para a definição de novos produtos e ou serviços para a empresa? Por quê? Cite exemplos.
- De que forma a Internet facilita a venda e distribuição de novos produtos e serviços da empresa? Cite exemplos.
- No contexto promocional, de que forma a Internet é utilizada? Por quê? Cite exemplos.
- Qual a importância do consumidor *on-line* para a empresa?
- Como se estabelece o seu processo de decisão de compra?

- A empresa utiliza a Internet na ampliação do relacionamento com o cliente? De que forma? Existe algum tipo de métrica para a avaliação deste relacionamento?

Questões baseadas nos autores: *DEITEL, DEITEL e STEINBUHLER. E-business e e-commerce para administradores, 2004; KALAKOTA e ROBINSON. E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital, 2002; KOTLER e KELLER. Administração de Marketing, 2006; SHETH, ESHGHI e KRISHNAN. Marketing na Internet, 2002*

5. Desenho da Pesquisa dos Estudos de Caso

Ilustração 13 Desenho do Estudo de Caso

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

- Agrupamentos das análises das fontes de evidências em casos individuais;**
- Agrupamento das informações em cada caso individual seguindo a ordem dos tópicos de estudo;**
- Comparação individual dos casos apresentados com a revisão bibliográfica estudada;**
- Comparação entre os casos estudados;**

A seguir é apresentado o resultado do estudo.

4. Resultado do Estudo

4.1. Características do Caso A - Banco do Brasil

O Banco do Brasil registrou lucro líquido de R\$ 1,4 bilhão no primeiro trimestre de 2007, valor 12,9% superior ao observado no quarto trimestre de 2006 e 40% inferior ao do primeiro trimestre de 2006. Se forem desconsiderados os efeitos extraordinários contabilizados naquele período (crédito tributário), o lucro deste trimestre foi 50% maior do que o do mesmo período do ano anterior. O resultado dos três primeiros meses corresponde a retorno sobre patrimônio líquido anualizado de 29,4% e lucro por ação igual a R\$ 1,71. A título de remuneração aos acionistas, foram distribuídos R\$ 563,5 milhões – R\$ 242,4 milhões como dividendos e R\$ 321,1 milhões na forma de juros sobre o capital próprio – atendendo ao percentual de distribuição do lucro (payout) mínimo de 40% fixado para o exercício de 2007, em política de pagamento com periodicidade trimestral. Entre os destaques da composição do resultado estão o crescimento das receitas de operações de crédito e de prestação de serviço. A evolução das receitas combinada com o controle das despesas administrativas contribuiu para a melhora do índice de eficiência operacional, que encerrou o trimestre em 44,1%. O índice de cobertura, que mensura o percentual das despesas de pessoal coberto pelas receitas de prestação de serviços, atingiu no trimestre 127,9%.

O Banco do Brasil manteve a liderança (Quadro 3 p.134) absoluta na concessão de crédito no País com 18,5% de participação no sistema financeiro, contra 16,9% em relação a março de 2006. No final de março, a carteira de crédito do BB atingiu R\$ 140,4 bilhões, crescimento de 33% em relação ao período anterior contra 21% da indústria financeira. O destaque foi o aumento das operações com pessoa jurídica, que evoluíram 38,5% em 12 meses. O crédito para pessoa física cresceu 32,1% em relação ao primeiro trimestre de 2006.

Quadro 3 Visão Geral do BB - 2007

1º em Ativos – R\$ 321,9 bilhões;
1º em depósitos Totais – R\$ 160,7 bilhões;
Maior Carteira de Crédito – R\$ 140,4 bilhões;
Líder no segmento comercial de câmbio exportação – 23,8% do mercado;
Líder em Administração de Recursos de Terceiros na América Latina – R\$ 193,1 bilhões, 19,1% de
Participação no mercado;
Maior base de clientes correntistas – 24,6 milhões de clientes;
Líder em Internet e Mobile Banking – 8,3 milhões de clientes habilitados;
Maior rede de atendimento no País com 15.133 pontos
Maior rede de terminais de auto-atendimento da América Latina – 39.765 máquinas

Fonte: disponível em: <www.bb.com.br> acesso em junho de 2007.

4.1.1. Estrutura do Banco do Brasil

- Conglomerado BB

O Banco participa de empresas controladas e coligadas, em diversos ramos como seguros, previdência, capitalização, tecnologia e cartões de crédito, conforme Ilustração (14).

Ilustração 14 Conglomerado BB

Fonte: disponível em: <www.bb.com.br> acesso em junho de 2007.

- Comitês

Os Comitês e as Comissões são responsáveis por definir estratégias e aprovar ações para o BB em seus diferentes negócios, conforme Ilustração (16).

Ilustração 16 Comitês

Fonte: disponível em <www.bb.com.br> acesso em junho de 2007.

4.1.2. Análise dos dados

A análise das respostas se divide em três etapas distintas. A primeira etapa permite identificar de que forma a empresa entende e trabalha alguns conceitos inerentes a disciplina Marketing. Na segunda parte são abordadas questões relativas ao uso específico da Internet na empresa estudada. A terceira possibilita a verificação e obtenção de informações que evidenciem de que forma a Internet é utilizada no Composto de Marketing.

Como lembra um dos entrevistados, a influência da tecnologia da informação e a presença de novos clientes estão obrigando as instituições financeiras brasileiras desenvolverem novas atividades de Marketing. Toda a atividade bancária fundamenta-se em interação humana com o público. Nesse contexto, as atividades de Marketing no setor bancário fundamentam-se em fatores peculiares a este e outros setores, como por exemplo, o desejo de se construir relacionamentos duradouros com os clientes. Hooley, Saunders e Piercy (2005) asseveram que a globalização tem motivado o aparecimento de diversas tecnologias, as quais acabam por influenciar alguns aspectos das atividades do Marketing. O advento do computador, a Internet com sua ampla disponibilidade para a gestão da empresa, tem despertado um interesse cada vez maior em sofisticados modelos de mercado e em sistemas de apoio às decisões. Todavia os autores enfatizam, que não obstante a estas tecnologias expoentes, a função do Marketing continua alicerçada nas trocas e sempre levando em consideração a geração de valor ao cliente e manutenção de relacionamentos. Ainda, com base nos relatos dos entrevistados, as atividades de Marketing têm uma função importantíssima na gestão do Banco do Brasil. É por meio delas que os gestores podem encontrar ferramentas que ajudam a coletar informações sobre o cliente e o mercado. As informações obtidas ajudam a definir estratégias de posicionamento, definição de novos produtos e principalmente incrementar os laços de relacionamentos com os clientes.

Conforme observou alguns dos entrevistados, a partir de 1997 as mudanças provocadas pela globalização e a estabilização da moeda brasileira, conduziram o Banco do Brasil a alocar seus esforços tanto financeiros como de capital humano na estruturação de estratégias de posicionamento. O mercado no qual o Banco do Brasil operacionalizava seus negócios era formado de:

- **Varejo:** grupo de clientes formado de micro e pequenas empresas com faturamento até R\$ 10 milhões ao ano;
- **Atacado:** grupo de clientes composto de em médias e grandes empresas com faturamento anual entre R\$ 10 milhões, e o segmento *corporate* com acima de R\$ 100 milhões/ano;
- **Governo:** grupo de clientes formado de órgãos dos governos federal, estaduais e municipais. Os principais produtos e serviços para esse mercado são arrecadação de tributos e contribuições federais, estaduais e municipais, cobrança da dívida ativa e gerenciamento de caixa.

O segmento de varejo acabou sendo escolhido como o de melhor atratividade para seus negócios. A escolha deste segmento foi em função da distribuição de sua rede de agências, e de sua carteira de clientes. Quando se trata de segmentação a mesma consiste na forma pela qual os profissionais de Marketing identificam grupos de clientes similares dentro de um mercado heterogêneo (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). Definida a sua estratégia de posicionamento, o Banco do Brasil iniciou uma campanha publicitária no valor de um milhão de reais, com o objetivo de se posicionar neste mercado. E posicionar é criar as ofertas e a imagem da empresa para que estas ocupem uma posição competitiva significativa e única nas mentes dos clientes-alvo em um determinado segmento (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). A iniciativa publicitária do Banco do Brasil foi desenvolvida de acordo com os seguintes parâmetros:

- Campanha publicitária de impacto;
- Necessidade de imprimir às campanhas mercadológicas a mesma identidade criada para a campanha de posicionamento;
- A marca é um diferencial para os produtos semelhantes;
- As estratégias de marketing estruturadas conforme os interesses e necessidades dos clientes;
- A missão do Banco do Brasil é maior do que a missão dos bancos privados;
- Destaque para os diferenciais do Banco do Brasil em relação à concorrência;
- Fortalecimento do posicionamento da empresa em função da marca “o Banco do Brasil”.

Reedy e Schullo (2004) concatenam que operar na Internet demanda estratégias de segmentação e posicionamento. Dependendo dos segmentos de Marketing, as decisões sobre ofertas de produtos, a estratégia de apuração, o composto promocional, e a estratégia de distribuição podem ser tomadas com mais certeza, no mercado virtual inclusive.

Adentrando-se ao tema internet um dos entrevistados comentou que o Brasil passa por uma segunda onda do auto-atendimento. A primeira levou o cliente ao caixa eletrônico e agora para a Internet. O Banco do Brasil continua a ser líder na Internet. Ao final do ano de 2006, o número de clientes habilitados atingiu 8,3 milhões, crescimento de 2,5% em relação ao mesmo período do ano anterior. A gestão de Marketing do Banco do Brasil reconhece que a utilização das tecnologias da informação disponíveis no mercado e a presença de novos clientes estão conduzindo as instituições financeiras brasileiras reconhecerem a relevância das atividades de Marketing para a gestão empresarial. É por meio do marketing que os gestores encontram subsídios técnicos que os capacitam a coletar informações sobre os clientes e o

mercado. As informações obtidas ajudam a definir estratégias de posicionamento, estratégias de novos produtos e serviços e principalmente incrementar os laços de relacionamentos com os clientes. Basicamente o Marketing é um conjunto de atividades que uma empresa desenvolve que a possibilita obter metas. Estas metas dependem das necessidades e desejos dos consumidores (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). Para a compreensão das necessidades e desejos dos consumidores as atividades de Marketing podem desempenhar as funções de segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). Estas atividades, por conseguinte possibilitaram a empresa fazer ajustes no Composto de Marketing e assim fazer a função básica do Marketing, a realização de trocas (LAMBIN, 2000).

Neste contexto, a instituição entende que a Internet é um recurso a mais a ser utilizado nas atividades de Marketing com o objetivo de disponibilizar serviços e produtos, vinte e quatro horas, sete vezes por semana o ano inteiro. Além de formalizar um canal eletrônico facilitador de construção de relacionamentos duradouros, pois permite um contato maior do cliente com a instituição. Relacionamentos muito valorizados no segmento de varejo no qual o banco atua fortemente.

A utilização da Internet pelo setor bancário é conhecida como *e-banking*. Para o Banco do Brasil o *e-banking* consiste em um canal novo de contato com seus clientes. O *e-banking* é uma organização bancária eletrônica, oferecendo serviços bancários sem uma agência física. Igualmente conhecido como *virtual banking*, *cyberbanking*, *home banking* e *on-line banking* (TURBAN e KING, 2004). Os serviços que podem ser disponibilizados pelas agências on-line enquadram-se em: visualização de conta; transferência de fundos; pedido de talões de cheque; pagamento de contas e cartões; contato com o banco; investimentos; empréstimos; dentre outros (TURBAN e KING, 2004).

Segundo os entrevistados a Internet é utilizada pelo Banco do Brasil como um intermediário para os meios eletrônicos de pagamento, sejam eles realizados empresa e consumidor (B2C) e entre empresa e empresa (B2B), oferecendo diversas opções de pagamento, deixando que o cliente escolha as mais adequadas às suas necessidades. O *e-banking* oferece serviços para uma melhor comodidade de seus clientes. Da perspectiva do cliente, o *e-banking* reduz custo e tempo nas transações, e suprime a barreira geográfica do mundo físico (TURBAN e KING, 2004). Os clientes podem acessar a inúmeras instituições financeiras localizadas em qualquer lugar, com diferentes ofertas de produtos e serviços. Alguns bancos eletrônicos possuem tarifas reduzidas para transações efetuadas *on-line* em comparação aquelas efetivadas no mundo físico. Operacionalmente uma transação bancária por meio do *e-banking* custa dez por cento do valor da própria operação feita em uma agência física (TURBAN e KING, 2004).

O *website* do Banco do Brasil é estruturado de forma a facilitar que o cliente encontre, mesmo sem se identificar, soluções as suas necessidades. Nesse contexto, a Internet configura-se um tipo de vitrine *on-line* pela qual os clientes podem adquirir quase todos os produtos e serviços, dessa forma o *website* torna-se um ponto de venda a mais para o cliente. Segundo Reedy e Schullo (2004) no geral, os benefícios de se operar lojas virtuais estão relacionados a várias áreas das estratégias de negócios, destaca-se:

- **Canais de Distribuição:** os canais podem ser expandidos com a presença de uma loja virtual. Isso, por sua vez pode dar mais poder ao Marketing direto, que é o veículo de comunicação mais direcionado. Esta capacidade permite a empresa escolher qual deve ser o objetivo do *website*: vendas *on-line*, propaganda *on-line*, serviço *on-line* ao consumidor ou, ainda, outras vendas ou atividades de comunicação;

- **Presença Virtual:** o gasto de capital é muito menor ao iniciar programas de marketing dirigido para o consumidor ou para outros negócios *on-line*;
- **Flexibilidade de fornecimento:** lojas virtuais operam interruptamente e assim

Os gestores podem manter as vendas e o serviço de qualquer localidade;
- **Material para vendas:** a possibilidade de manter material promocional e informativos quanto a produtos e serviços da loja possibilita aos usuários do *website* baixá-los e imprimi-los;
- **Rastreamento:** Lojas virtuais facilitam não fazem os consumidores esperarem uma resposta do departamento de rastreamento de pedidos. Os mesmos podem ser acompanhados no *website*.

Os gestores de Marketing reconhecem que Internet não substituirá as agências, mas complementarará seus negócios. A possibilidade de se adquirir todos os produtos e serviços, só não esta em prática por motivos legais, ou melhor, o cliente pode até abrir uma conta pela Internet, porém sua assinatura ainda tem que ser reconhecida em uma agência física.

O Banco do Brasil disponibiliza no seu *website* serviços que reúnem, em um único ambiente: transações, negócios e conteúdos (Quadro 4 p.143, 5 p.144)

Quadro 4 Transações e Negócios

Transações e Negócios	Gerenciador Financeiro Pessoal
	Consiste em um serviço que por meio da Internet o usuário pessoa física pode gerenciar dentro de um ambiente virtual todas as suas contas correntes, cartões de crédito, compromissos, investimentos e contas de outros bancos. É, permitido, ainda, a organização, controle e planejamento das finanças pessoais por meio da comparação entre valores previstos e efetivamente gastos, agendamentos de compromissos futuros, como cheques pré-datados ou créditos a receber.
	Gerenciador Financeiro Jurídico
	Consiste em um serviço desenvolvido para atender a pessoa jurídica que deseja usar a Internet para administrar seu movimento financeiro em um só acesso. O Gerenciador Financeiro possibilita, ainda, soluções de Comércio Eletrônico para o gerenciamento de cobrança, fornecedores e contas a pagar recolhimento de títulos, impostos e outros. O Gerenciador Financeiro é um dos mais completos canais de auto-atendimento do mercado, utilizado por mais de 500 mil empresas.
	Sala de Agronegócios
	Este serviço foi estruturado para atender o produtor rural e consistem em um ambiente instalado no site www.agronegocios-e.com.br onde é possível obter informações técnicas e de mercado e comercialização de safras. Basicamente esse serviço consiste em: disponibilizar informações sobre as principais commodities agropecuárias: cotações (preços físicos, preços futuros e indicadores), informações de mercado (análises técnicas e notícias) e clima; possibilitar ao produtor comercializar sua safra, adquirir insumos, comprar e vender produtos diversos por meio do Balcão de Agronegócios, com segurança e agilidade e obtendo ganhos de preço.
	Licitações
	É um serviço de comércio eletrônico que o Banco do Brasil disponibiliza na Internet para a realização de compras e contratações de serviços em ambiente totalmente seguro. A utilização deste sistema é permitida, além do Banco do Brasil, o Setor Público, seus fornecedores de bens ou serviços, correntistas ou não, previamente habilitados.
	Turismo
	Serviço ofertado no <i>website</i> do Banco do Brasil que permite o acesso a informações relacionadas ao turismo tanto por pessoa física como jurídica. No âmbito da pessoa física o serviço tutela o usuário nas questões inerentes a dicas, utilidades e sugestões importantes para quem pretende viajar com tranquilidade e evitar surpresas desagradáveis. O serviço ensina, ainda, tudo sobre como tirar ou renovar passaportes e vistos, além de informações importantes como a exigência de vacinas para quem pretende viajar para outros países. É exposto, também, sobre a importância dos seguros de viagem, como identificar sua bagagem e evitar extravios e, ainda, obter dicas para cuidados de primeira viagem. Para pessoa jurídica o serviço on-line funciona como uma assessoria, proporcionando Planejamento, facilidades da utilização de recursos, agenciamento de viagens, reservas de passagens aéreas, hotéis e locação de veículos.
	Negócios Internacionais
	Serviço disponível no <i>website</i> do Banco do Brasil que permite aos usuários o conhecimento das peculiaridades envolvidas em transações internacionais. É um serviço que pode ser acessado tanto por meio da internet como em visita as agências bancárias.

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

Quadro 5 Conteúdo

Conteúdo	Educação
	Por meio deste serviço é possível acessar os projetos desenvolvidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Eletronicamente o visitante ou usuário cadastrado, tem acesso a uma gama de serviços, dos quais se destaca: acesso a artigos, entrevistas e Resenhas. Para usuários cadastrados, é possível acessar cursos on-line e bibliotecas. Para o Banco do Brasil este canal eletrônico é um passo a mais ao encontro da aprendizagem corporativa.
	Cidadania
	Este serviço consiste em canal eletrônico de comunicação entre a fundação Banco do Brasil e todos aqueles interessados em informações que possam ajudar na superação das condições de pobreza da população brasileira. Neste canal, é possível acessar todos os esforços da fundação no sentido de mobilizar, articular e gerir ações de transformação social.
	Cultura
	Serviço de distribuição de conteúdo no qual o Banco do Brasil disponibiliza pela Internet, artigos, entrevistas, galeria de fotos, links, notícias e reportagens sobre a cultura do Brasil. Além de ser um serviço o mesmo consiste um agente também promocional, correlacionando a imagem do Banco do Brasil, como moderno e preocupado com a cultura.
	Turismo
	Serviço ofertado no <i>website</i> do Banco do Brasil que permite o acesso a informações relacionadas ao turismo tanto por pessoa física como jurídica. No âmbito da pessoa física o serviço tutela o usuário nas questões inerentes a dicas, utilidades e sugestões importantes para quem pretende viajar com tranquilidade e evitar surpresas desagradáveis. O serviço ensina, ainda, tudo sobre como tirar ou renovar passaportes e vistos, além de informações importantes como a exigência de vacinas para quem pretende viajar para outros países. É exposto, também, sobre a importância dos seguros de viagem, como identificar sua bagagem e evitar extravios e, ainda, obter dicas para cuidados de primeira viagem. Para pessoa jurídica o serviço on-line funciona como uma assessoria, proporcionando Planejamento, facilidades da utilização de recursos, agenciamento de viagens, reservas de passagens aéreas, hotéis e locação de veículos.

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

No âmbito do Composto de Marketing, a gestão da empresa responsável pelas estratégias de Marketing e Internet reconhece que o uso da Internet possibilitou a criação de uma loja de serviços virtual (WWW.bb.com.br) que possibilitou oferecer os serviços antes exclusivos do mundo físico, em uma plataforma *on-line*. A partir deste momento a Internet passa a contribuir como um local a mais para o estabelecimento de uma agência bancária por meio do *e-banking*. A influência da Internet nas ações de Marketing não se limita apenas ao ambiente eletrônico. A mesma proporciona oportunidades de negócios tanto no ambiente

virtual quanto no real. Estando relacionada aos produtos digitais e não digitais tangíveis e intangíveis. Assim, pode-se considerá-la um meio disponível às empresas para que estas possam planejar e executar seus programas de Marketing como um todo e agregada às ações *off-line* (KALYANAM e McLNTYRE, 2002).

Ao examinar as respostas dos entrevistados quando solicitados a exporem suas opiniões sobre a forma que a Internet influencia as estratégias do Composto de Marketing, apurou-se o seguinte:

- **No composto Produto:**

A Internet influenciou o composto produto de forma muito positiva. A evolução da mesma possibilitou e estimulou o surgimento e o crescimento dos serviços bancários na Internet, o *e-banking*. Não podendo ser diferente, o banco desenvolveu seu composto para poder operar na Internet e se manter competitivo. Assim, tem-se o surgimento do *website* WWW.bb.com.br. Um produto (*website*) que possibilita a oferta de informações e comercializações dos diversos produtos e serviços já negociados pelo banco no mercado físico.

- **No composto Praça**

Não bastava possuir um *website* complexo, funcional e bem estruturado. Era necessário distribuir os serviços agora pela Internet. Serviços como transferências, consulta de saldos, compra de ações já podiam ser entregues (acessadas) na tela de qualquer micro com acesso a Internet. Mas nem todos componentes do composto do produto podiam ser entregues via digital. Assim, o banco adotou estratégias específicas, como, por exemplo, a abertura de conta. A mesma pode ser inicializada no *website* do banco, entretanto sua finalização há de ser física.

- **No composto Preço**

É evidente, que a Internet possibilite muitas vantagens para as empresas, porém o serviço tem seus custos operacionais. O Banco do Brasil ao definir sua estratégia de cobrança pelos serviços na Internet, leva em consideração que o cliente que utiliza a Internet para realizar movimentações bancárias, gera um custo menor do que o cliente que fica na fila da agência. Dessa forma a instituição para incentivar a utilização do seu serviço de *e-banking*, oferece serviços com custo zero ou reduzido para o correntista. É o caso de acesso gratuito de Internet para seus correntistas, assim como tarifas reduzidas nas operações de extrato bancário. Como afirma Albertin (1998) as empresas devem aceitar que os clientes acessam um *website* porque ele está disponível, mas eles retornarão se existir valor. As estratégias de preço podem ser usadas para fortalecer o Valor do Valor e isso acontece de duas formas. Em primeiro lugar, as empresas posicionam-se como concorrentes de menor custo em função à economia da inexistência de instalações físicas. Essa propriedade é particularmente conveniente para o segmento de varejo, que se beneficia do alcance geográfico e dos baixos custos que a Internet permite para alcançar clientes antes inacessíveis. Em segundo lugar, as empresas estimulam o Valor do Valor, por meio do preço, utilizando-se de *websites* de orientação sobre melhores ofertas no mercado (ZEITHAML e BITNER, 2003)

- **No composto Promoção**

A Internet tornou-se um canal a mais para as ações promocionais do Banco do Brasil. As propagandas pela Internet destinam-se principalmente à divulgação de novos produtos e serviços, a transparência dos negócios, a inclusão digital e à desmistificação do uso Internet. A essa estratégia, inclui a utilização de ferramentas como *banners* e *newsletters* para divulgarem seus produtos e serviços, assim como, suas ações sociais. E dada uma maior atenção aos *newsletters*, pois muitos usuários considerarem-nos uma invasão de privacidade,

dessa forma só recebe e-mails da instituição o cliente que assim o permitir. O Banco no Brasil investiu em um rápido lançamento de promoções com diferenciais exclusivos para o uso do canal eletrônico. É o caso das promoções: “Seguro Ouro Auto”, com um forte incentivo para a renovação de seguros pela Internet; a promoção “Clube Ouro” (Programa de Prêmios e Descontos do Banco do Brasil), que sorteou mais de cem carros e teve boa parte das inscrições realizadas pelo *website* do Banco do Brasil; e a Promoção *bb.com.br*, que visou incentivar diretamente a realização de transações bancárias pela Internet. Deixar transparente as atividades é outra estratégia de promoção utilizada pelo Banco do Brasil. No *website* o cliente pode acessar as demonstrações de resultado, balanço social, relatórios da administração, relatório institucional, relatórios de gestão, assim como, acesso a apresentações de arquivos de áudio de reuniões e seminários com acionistas e ações sociais. Esse serviço possibilita a instituição incrementar os laços emocionais com seus clientes.

Finalmente, com o tratamento dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário semi-estruturado e a utilização de dados secundários obtido junto a empresa investigada, foi possível verificar o uso da Internet no Composto de Marketing. Tanto no âmbito das estratégias de Produto, Praça, Preço e Promoção.

4.2. Características do Caso B - Unimed Seguros

4.2.1. Estrutura da Unimed Seguros

A Unimed Seguros consiste na marca que representa a Unimed Seguradora e sua controlada a Unimed Seguros Saúde. Suas operações tiveram início no ano de 1989 com o objetivo de atender as demandas do Sistema Unimed, formado pelas 386 cooperativas, 98 mil médicos cooperados e 12 milhões de clientes em todo o Brasil. Atualmente, a empresa conta com 3.8 milhões de segurados e encontra-se entre as maiores empresas do setor.

Com matriz em São Paulo e escritórios regionais em 21 cidades distribuídas pelo Brasil que atuam como verdadeiras unidades de negócio, a Unimed Seguros é uma empresa de seguros de classe mundial, que busca continuamente o aprimoramento de processos e o conhecimento das necessidades de seus clientes. Atuando no ramo de pessoas, oferece 24 produtos segmentados nas linhas Vida, Previdência e Saúde.

A preocupação permanente da Unimed Seguros em desenvolver e oferecer as melhores soluções em produtos e serviços, de criar um ambiente melhor e de contribuir para o bem-estar da comunidade, faz dela uma empresa reconhecida e respeitada pela sua competência e capacidade.

4.2.2. Análise dos Dados

A análise das respostas se divide em três etapas distintas. A primeira etapa permite identificar de que forma a empresa entende e trabalha alguns conceitos inerentes a disciplina Marketing. Na segunda parte são abordadas questões relativas ao uso específico da internet na empresa estudada. A terceira possibilita a verificação e obtenção de informações que evidenciem de que forma a Internet é utilizada no Composto de Marketing.

No transcorrer da coleta de dados mediante a aplicação de questionário semi estruturado, verificou-se que as atividades relacionadas ao Marketing são de grande importância para a gestão da Unimed Seguros. Etzel, Walker e Stanton (2001) comentam que as atividades inerentes ao Marketing constituem um sistema de atividades de negócios que envolvem as ações de planejar, precificar, promover e distribuir produtos que satisfaçam os desejos do mercado-alvo. Nesse contexto deve-se considerar que o Marketing deve iniciar com uma idéia sobre um produto que satisfaça o desejo cliente e não deve encerrar até que esses desejos sejam completamente satisfeitos.

Alguns entrevistados relataram que o Marketing oferece subsídios técnicos que possibilitam a empresa tomar decisões específicas quanto ao desenvolvimento e oferta de soluções adequadas em produtos e serviços. Além de gerar valor a seus clientes no sentido de manter sua competência. Lamb, Hair e McDaniel (2004), Etzel, Walker e Stanton (2001) ensinam que o Marketing é um conjunto de atividades que implicam trocas. Trocas entre os diversos agentes que compõem uma cadeia de valor. E nesse sentido, as atividades de marketing são forjadas e executadas com o objetivo primordial de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, e, atender os objetivos da empresa, inclusive. E, para atingir tais objetivos, Sandhusen (2003) os gestores devem estar cientes das características do segmento em que se encontra o mercado em que operam. Pois será fundamental para a concepção de compostos de Marketing que possibilitaram a empresa satisfazer seus clientes e seus objetivos em quanto empresa (SANDHUSEN, 2003). Em complemento Lambin (2000) esclarece que quando se fala em Marketing é pertinente lembrar que o mesmo atua em duas frentes uma estratégica e outra operacional. A operacional representa o “braço comercial” de uma empresa, sem a qual o melhor plano estratégico não produziria resultados. Faz parte do operacional, o Composto de Marketing, plano de Marketing, Orçamento, a realização e controle. No âmbito estratégico tem-se a análise das necessidades do mercado, análise da

atratividade, análise da competitividade, escolha de estratégia de desenvolvimento e definição do segmento alvo.

Quando questionados a respeito destes subsídios, foi identificado que as atividades de Marketing possibilitam a empresa manter seus negócios focados nos seus nichos específicos. Destaca-se:

- **Seguro Saúde:** A Unimed Seguros oferece um conjunto completo de produtos do Ramo Vida. Têm-se soluções em seguros como o Unimed Vida e o Unimed Acidentes Pessoais, que proporciona tranquilidade e segurança a milhares de pessoas;
- **Previdência:** A Unimed Seguros oferece planos previdenciários de acordo com as necessidades específicas de seus associados.

Nesse contexto, fica implícito que na Unimed Seguros as atividades de Marketing ocupam um lugar estratégico na empresa. Desempenhando a função de coordenação de ações que possibilitem a empresa oferecer valor ao cliente. Logicamente, segundo dados levantados na pesquisa de campo, todas as ações desenvolvidas de Marketing devem estar inclinadas à missão da empresa. “Oferecer produtos de qualidade em Seguros de Saúde, Vida e Previdência, atendendo as necessidades das Cooperativas e do mercado em geral”. Ainda, ao se analisar a missão da empresa, fica evidente que os clientes da empresa são não somente as pessoas físicas, como as jurídicas, que são compostas pelas empresas que operam no mercado e as próprias cooperativas que fazem parte do conglomerado Unimed, destaca-se:

- **Cooperativas de Crédito – Unicreds:** O Sistema Unicred é uma instituição financeira cooperativa, formada por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita a falência, normalizada pela legislação cooperativista. O objetivo é propiciar crédito e prestar serviços de modo mais

simples e vantajoso para seus associados como, por exemplo: emprestar dinheiro com juros bem menores e com menos exigências do que bancos;

- **Fundação Unimed:** A Fundação Unimed é uma instituição sem fins lucrativos criada em 1995 pela Unimed do Brasil. Associada ao maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo, a instituição possui atuação nacional, atendendo as demandas das 381 cooperativas Unimeds. Sua missão é de contribuir para o fortalecimento corporativo do sistema Unimed, desenvolver a Gestão do Conhecimento e promover a Responsabilidade Social;
- **Unimed Tecnologia:** A Unimed Tecnologia, Indústria, Comércio e Serviços Ltda - Unitel é uma empresa voltada a oferecer soluções tecnológicas para as Unimeds de todo o país, contribuindo para que possam cumprir sua missão: promover remuneração justa ao médico e atender a população com a maior qualidade possível. Oferece, ainda, uma solução completa para a captura eletrônica de dados por meio da utilização do cartão magnético, gerencia e acompanha o trabalho de instalação e manutenção do sistema, disponibilizando profissionais gabaritados para trabalharem nas sedes das Unimeds;
- **Unimed Administração e Serviços:** Fundada em 27 de agosto de 1992, sua criação visou inicialmente produzir economia de escala a partir da fusão das estruturas administrativas, de recursos humanos, suprimentos, financeiras, contábeis e de processamento de dados existentes até então na Unimed do Brasil e Unimed Seguradora;
- **Transporte Aero médico:** A Unimed oferece serviço de remoção aérea para casos de urgência através de modernas aeronaves equipadas com recursos de última geração, inclusive UTI. O transporte aeromédico é realizado somente no cumprimento das previsões contratuais, em casos de emergência que envolva risco de vida e exijam cuidados médicos imediatos e intensivos. O paciente é avaliado por uma equipe médica

especializada e transportado com todo o conforto, dentro dos mais altos padrões de segurança;

- **Unimed Participações:** A Unimed Participações tem como objetivo contribuir para a prosperidade econômica das suas associadas e controladas, em parceria com a comunidade Unimed. Tem como principais funções, pesquisar e desenvolver projetos para a captação de recursos financeiros, além de promover campanhas que visam a adesão de novos associados. Participa, também, da elaboração do planejamento estratégico empresarial de Controladas e Coligadas, prestando assessoria na gestão dos seus negócios.

Os entrevistados são unânimes em afirmar que a estratégia de Marketing é fundamental para a gestão da empresa. Por um lado tem-se a necessidade de se definir os segmentos nos quais a empresa tem interesse em operar. Sequencialmente torna-se oportuno definir o mercado alvo e posteriormente a forma de se posicionar neste mercado. Lamb, Hair e McDaniel (2004) apontam que a estratégia de Marketing é essencial para se identificar por meio de análises, novas oportunidades de mercado. Os autores argumentam que por meio da estratégia de Marketing as empresas podem identificar no ambiente em que atuam, ou que pretendem atuar, segmentos mais atrativos. Para Etzel, Walker e Stanton (2001), posteriormente tem-se a definição de mercado(s)-alvo e ações de posicionamento, que implicarão em ajustes no Composto de Marketing para que a empresa atinja seu objetivo de marketing. Para os autores, o(s) objetivo(s) de Marketing consiste em uma declaração do que deve ser atingido por meio das atividades de Marketing.

No caso da empresa, não há um posicionamento isolado por preços competitivos (baixos), mais sim preços adequados a oferta de serviços com qualidade que o consumidor deseja. É lembrado nesse momento que a Unimed Seguros é uma empresa competitiva que

busca por meio da inovação manter-se no mercado em uma posição excelente, ou seja, de 38 empresas de previdências privadas que operam no Brasil, ela se destaca na posição de número 16. Das 102 empresas do ramo de seguros de vida operantes em território nacional, a Unimed Seguros se encontra na posição 16.

Alguns entrevistados lembram que as atividades de Marketing possibilitam a alta gestão da empresa em adequar seus produtos e serviços às necessidades de seus clientes. As necessidades e desejos dos clientes devem fazer parte dos objetivos de Marketing de uma empresa (SANDHUSEN, 2003; ETZEL, WALKER e STANTON, 2001). Assim, é de fundamental importância compreender as necessidades e o comportamento do consumidor (4,4 milhões de associados). Nesse ponto um dos entrevistados comenta que não se deve esquecer que a função de Marketing é também definir de que forma o produtos devem se adequar às necessidades dos clientes seja pessoa física ou jurídica. Assim, como a definição de seus preços, sua comercialização e sua promoção. Todas estas atividades são delegadas ao departamento de Marketing. Em complemento é citado que cada cooperativa integrante do conglomerado Unimed tem total autonomia no desenvolvimento de suas atividades de Marketing. De acordo com Lamb, Hair e McDaniel (2004) após uma análise apurada do mercado e seleção do mercado(s)-alvo e estratégia de posicionamento, os gestores de Marketing de uma empresa devem estar aptos a definir as estratégias do Composto de Marketing. Os autores põem em relevo a importância do Composto de Marketing, quanto a sua função de combinar as estratégias de produto, preço, distribuição e promoção. O Composto de Marketing deve ser estruturado de forma a gerar valor ao cliente (LAMB, HAIR e MCDANIEL, 2004).

Ainda, em relação aos clientes, foi apontado que além da pessoa física e jurídica, a figura dos corretores desponta como colaboradores estratégicos. Os corretores podem ser considerados como a força de vendas terceirizada da empresa, além de serem clientes da

empresa, inclusive. Desempenhado um papel fundamental na sugestão e divulgação dos produtos (novos ou não) ofertados pela empresa, assim como, um canal adicional de contado de outros clientes com a empresa. Lamb, Hair e McDaniel (2004) relembram que a idéia de novos produtos surge de muitas fontes, como clientes, funcionários, distribuidores, concorrentes, pesquisa e desenvolvimento e consultores.

Cabe comentar aqui, que a empresa não desenvolve nenhum tipo de controle de satisfação dos clientes pessoa física. Observa-se que o controle de qualidade dos serviços é repassado aos corretores. É nesse âmbito, qualquer tipo de pesquisa de satisfação do consumidor, formal ou informal, parte exclusivamente do interesse dos corretores. O controle da satisfação do cliente pessoa física é basicamente função não institucionalizada do corretor, já com relação aos clientes pessoa jurídica e outras cooperativas do grupo Unimed, há uma preocupação com a satisfação do consumidor. A satisfação dos clientes pode ser entendida como a percepção de que o produto atendeu ou excedeu às expectativas dos clientes (LAMB, HAIR e MCDANIEL, 2004). É nesse momento que se expõe uma preocupação da gestão da empresa com as estratégias promocionais, ou melhor, com um dos componentes do P (Promoção) de Marketing, o patrocínio.

É consenso entre os entrevistados que uma das questões mais solicitadas na empresa é a questão do patrocínio. Há uma demanda crescente e contínua de pessoa jurídica e das cooperativas do grupo em solicitar patrocínio. Sejam para atividades locais, como esporte e evento social, como atividades que extrapolam a região na qual a empresa solicitante opera. Nesses casos a gestão da Unimed Seguros tem instrumentos de *BI – Business Intelligence*, que possibilitam a empresa fazer um mapeamento e apurar índices que ilustrem de que forma as cooperativas contribuem na carteira de clientes, e assim tornar possível ou não a liberação de patrocínio. Como relatado, o BI da empresa ainda está em fase embrionária, todavia já contribui com informações que auxiliam a tomada de decisões.

Adentrando ao tema Internet, foi identificada no transcorrer da interpretação dos dados obtidos, que a Unimed Seguros utiliza a Internet como um canal eletrônico adicional aos seus negócios, nitidamente observado em um dos serviços do *website* da empresa, a Loja de Seguros. Conforme Kalakota e Robinson (2002) a Internet está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial. Em consonância aos autores, Limeira (2003) define que a *Internet* é uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada pelas empresas como canal de Marketing ou, ainda, como ambiente de negócios. No aspecto canal os modelos, segundo a autora podem ser entendidos como:

- Meio de divulgação de informações da empresa para o público em geral;
- Meio de coleta de informações das empresas sobre clientes;
- Meio de promoção da interação entre a empresa e os clientes.

Para a empresa estudada o mercado securitário é um setor muito competitivo que demanda um constante aprimoramento nos processos de vendas das empresas. Assim, o treinamento dos profissionais e a utilização de ferramentas mais eficientes podem incrementar a capacidades das empresas em fazer negócios e, por conseguinte obter resultados mais favoráveis, além de gerar mais valor ao cliente. Desse modo a Unimed Seguros abraçou o comércio eletrônico como uma solução a mais para a melhoria das vendas dos produtos Vida e Previdência. A partir desse ponto tem-se o surgimento da Loja de Seguros. O comércio eletrônico por meio da Internet tem gradativamente mudado a proposição de valor do cliente. A Internet tem propiciado negócios virtuais que oferecem aos clientes uma maior gama de informações, formas de pagamento, comparações de preços e velocidade de transações (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). Para Laudon e Laudon (2004) a Internet está criando uma plataforma tecnológica universal para comprar e vender bens e conduzir negócios dentro

da empresa. Anteriormente ao advento desta tecnologia as informações sobre produtos e serviços geralmente estavam vinculadas à cadeia de valor físico. Com a Internet, tem-se uma ruptura, que implica a desvinculação entre a informação e os canais tradicionais da cadeia de valor (LAUDON e LAUDON, 2004). As empresas estão adentrando no modelo virtual da Internet, o qual permite a redução de custos pelo simples fato de os consumidores poderem efetuar todas as operações ou parte delas na Internet, e que anteriormente, eram de exclusividade do mundo físico (LIMEIRA, 2003).

A loja consiste em uma solução inédita para a empresa em tornar a etapa de venda desses produtos mais eficiente. Inaugurada em junho de 2004, a Loja dissolveu um paradigma do setor, implantando um sistema de vendas que reduz o prazo para o processamento das informações, custos diretos e indiretos, erros de preenchimento dos documentos e finalmente, eliminação do tempo gasto no *input* de dados pela equipe interna. A empresa assumiu uma postura inovadora ao utilizar a Internet, já que a Loja de Seguros é pioneira na emissão do contrato de Seguros e de boleto de cobrança e débito em conta, enquanto as concorrentes estão ainda na fase de oferecer exclusivamente o serviço de simulação de pacotes. A utilização da Internet na melhoria dos negócios empresariais pode constituir em uma forma inovadora de a empresa ampliar seus negócios. Entretanto, ao levar à virtualidade o negócio da empresa (*E-Business*), é imperativo haver integração das aplicações. Isso envolve, no caso de venda no *website*, existir funcionalidade nas aplicações que gerenciam as vendas, a contabilidade, a administração de estoque e distribuição da empresa (KALAKOTA e ROBINSON, 2002).

Historicamente a Loja de Seguros fez declinar de cinco para apenas um dia o recebimento de proposta nova de adesões, além de uma redução em 20% os custos operacionais do processo e incremento da capacidade de gerar novos negócios. Utilizando Internet para o funcionamento e desenvolvimento de suas atividades, a Unimed Seguros

aperfeiçoou sua eficiência interna e externa, melhorando a satisfação de corretores e colaboradores e a fidelização de clientes. De um lado clientes atuais e potenciais clientes passaram a ter contato com os produtos da empresa de uma forma alternativa, o *website* da empresa. Entretanto, apesar de a busca por informações se efetivar no meio eletrônico, a aquisição de produtos continua sendo de maneira física. De outro lado, tem-se a presença dos corretores como agentes intermediadores das negociações. E, conforme observado nas entrevistas, os corretores são fundamentais no trato com os clientes, já que o *website* da empresa não possibilita a venda direta aos clientes pessoa física.

Explanado anteriormente, os corretores também se enquadram na modalidade de clientes pessoa jurídica. Como clientes especiais, estes tem acesso há alguns serviços no *website* da empresa que possibilitam um acesso exclusivo a informações inerentes a campanhas promocionais, simuladores de serviços, comprovantes de rendimentos de suas vendas, produtos exclusivos da loja de seguros, assim como, regulamentos e manuais. Identifica-se assim, que a Internet é um instrumento tecnológico que a empresa estudada usa para manter diálogo com os seus corretores, e estes com a empresa, inclusive. Esse acesso eletrônico mantém os corretores, que são a força de venda principal da empresa, a par do andamento dos processos de novas adesões. Já que os corretores podem dar início ao processo de adesão de novos clientes na loja virtual da empresa.

O *website* da empresa viabiliza aos corretores, também, acesso a um módulo de metas de vendas que provê dados para análise das vendas por produto/serviços, corretores e territorial. Favorecendo o gerenciamento e acompanhamento da produção e cumprimento das metas de vendas. Este módulo tem atualização semanal e está disponível para todos os produtos e serviços. Dessa forma a utilização da Internet para apoio aos corretores, acaba por promover qualidade aos processos, agilidade nas respostas aos clientes e redução dos custos operacionais como correios, telefone e dispêndio de tempo. Para tanto, já em 2003, tem-se o

surgimento de parcerias e troca de provedor de serviços de Internet que gerou uma redução de R\$ 5 mil em despesas mensais com manutenção do *website*, totalizando uma economia de R\$ 35 mil.

A redução de custos operacionais também ocorreu dentro da estrutura hierárquica da Unimed Seguros. Com a implantação da ferramenta de colaboração MSN (*Messenger*) em todos os Escritórios Regionais, que permite comunicação por meio da Internet, a Unimed Seguros inicia a substituição gradual do uso exclusivo do telefone como mecanismo de contato com seus escritórios. Podendo usar teclado, *webcams*, microfones entre um ou mais escritórios localizados em áreas distintas, o MSN passa a constituir em uma tecnologia de Internet para a redução de custos. Uma das contribuições da Internet é a redução de custos operacionais relacionados ao uso do telefone. Com o advento da Internet, tem-se o crescimento do uso de comunicadores que possibilitam as pessoas se relacionarem instantaneamente, sem o custo telefônico e por meio da Internet (LAUDON e LAUDON, 2004). Estruturalmente a Loja De seguros está estruturada da seguinte forma (Ilustração 17):

Ilustração 17 Estrutura da Loja de Seguros na Internet

Fonte: disponível em: <www.unimedseguros.com.br> acesso em junho de 2007.

Operacionalmente a loja funciona inicialmente com a realização de uma proposta de adesão. A seguir os dados são enviados a uma zona intermediária de armazenamento em que os dados ficam aguardando processamento após o fechamento da Loja. Vários dados são checados ainda durante o preenchimento, como CPF, CEP e DPS – Declaração Pessoal de Saúde, e vários cálculos são feitos, como prêmios e agenciamento. A maioria das simulações e consistências é efetuada no sentido de validar as propostas no primeiro momento, evitando atrasos e retrabalhos.

Após preencher toda a proposta na Loja de Seguros, o corretor tem a opção de imprimir as condições gerais do seguro vendido, o boleto bancário ou a autorização para débito em conta. Para o corretor, além da praticidade do sistema, a grande vantagem, e também uma das inovações da Loja de Seguros, é que sua comissão já é processada em seguida e paga pela Unimed Seguros em até 24 horas. Mais um incentivo à utilização do sistema que vai se somar a outras já mencionadas, como rapidez e segurança.

Se o corretor precisar consultar a Unimed Seguros para dúvidas, pode fazer isso por e-mail por meio do FALE CONOSCO no *website* ou por telefone, falando diretamente com a área de TI. Esses mesmos canais podem ser usados para que os corretores façam sugestões que possam vir a melhorar a Loja de Seguros.

Durante a implantação da Loja de Seguros, a maneira mais eficiente de apresentar a ferramenta aos corretores e estimulá-los a testar o sistema foi por meio de um programa de treinamento à distância em um processo conhecido como *e-learning*. O acesso a esse treinamento é permanente, pois durante todo o tempo em que o corretor está usando a Loja de Seguros ele pode buscar explicações na própria tela.

A Loja de Seguros tem atualmente um horário de funcionamento: das 8 às 22 horas. Em uma próxima fase do projeto o processo de venda será todo on-line, e a loja permanecerá

aberta vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Uma das vantagens dos negócios virtuais sustentados pela tecnologia da Internet é a possibilidade oferecer serviços independentemente de barreiras geográfica, além de permitir um funcionamento interrupto de 365 dias ao ano (LAUDON e LAUDON, 2004). Durante o período o corretor pode ter acesso à Loja por meio de um *login* de acesso e uma senha. Em seguida, todos os dados da proposta preenchida pelo corretor na Loja de Seguros são conferidos pela equipe interna e sua consistência checada. Se necessário, são feitos ajustes ou devoluções. Se a proposta é aceita, são emitidos certificados e cartas de boas-vindas, e os documentos são enviados aos segurados.

A estrutura de hardware e software que dão suporte a Loja foi dimensionada para permitir que o sistema todo opere com 98% de disponibilidade para que os corretores realizem suas vendas por meio da Loja de Seguros. Isso quer dizer que há apenas 2% de probabilidade de que o sistema fique fora do ar, e isso até o momento, não ocorreu. Ainda, no processo de definição da plataforma de hardware e software da Loja, além da SAR Sistemas, a Unimed Seguros contou com a inestimável parceria da área de Tecnologia da Unimed Administração e Serviços (UAS), que ajudou na escolha do equipamento necessário e dos aspectos de segurança lógica para suportar a operação. Todo o sistema consumiu em torno de R\$200 mil.

Quando questionados sobre as principais transações que a Internet possibilita no âmbito dos negócios *b2b*, *b2c* e *b2b*, os entrevistados relatam que comércio eletrônico, ou venda *on-line*, é uma tendência irreversível do mercado de seguros e principalmente uma exigência dos clientes e colaboradores. Assim sendo a Área de Tecnologia da Informação da Unimed Seguros decidiu por uma solução que automatizasse o processo de venda de seguros preservando as relações humanas entre o segurado, o corretor e a seguradora. Optando, assim, pelo Business to Business (B2B) em lugar das usuais soluções de venda direta ao cliente

Business to Customer (B2C). Nessa ótica, a idealização da Loja de Seguros contou com a integração da seguradora e corretores por meio de uma ferramenta que atende com eficiência seus clientes. Laudon e Laudon (2004) quando uma loja vende produtos diretamente a consumidores ou apenas empresas individuais pela Internet, a mesma se enquadra no modelo de loja virtual. Ao prover informações sobre produtos, preços e disponibilidades a indivíduos e clientes, há o enquadramento no modelo virtual de corretora de informações. Os autores ressaltam, ainda, que uma empresa pode se enquadrar nesses dois modelos. Inclusive outros modelos de negócios podem ser citados, como por exemplo: E-marketplace, Provedora de serviços, Comunidade virtual e Portal (LAUDON e LAUDON, 2004).

Gradativamente, foi observada uma grande aceitação entre os corretores. Mesmo havendo discrepâncias regionais quanto à utilização do computador em maior ou menor escala e o acesso à Internet. Finalmente o *website* da empresa não possibilita nenhuma venda direta. Entretanto, constitui em um ponto de partida que pode estimular a decisão de compra. Assim, pode-se considerar que a Internet por meio do *website* da empresa é um dos instrumentos usados em seus negócios com seus parceiros. Na Internet os fabricantes podem vender seus produtos e serviços diretamente a clientes do varejo, evitando intermediários como distribuidores ou lojas de varejo. Reduzir a importância do intermediário no canal de distribuição pode reduzir significativamente os custos de transação (LAUDON e LAUDON, 2004). Entretanto nem todos os produtos podem ser comercializados diretamente pela Internet, mas os mesmos podem ter benefícios do uso da Internet. A Internet pode ser o início de uma ação de compra, já que as lojas virtuais trabalham como pontos promocionais, inclusive (LIMEIRA, 2003)

Indiscutivelmente os entrevistados asseveram que todo o sucesso da Loja de Seguros não haveria de ser sem um trabalho conjunto entre várias áreas da Unimed Seguros, destaca-se:

- **Área de TI:** responsável pela coordenação do projeto e por todas as soluções que envolveram a busca e o incremento de tecnologia adequada para o pleno funcionamento da Loja de;
- **Área de Negócios:** foi responsável por testes ao longo de todo o incremento do projeto, oferecendo as primeiras devolutivas para os programadores, assinalando erros e acertos no funcionamento do sistema;
- **Área Operacional:** orientou a área de TI sobre as especificidades no preenchimento e exame de formulários e relatórios que seriam originados pelo novo sistema e sobre as informações que deveriam ser juntados aos bancos de dados da Unimed Seguros;
- **Área Técnica:** recomendou quais os tipos de seguros mais se adequariam à ferramenta, constatando todas as questões referentes à legislação pertinente, norteando a seleção dos produtos a serem cedidos na Loja de Seguros, orientando aspectos dos cálculos e simulações.
- **Área de Produtos Vida e Previdência:** atuou nas definições das regras de comercialização dos produtos, bem como de todos os formulários imperativos, garantindo os aspectos técnicos, legais e de aceitação.
- **Área de Sinistros:** guiou os trabalhos de sistematização da Loja quanto ao preenchimento de dados imperiosos para garantir a qualidade dos processos de sinistro.

- **Área de Marketing:** cunhou a campanha de divulgação e de incentivo às vendas para os corretores empregando todos os meios disponíveis;

Na prática, para os entrevistados, a Internet é uma meio que pode facilitar as vendas da empresa. Principalmente por meio dos e-mails a Unimed Seguros pode desenvolver ações promocionais, seja na forma de e-mail Marketing, como na estruturação de *banners* em *websites* estratégicos. Porém, é relatado que atualmente a empresa não desenvolve nenhuma estratégia de Marketing voltada a estes dois serviços. Fato embasado na crença de que os clientes e potenciais clientes da Unimed Serviços preferem ser abordados por estratégias promocionais inclinadas ao mercado físico. Logicamente, ao se pesquisar em alguns *websites* das cooperativas que fazem parte do conglomerado Unimed, evidencia-se o uso de *banners* promocionais da Unimed Seguros. Kotler e Keller (2005) afirmam que se uma empresa utilizar adequadamente *banners* e *e-mails* ela pode construir relacionamentos com os clientes, como também realizar lucros adicionais, tudo por uma fração do custo de uma campanha por mala direta.

Um dos entrevistados aponta que a Internet pode desempenhar um papel importante no Composto de Marketing. Sabe-se que na Internet a entrada de novos entrantes e o surgimento de produtos substitutos são facilitados. Dessa forma a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis torna-se mais difícil e a utilização de informações coletadas por meio da Internet quanto aos clientes e concorrência, pode constituir em um diferencial. Com as informações dos clientes e dos concorrentes é possível fazer ajustes nas estratégias dos 4 P's e assim decidir por um produto, preço, promoção e distribuição mais adequada. Lamb, Hair e McDaniel (2004) lembram que a Internet pode ser usada na busca de informações para uma análise de oportunidades. Por meio da Internet podem-se acessar bases de dados que possibilitam as empresas, acesso a produtos e serviços operacionalidades por diversas

empresas. É o caso da Altavista.digital.com. Ferramenta disponibilizada na Internet que oferece como principal recurso, o mapeamento do mercado. Os autores ressaltam, ainda, que por meio da Internet é possível desenvolver painéis eletrônicos para o levantamento das opiniões de consumidores. O processo tem início com o recrutamento de entrevistados. Depois de qualificados a participar, recebem um questionário por e-mail ou são direcionados para um *website* seguro para preenchimento de um questionário. Todavia, na empresa estudada só usa Internet para a busca de informações da concorrência e, como já citada anteriormente, a busca por informações dos clientes cabe apenas as corretoras.

E, quando se fala em clientes, a empresa entende a importância dos consumidores online, e para estes a mesma assume a posição estratégica de que no caso de serviços de previdência, saúde e seguros, usam a Internet apenas para a busca de informações e quando da escolha dos produtos, acabam por decidir na efetivação física da compra. Lamb, Hair e McDaniel (2004) tutelam que é possível a realização das atividades de Marketing na Internet. Com a criação de lojas virtuais as empresas podem oferecer uma praça (P) a mais para ofertarem seus produtos. Todavia apesar de ocorrer a visita de clientes e potenciais clientes em *website* na procura de produtos, em alguns casos, a compra acaba por se realizar fisicamente (LIMEIRA, 2003).

Com a utilização da Internet a Unimed Seguros entrou em um processo de redução de custos que possibilitou um direcionamento melhor de forças as atividades de Marketing. A Internet passou a configurar um facilitador de conquista e manutenção de vantagem competitiva, pois permitiu:

- Eliminação do processo de digitação;
- Redução e conferência de propostas;

- Redução no tempo de recebimento da proposta (de até cinco para um dia);
- Redução nos erros de preenchimento;
- Redução no volume de devoluções;
- Redução de 20% nos custos operacionais do processo.

Na prática foi observado que a utilização da Internet como um Ponto de venda (praça) representa 29% das vendas de seguros de Vida e Previdência individuais da Unimed Seguros. Lembra-se que esse processo de venda, não é direto, mais sim representado pela geração de propostas de adesões feitas no *Website* da empresa pelos corretores. Graficamente tem-se (Gráfico 1):

Gráfico 1 Utilização do *website* pelos Correntistas

Fonte: disponível em: <www.unimedseguros.com.br> acesso em junho de 2007.

Segundo alguns autores é função do Marketing geral valor ao cliente (KOLTER e KELLER, 2005). Quando indagados em relação à preocupação da empresa em coletar informações sobre seus clientes, foi levantado, ou melhor, apontado que a utilização da Loja de Seguros é monitorada diariamente visando diagnosticar problemas e resolvê-los no menor tempo possível, aperfeiçoando ininterruptamente a ferramenta e a qualidade do serviço prestado aos corretores. Esse processo de monitoria possibilitou a identificação de algumas peculiaridades do acesso dos clientes ao *website* da empresa (Gráfico 2).

Gráfico 2 Peculiaridades do acesso dos clientes ao *website* da empresa

Fonte: disponível em <www.unimedseguros.com.br> acesso em junho de 2007.

Não obstante ao monitoramento do *website* da empresa, *Call Center* da empresa também é utilizado para colher informações juntos ao cliente. Constata-se que 83,56% do monitoramento são feito mediante telefonia convencional e 16,44% por Internet, sendo, 5,48% referentes a melhorias do *website* e 10,36% correção de erros.

Finalmente, no caso da Unimed Seguros observa-se que os esforços dos gestores no contexto do Composto de Marketing e da Internet se dão de duas formas:

- **Loja de Seguros como solução Virtual**

A concepção da Loja de Seguros faz parte da estratégia de produto do Composto de Marketing. A Loja foi condicionada para atender a um público que busca soluções pelo meio eletrônico. No âmbito da estratégia de distribuição do Composto de Marketing, tem-se que a entrega dos serviços propostos no *website* pode ser realizada em qualquer computador que esteja em acesso direto com a Internet. Já sob a ótica promocional, a estratégia adotada pela empresa se configura na utilização de informações disponíveis no *website*, de forma a estimular os clientes e potenciais clientes conhecerem os serviços oferecidos no *website*. No caso da pessoa física, o *website* é um ponto no qual os mesmos são encorajados a entrar em contato com corretores para a aquisição dos produtos e serviços. Não menos importante, o preço como estratégia do Composto de Marketing aplicado à Loja de Seguros é observado como o acesso gratuito por parte dos corretores aos serviços oferecidos. Para pessoa física o acesso é sempre gratuito, porém limitado a alguns serviços.

- **Produtos e serviços vendidos na Loja de Seguros**

Os produtos comercializados por meio do *website* da empresa são idênticos aqueles comercializados no meio físico, logo, como estratégia de produto de Marketing, tem-se a predominância das regras estipuladas para o mercado físico. A aquisição dos produtos

comercializados só podem ser entregues fisicamente, sendo assim, a estratégia de distribuição dos produtos divulgados no *website* também tem a predominância das regras físicas. Já promocionalmente, as estratégias diferem do mercado físico. A utilização de cores distintas para realçarem os produtos na tela do computador e uma maior riqueza de informações consiste em peculiaridades da estratégia de Marketing quanto ao aspecto promoção. As estratégias de preços dos produtos comercializados no *website* são condicionadas, também as regras do mercado físico.

Finalmente, com o tratamento dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário semi-estruturado e a utilização de dados secundários obtido junto a empresa investigada, foi possível verificar o uso da Internet no Composto de Marketing. Tanto no âmbito das estratégias de Produto, Praça, Preço e Promoção.

4.3. Comparação dos Casos Apresentados

Após o estudo do referencial teórico pertinente ao tema abordado neste trabalho e a aplicação de um questionário semi estruturado em duas empresas do setor de serviços, foi possível a identificação de padrões teóricos nas informações coletadas e levantamento de peculiaridades nas empresas estudadas. Em fim, após a investigação no âmbito das empresas torna-se oportuno neste instante, a apresentação de quadros resumo (Quadros 6,7 p. 170,8 p. 171) de alguns aspectos observados no decorrer da pesquisa e em seguida a apresentação das considerações finais do trabalho.

Quadro 6 Aspectos Observados nas Empresas Estudadas (MARKETING)

Marketing	
Banco do Brasil	Unimed Seguros
<ul style="list-style-type: none"> • As novas tecnologias da informação e a presença de novos clientes estão contribuindo para maiores esforços quanto à utilização das ferramentas de Marketing; • As mudanças provocadas pela globalização e estabilização da moeda levaram a empresas a repensar os conceitos de segmentação, posicionamento e mercado-alvo; • O setor de varejo é escolhido como o mais rentável; 	<ul style="list-style-type: none"> • Para a empresa o Marketing contribui com ferramentas que auxiliam a empresa na tomada de decisões em relação aos produtos e serviços oferecidos; • No contexto de um mundo globalizado e muito competitivo o Marketing pode ser empregado na manutenção de vantagens competitivas específicas; • As atividades de Marketing Auxiliam a empresa a identificar seus mercados mais potenciais e a definir estratégias específicas para esses mercados;

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

Quadro 7 Aspectos Observados nas Empresas Estudadas (INTERNET)

Internet	
Banco do Brasil	Unimed Seguros
<ul style="list-style-type: none"> • O banco passa por uma segunda onda do auto-atendimento. A primeira levou o cliente ao caixa eletrônico e agora a Internet; • A Internet é um recurso a mais a ser utilizado nas atividades de Marketing, tanto para disponibilizar serviços quanto bens, vinte e quatro horas, sete vezes por semana, o ano todo; • A Internet é usada pelo banco como um intermediário para os meios eletrônicos de pagamento, tanto no B2B, B2C, B2G; • A utilização da Internet no setor bancário é reconhecida como <i>e-banking</i>; • O <i>website</i> do banco na Internet é destinado a facilitar as operações de seus clientes de forma intuitiva na busca de suas necessidades e soluções; • A Internet constitui para o banco um local virtual no qual é possível reunir em um só ambiente uma gama enorme de atividades antes exclusiva do meio físico; 	<ul style="list-style-type: none"> • Para a empresa o uso da Internet representa um canal eletrônico adicional para a promoção de seu negócio; • No contexto do mercado securitário, a competitividade tem sido crescente entre os diversos <i>players</i> neste setor, e dessa forma o uso de ferramentas tecnológicas, como a Internet, pode ser de grande valia; • Basicamente a utilização da Internet na empresa é representada na forma de um <i>website</i> que evidenciar o institucional da empresa e é uma solução inédita no setor de seguros na promoção de venda deste tipo de serviços; • O <i>website</i> da empresa é conhecido como loja de seguros, e é pioneira na emissão de contrato de seguros, boleto de cobranças e débito em conta; • Apesar da loja ser aberta ao público para visitação, a atividade de compra de serviços só pode ser realizada mediante os colaboradores da empresa, os corretores de seguros; • O uso da Internet possibilitou uma redução em alguns processos da cadeia de valor na qual a empresa atua; • A Internet consiste para a empresa em uma alternativa eletrônica para melhor atender seus clientes diretos (corretores) e indiretos (público no geral);

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

Quadro 8 Aspectos Observados nas Empresas Estudadas (INTERNET e COMPOSTO DE MARKETING)

Internet e Composto de Marketing	
<p style="text-align: center;">Banco do Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composto Produto <ul style="list-style-type: none"> • A Internet possibilitou e estimulou o surgimento e o crescimento dos serviços bancários na Internet. • No contexto da Internet tanto a criação do <i>website</i> da empresa, como os serviços ofertados nele tiveram estratégias de produtos distintos; • Composto Praça <ul style="list-style-type: none"> • O <i>website</i> do banco constitui um ponto de venda e entrega de serviço, permitindo a abertura de contas, inclusive; • Composto Preço <ul style="list-style-type: none"> • As estratégias de preços estabelecidas no <i>website</i> da empresa leva em consideração que o cliente utiliza a Internet para realizar movimentações bancárias e consulta de serviços, com custos bem inferiores quando realizados na loja física. Assim os serviços oferecidos podem ser de custo zero ou tarifas reduzidas; • Composto Promoção <ul style="list-style-type: none"> • Exclusivamente a Internet constitui em um canal adicional para as ações promocionais do banco. O próprio <i>website</i> na sua estrutura intuitiva torna-se um mecanismo promocional a ser utilizado nas estratégias promocionais. 	<p style="text-align: center;">Unimed Seguros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composto Produto <ul style="list-style-type: none"> • As estratégias de produtos e serviços no <i>website</i> da empresa não diferem do mercado físico; • Composto Praça <ul style="list-style-type: none"> • Ao contrário da loja física o <i>website</i> loja de seguros representa um ponto de venda na qual os corretores podem dar início ao processo de aquisição de seguros para os clientes interessados. Entretanto a forma de entrega do serviços (contrato) mantém-se física; • Composto Preço <ul style="list-style-type: none"> • Apesar da haver a redução de custos com a utilização da Internet os corretores de seguros habilitados a usar a loja de seguros estão sujeitos as mesmas regras de precificação das lojas físicas; • Composto Promoção <ul style="list-style-type: none"> • Com relação ao composto promocional a simples existência do website da empresa na Internet já implica em uma ação de promoção. A riqueza de informações contidas no <i>website</i> ajudam a esclarecer dúvidas e estimular um possível processo de decisão de compra de potenciais clientes;

Fonte: elaborado pelo autor (2007).

5. Considerações Finais

Empresas grandes e pequenas como Banco do Brasil, a Unimed Seguros, a Americanas, o Pão de Açúcar, dentre outras, que servem ao público em geral e ao público empresarial, estão utilizando o comércio eletrônico por meio da Internet cada vez mais. Esta utilização implica na satisfação das necessidades e desejos dos agentes consumidores, pessoa física ou jurídica, por meio do fornecimento de produtos e serviços *on-line*.

A Internet tem evidenciado um potencial enorme como facilitadora na compra e venda de bens e serviços, assim como a comunicação entre as empresas. Verifica-se que a Internet permite, ainda, incluir todas as funções internas e externas das empresas (como marketing, finanças, vendas e negociação). Muitas empresas utilizam a Internet para reduzir os custos de comunicação na coordenação de atividades organizacionais e na comunicação com seus funcionários. Gradativamente os gestores empresariais estão reconhecendo a validade do uso da Internet como uma forma mais veloz e de baixo custo para a coleta de informação do mercado, ou melhor, concorrência, clientes e potenciais clientes. E, assim realizarem ajustes em suas estratégias no âmbito de se manterem competitivas em mercado globalizado e em constante dinamismo.

Torna-se visível, portanto, que a Internet pode influenciar várias atividades desempenhadas pelas empresas. Dentre as atividades destaca-se o Marketing e mais especificamente o gerenciamento do Composto de Marketing.

Basicamente, sob a perspectiva do Composto de Marketing, as empresas investigadas neste trabalho e que operam na Internet visualizam:

- Quanto ao aspecto do composto Produto as empresas reconhecem o ambiente da Internet como um segmento a ser explorado constantemente, podendo assim haver possibilidade

na confecção de estratégias de Produtos novos e diferenciados para o público crescente de consumidores *on-line*. No caso das empresas Banco do Brasil e Unimed Seguros a Internet constitui na possibilidade de se confeccionar um produto *on-line* (*website* da empresa) que viabiliza a comercialização de bens e serviços virtuais e físicos, inclusive;

- O composto Preço é uma das estratégias do Composto de Marketing mais desafiadoras no contexto brasileiro. A definição de preços é um grande tormento aos profissionais de marketing, já que os consumidores *on-line* brasileiros apresentam aversão quanto à utilização de cartões de crédito e outras formas de pagamento *on-line*, embora este processo esteja sendo modificado gradativamente. No caso do Banco do Brasil observa-se que o público que faz uso do *e-banking* tem crescido constantemente e por representara redução de custos para a empresa são estimulados a utilizar os serviços bancários *on-line*. Estando sujeitos, assim, a precificações diferenciadas dos produtos e serviços ofertados no *website* da empresa. Ou seja, muitos produtos e serviços do Banco do Brasil apresentam redução de preço quando adquiridos virtualmente. Já a Unimed seguros, ao contrário, tem a estratégia de preço dos produtos na Internet idêntica a que pratica no mercado físico. Como o principal cliente da empresa são seus colaboradores, revendedores de seguros, somente estes tem o poder de barganhar preços;
- O composto Praça é um desafio interessante, pois demanda em alguns casos quanto aos produtos físicos comercializados na Internet, uma entrega física. No entanto, em alguns casos a entrega pode se configurar apenas na consulta da tela do computador ou na simples ação de um “*download*”. Para o Banco do Brasil e Unimed Seguros torna-se evidente o uso da Internet como veículo de distribuição e desta forma encaixa-se perfeitamente na logística do produto ou do serviço. No caso do Banco do Brasil a Internet facilita a obtenção de informações sobre sua linha de produtos e serviços, tanto

físicos com virtuais, por meio de um canal logístico que é uma das características da Internet. Assim como o Banco do Brasil, a Unimed Seguros também faz uso desta tecnologia para este fim. Além disso, ambas as empresas tentam tirar o máximo proveito deste canal logístico que tem a característica de operar vinte e quatro horas, sete vezes por semana o ano inteiro;

- O composto Promocional quando do uso da Internet, ganhou uma grande aliada, pois além da capacidade da interatividade, dos baixos custos quanto à atualização de *banners* e catálogos *on-line*, tornaram-se mais simples a comunicação com os mercados-alvo e personalização da comunicação. Além do alcance promocional que as empresas adquirem como o uso da Internet, nota-se que os consumidores não são mais passivos e buscam os *websites* que satisfaçam suas necessidades. Tanto o Banco do Brasil como a Unimed Seguros estão utilizando a Internet como um canal adicional para a promoção de seus produtos. Ao usar a Internet as empresas estão possibilitando aos seus consumidores e potenciais clientes alternativas para o contato com a empresa e também que a parte interessada obtenha quantidades de informações sobre produtos suficientes para estimular um processo inicial de aquisição do mesmo. Todavia, as empresas investigadas são unânimes em afirmar que os recursos promocionais que fazem uso da Internet nunca substituirão os veículos tradicionais, em função dos já consolidados hábitos tradicionais de mídia e de compras. A Internet constitui em um canal alternativo e complementar para as estratégias do Composto de Marketing.

No presente trabalho objetivou-se responder à questão referente à forma como é utilizada a Internet no âmbito do Composto de Marketing. E, para tanto, foi realizada uma análise formal e descritiva do uso da Internet no Composto de Marketing em duas empresas do setor de serviços. Esta análise implicou a realização de um levantamento dos pressupostos

teóricos que sustentam os temas Internet e Marketing. Assim, se fez necessária a descrição de algumas singularidades relacionadas às estratégias de Marketing, ao uso da Internet e a sua influência no Composto de Marketing. Cumprida esta etapa, foi realizada por meio do método do estudo de caso múltiplo, a contextualização das empresas investigadas sob a perspectiva do uso da Internet no Composto de Marketing. E, em conformidade com a estratégia da adequação ao padrão, sugerida por Yin (2005), foi possível comparar os pressupostos teóricos estudados com os dados obtidos junto às empresas investigadas, para posterior verificação de padrões previstos. Consequentemente, a escolha do uso do método do estudo de caso no âmbito das empresas Banco do Brasil e Unimed Seguros foi adequado para o entendimento do fenômeno organizacional escolhido e objeto investigado neste estudo. Assim, à luz do exposto pode se afirmar que o problema de pesquisa proposto originalmente foi alcançado, os objetivos atingidos, proporcionando uma contribuição para o conhecimento e desdobramentos para estudos futuros.

A seguir são apresentadas algumas limitações inerentes quanto à realização deste trabalho.

5.1. Limitações

A primeira limitação refere-se à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As considerações finais só podem ser estabelecidas para os dois casos estudados. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência entre estas empresas.

As considerações observadas sobre cada uma das atividades de Marketing e Internet foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras

fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

Em decorrência das limitações citadas anteriormente torna-se pertinente e oportuno um sub tópico que contemple recomendações para futuros pesquisadores.

5.2. Recomendações para Trabalhos Futuros

A partir dos resultados obtidos futuros pesquisadores poderiam gerar novas hipóteses para serem testadas em estudos conclusivos. Estas hipóteses poderiam contemplar:

- Quais as implicações do uso da Internet sobre a estratégia de Marketing de relacionamento e no comportamento do consumidor?
- O e-commerce pela Internet altera o comportamento do consumidor?
- Os consumidores que utilizam o canal Internet são mais ou menos leais?
- Como difere o papel das marcas nos ambientes *on-line* e *offline*?
- Como o marketing de relacionamento evoluirá para um Marketing que utilize um conjunto maior de mídias digitais convergentes (*web 2*, *mobile*, *interactive television*, *second life*) na manutenção dos clientes?

Referências Bibliográficas

ALBERTIN, L. A. **Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação**. ERA v.38 n. 1, São Paulo: 1998.

ALBRECHT, K. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de Marketing passo a passo em Serviços**. São Paulo: Reichmann e Affonso, 2002.

ANDERSON, P. F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**, v.46, spring 1982, p.15-26.

ANDRÉ, M. E. D. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995.

ARNOTT, D. C., **Bases of financial services positioning**. PhD thesis, Manchester: Manchester Business School, 1992.

ARNOULD, E.; PRICE, L.; ZINKHAN, G. **Consumers**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

AUKEN, Stuart Van. General versus Product-Specific Life Style Segmentations. **Journal of Advertising**, Atlanta, GA: The American, v. 7, n. 4, p. 31-35, Fall 1978.

BAGOZZI, R. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of marketing**. Chicago, v. 38, october. pp. 77-81, 1974.

BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Editora Campus-Elsevier: São Paulo, 2005.

BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence – Modelagem & Tecnologia**. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil Editora, 2001.

BARWISE, P.; ELBERSE, A.; HAMMOND, K. **Marketing and the Internet: a research review**. London: London Business School, 2002

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M., **The case research strategy in studies of information systems**. **MIS Quarterly**, v.11, n.3, September, 1987.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, S. R. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BISHOP, B. **Strategic Marketing for the Digital Age**. NTC Business Books, 2000.

BONOMA, T. V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketin Research**, Vol XXII, May 1985.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

BORDEN, Neil H. The Concept of Marketing Mix. In Bem M. Enis, Keith K. Cox e Michael P. Mokwa (eds.): **Marketing Classics**. Upper Saddle River (NJ): Prentice - Hall (8th edition), 1990: 1964

BOYD, H.W.; MASSAY, W.F. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1976.

BOYES, G.; STONE, M.E-business opportunities in financial services. **Journal of Financial Services Marketing**. Vol. 8, 2 176–189, 2003.

BRANSKY, R.M. **Desafios da venda direta ao consumidor pela Internet**. In: Angelo, C.F., Silveira, J.A.G. Varejo Competitivo, São Paulo: Atlas, v.3, 1999.

BRUNELL, Tom. Managing a Multicompany Supply Chain. **Supply Chain Management Review**, spring 1999.

BRUNER, Rick E. **Net Results: Web Marketing That Works**. Indianapolis: Hayden Book Company Inc, 1st edition, March 17, 1998.

CABELLO, D. B.; RAVULA, U. K. *Publics e-services toward citizens*. Master Thesis, Continuation Courses Electronic Commerce - Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial marketing and e-commerce. Lulea University of Technology, 2006.

CAI, J.; LU, S.C.; GROBLER, F.; CASE, M.; JING, N. Modeling and managing collaborative process over the internet. **Business Process Management Journal**, vol. 11, no. 3, p. 255-274, 2005.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

CAMPOMAR, M. **O Sistema de Marketing**. Revista Marketing. São Paulo, 1984.

CARVALHO, D. T. Antecedentes gerenciais para o desenvolvimento de estratégia para a WEB: fatores influenciadores do comportamento de adoção dos gerentes funcionais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CARVALHO, D. T. *Condicionantes de estratégias para a internet: uma abordagem inter-funcional*. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

CARVALHO, D. T.; CARVALHO, É. G. **Propaganda na Internet: O caso Doubleclick**. Marketing na Nova Economia. 01 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001, v. 1, p. 102-108.

CARVALHO, D. T.; MARQUES, R. B. O uso da Internet nas Maiores Empresas do Norte Paulista: Realidade e Perspectivas. **V – SEMEAD**, São Paulo, 2001.

CARVALHO, D. T.; SOARES, R. Impactos do Uso da Internet em funções de Inteligência Competitiva. **CLADEA - Conselho Latino Americano das Escolas de Administração**, Lima, 2003.

CARVALHO, D. T.; VICARI, F. M. Correio eletrônico e Orientação para o Mercado. **Revista de Administração (USP)**, v. 36, n.4, p. 44-51, 2001.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**; v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, L. A. **Viagem sem retorno. Internet Business**. Rio de Janeiro: Ediouro, ano 2, n. 4, p. 53, ago. 1999.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIU, D.K.W.; CHEUNG, S.C.; HUNG, P.C.K.; CHIU, S.Y.Y.; CHUNG, A.K.K. Developing e-Negotiation support with a meta-modeling approach in a Web services environment. **Decision Support Systems**, vol. 40, p. 51-69, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CHLEBA, M. **Marketing Digital: Novas Tecnologias & Novos Modelos de Negócio**. São Paulo: Futura, 2000.

CHOI, S. Y; WHINSTON, A.B.; STAHL, D.O. **The economics of electronic commerce**. Indianapolis: Macmillan Technical Publications, 1997.

CHURCHILL, JR.G.A. e PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARK, B.H. **Negócios on-line: os modelos de sites comerciais na WWW e orientações para o uso eficiente desta ferramenta de marketing**. São Paulo: HSM Management, ano 2, n.8, p. 110-118, maio/jun, 1998.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Tradução de: Paula Inez Cunha Gomide; Emma Otta. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, J.W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. London: Sage, p. 228, 1994.

CROWTHE, J. Personal UK e-finance player Moneynet uses technology to monitor and increase online business. **Journal of Financial Services Marketing**. Vol. 10, 3 272-276, 2005.

CUSTÓDIO, I. Avaliação de sistemas de informação: um modelo para auxiliar na escolha de métodos e técnicas. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, out-nov/1983. p. 6-17.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim (org). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVIES, M.J., **The Essential Guide to Database Marketing**. London: McGraw-Hill Book Company, 1992.

DAY, George S. **The market driven organization: understanding, attracting and keepeng valuable customers**. New York: The Free Press, 1999.

DEITEL, H.M.; DEITEL, P.J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce.para administradores**. São Paulo: Pearson, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.

DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. March/april, 1988.

DIZARD JR, W. **A Nova Mídia: A Comunicação de Massa na Era da Informação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

DRUCKER, P. Além da Revolução da Informação. **HSM Management n.18**, Janeiro – Fevereiro 2000, pp. 48-55.

DYER JR., W. G.; WILKINS, A. L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **The Academy of Management Review**, Vol.16, nº 3, Jul., 1991, p.613-619.

EDGETT, S.; PARKINSON, S. Marketing for service industries - a review. **Service Industries Journal**, London, v. 13, n. 3, p. 19-39, July 1993.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989, vol. 14, nº 4, p. 532-550.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**.São Paulo: Makron Books, 2001

FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**.16 ed. Porto Alegre: Multilivro, 1997.

FEATHERMAN, M. S. **The Intangibility of E-Services: Effects on Artificiality, Perceived Risk, and Adoption**. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. Pioneira Thomson,1a ed., 2005

FINGAR, P.; KUMAR, H. & SHARMA, T. **Enterprise E-Commerce: The Software Component Breakthrough for Business-to-Business Commerce**. Florida: Meghan-Kiffer, 2000.

FLYVBJERG, B. **Five misunderstandings about case-study research**. Qualitative Research Practice. London and Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, pp. 420-434.

FREDRIKSSON, Odd. **Internet-Based Self-Services: Relational Aspects of E-Banking**. IMIT Working Paper Series, Karlstad, Sweden, 2003.

FREITAS, H. **A Informação como Ferramenta Gerencial: um Telessistema de Informação em Marketing para o Apoio à Decisão**. Alegre: Ortiz, 1993.

FREITAS, H.; BRONGER, E.; CALDIERARO, F.; SIM: sistemas de informações de marketing: desenvolvimento e operacionalização evolutivos. Curitiba – PR: **XVIII ENANPAD 94, ANPAD, Marketing**, v. 7, 26 a 28 de Setembro 1994, p. 260-276.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira, 2004.

GOMES, J.S. **Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios**. São Paulo:Atlas, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GORDON, G.L.; CALANTONE R.J.; DI BENEDETTO, C.A. Business-to-business service marketing: how does it differ from business-to-business product marketing? **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 8, n. 1, p. 45-57, 1993.

GORDON, I. **Relationship marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever**. Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

GOSH, S. Making Business Sense of the Internet “. **Harvard Business Review**, March-April 1998, p. 126-127.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. Sage, Thousand Oaks, CA, 2000.

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

HEDGCOCK, R. **Automating the marketing environment & transforming data into insight: the datawarehouse & the database marketing**. Direct Marketing, p.56-58, Fevereiro,1998.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, G. E. J. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e casos**. Thomson, São Paulo: 2002

HOFFMAN, D. L.; NOVACK, T. Commercial scenarios for WEB: opportunities and challenges. **Journal of Computer Mediated Communication. Special Issue on Electronic Commerce**. Vanderbilt University, 1995.

HONEYCUTT JR., E.; FLAHERTY, T. B.; BENASSI, K. Marketing industrial products on the Internet. **Industrial Marketing Management**. New York: Elsevier Science, 1998, p. 63-72.

HOOLEY, G.J; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

HOWARD, John. **Gerência de Marketing**. São Paulo Pioneira, 1970.

HUDSON, S.; LANG, N. A destination case study of marketing tourism online: Banff, Canada. **Journal of Vacation Marketing**, Calgary V.8 n.2, 2001.

INAN, H. **Measuring the success of your website: customer-centric approach to website management**. Frenchs Forest: Pearson Education Australia, 2002.

JOHNSON, Kurt; LEGER, Mark. **Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers**. Direct Marketing, Garden City, v. 62, n. 5, p. 36-42, set. 1999.

KAHTALIAN, M. Marketing de Serviços. **Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba: FAE Business School, 2002 pag. 19-30.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALYANAM, K.; McLNTYRE, S. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 30 v., n. 4. Fall, 2002.

KARSAKLIAN, E. **Cybermarketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

KEEN, Peter; CRAIG, Balance. **On-Line Profits: a Manager's Guide to Electronic Commerce**, Boston, **Harvard Business School Press**. 1997.

KIANI, R. **Marketing Opportunities in the Digital World**. Internet **Research: Networking Applications and Policy**. Vol.8 #2, 1998.

KING, G.; KEOHANE, R.; VERBA, S. **Designing Social Inquiry: scientific Inference in Qualitative Research**. Princeton University Press, 1994.

KOETZ, C. I. *O Valor para o Consumidor Virtual – Análise da Utilização da Internet por meio de Web sites de Empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

KOSIUR, D. **Understanding Electronic Commerce**. Washington: Microsoft Press, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing. Edição compacta**. Tradução da 3ed. de Marketing management. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2006.

KOVACS, M. H.; FARIAS, S. A. de **Dimensões de riscos percebidos nas compras pela internet**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 15, jul./dez. 2004.

KRAFTA, L.; FREITAS, H.; COSTAS, R. S. ERP information management, support for small commercial action in small companies. **Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 3º CONTECSI**. São Paulo: São Paulo: USP/FAE, 2006.

LADEIRA, R. *Razões que Levam o Consumidor Brasileiro a Comprar pela Internet*. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

LADEIRA, R.; LEONE, R. O comércio eletrônico como diferencial competitivo. **CLADEA - Conselho Latino Americano das Escolas de Administração**, Lima, 2003.

LADEIRA, R.; SAIKOVITCH, V. L.; TOLEDO, G. L. Varejo Virtual - Um novo modelo de Varejo. **I – SEMEAD**, São Paulo, 1996.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

LAMB Jr., C. W., HAIR Jr., J. F., McDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.

LAMBERT, D. M. **Administração Estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Markenting de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVINSON, J. C.; RUBIN, C. **Marketing de guerrilha com armas on-line: 100 armas de baixo custo e alto impacto que garantem prosperidade e lucro pela Internet**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

- LEVITT, T. A **Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LÉVY, P. **O que é virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.
- LEVY, S.J. The Evolution of Qualitative Research in Consumer Behavior. **Journal of Business Research**, 2005, 58: 341–7.
- LIMEIRA, T. M.V. **E-Marketing: O Marketing na Internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- LIPKE, D. J. **Head Trips - A new way to understand consumer psychology**. American Demographics, Ithaca, v. 22, n. 10, October 2000.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MALHOTRA, N; ROCHA, I.; LAUDIDIO, C. M. ALTHEMAN, E. BORGES, M.F. **Introdução a pesquisa de marketing**. Pearson, São Paulo: 2005.
- MALLOY, D.C.; LANG, D. L. An Aristotelian Approach to Case Study Analysis. **Journal of Business Ethics**, 12 (7), 1993.
- MARSHALL, Kimball P. **Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age**. USA: Boyd e Fraser publishing company, 1996.
- MARTIN, P.Y.; TURNER, B.A. Grounded Theory and Organizational Research. **The Journal of Applied, Behavioral Science**, 22 (2), 141-157, 1986.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATTILA, M.; KARJALUOTO, H.; PENTO, P. Internet banking adoption among mature customers: early majority or laggards? **Journal of Services Marketing**, V. 17 n. 5 2003 , pp . 514 – 528.
- MCCARTHY, J. **Basic Marketing - A Global Managerial Approach**. USA: McGraw-Hill, 1996.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MINCIOTTI, Silvio A. *O Sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo*. Tese (Doutorado em Marketing) - Faculdade de Economia e Administração Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993. .
- MONTEIRO, J.M.; SORDI, J. O. De. ERP system and their contribution for the changing of business management: from functional business process management.

Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 3º CONTECSI. São Paulo: São Paulo: USP/FAE, 2006.

MOURA, M. C. de. *Modelo para segmentação por benefícios de consumidores bancários pessoas físicas – Uma aplicação em São Paulo – SP.* Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

MOWEN, J.C. **Consumer behavior.** New York: Macmillan, 1987.

OLIVEIRA, Bráulio A. C.; TOLEDO, G. T.; IKEDA A. **Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca.** São Paulo: VII SEMEAD, agosto de 2004.

OLIVEIRA, S.L. de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira. 1997.

ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, 2(1), 1-28, 1991.

PAIVA, C. C. S. De. *Nível de qualidade dos serviços bancários no ambiente digital.* Dissertação (Mestrado em engenharia da produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. **Handbook of relationship marketing.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 660 p. p. 3 - 38.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. **The case for case studies in management research.** Management Research News, v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. The case for case studies in management research. **Management Research News**, 26(5), 60-71, 2003.

PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **Preface to Marketing Management with PowerWeb.** McGraw-Hill/Irwin, 2002.

PIIRTO, R. **Beyond Mind Games: The Marketing Power of Psychographics (hardcover).** Amer Demographics Books, 1991.

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

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Modelagem de Casos: uma nova abordagem em análises qualitativa de dados? In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.

RABAÇA, C. A. **Marketing: Segredos e Estratégias.** São Paulo: Saraiva, 1996.

RAMOS, A. S., VELDMAN, S. M. Relacionamento com o cliente através da WEB: Um Estudo Teórico Exploratório. **24º Encontro da ANPAD – ENANPAD 2000** [CD-ROM], 2000.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REMENEYI, D.; MONEY, A.; PRICE, D.; BANNISTER, F. the creation of knowledge through case study research. **Irish Journal of Management**, 2002, vol. 23 Issue 2, p1, 17p.

Richers, R. e Lima, C.P. **Segmentação. Opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo: Nobel, 1991.

RIES, A.; RIES, L. **As 11 Consagradas Leis de Marcas na Internet.** São Paulo: Makron Books, 2001.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning the Battle for your Mind.** Warner Books, New York, 1981.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing. Uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva 2003.

SAREL, D; MARMORSTEIN, H. Marketing online banking to the indifferent consumer: A longitudinal analysis of banks' actions. **Journal of Financial Services Marketing.** Vol. 8, 3 231-243, 2004.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Ruben M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações.** São Paulo: McGraw Hill, 1980.

SEKARAN, U. **Research Methods for Managers: a Skill-Building Approach.** Chichester: Wiley, New York, 1984.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais, vol. 1 – Delineamentos de pesquisa.** São Paulo, E.P.U., 1987.

SEMENIK, Richard, J; BAMOSSY, Gary, J. **Princípios de Marketing: uma Perspectiva Global.** Makron Books, 1995.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. **Fundamentos do posicionamento de marcas – uma revisão teórica.** VII Seminário de Administração da USP – SEMEAD. Anais, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2000.

SHAPIRO, B. P. **Getting Things Done: Rejuvenating the Marketing Mix.** California: The Scientific Press, 2ª edição, 1989.

SHETH, J. N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B.C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHOSTACK, G.L. Banks sell services - not things. **The Bankers Magazine**, Boston, v. 160, n. 1, p. 40-50, winter, 1977a.

SILVA, J. A. R.; OLIVEIRA, L. C. V. de. O marketing na Internet.BR: uma avaliação da presença empresarial na World Wide Web. **XXI ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 21 a 24 de setembro de 1997, Rio das Pedras (RJ): Anais eletrônicos, 1997.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1995.

SOUZA, C.; ZWICKER, R. **ERP systems' life cycle: findings and recommendations from a multiple-case study in brazilian companies**. BALAS. San Diego, 2001.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistema de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STAKE, R. **The art of case research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

STAUDT, T.; TAYLOR, J. **A managerial introduction to marketing**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965.

T. KEARNEY. **E-Business Performance: Snapshots of Sales Innovation on the web**. 2000.

TOLEDO, G. L. **Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional**. Anais do 18º EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, setembro, 1994.

TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações Públicas e marketing: uma abordagem estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.

TOMANARI, S. A. A. do. *Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilos de vida (segmentação psicográfica) – Um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

TRINTA Z. A. Tecnologias da informação gerenciando a mobilidade urbana. **Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2º CONTECSI**. São Paulo: São Paulo: USP/FAE, 2005.

TRINTA Z. A.; OLIVEIRA, G. J. de. Information technology to logistic applied. **Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 3º CONTECSI**. São Paulo: São Paulo: USP/FAE, 2006.

TRIVIÑOS, A. **Introdução a pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E., KING, D. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TURBAN, Efrain; RAINER, Jr., POTTER, Richard. E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática.** São Paulo: Elsevier, 2005.

URDAN, André; URDAN, Flávio. **Gestão do Composto de Marketing: Visão Integrada de Produto.** São Paulo: Atlas, 2006.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology.** Newbury Park: Sage Publications, 1983.

VASSOS, T. **Marketing estratégico na Internet.** São Paulo: Makron Books, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (after marketing): como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

VENETIANER, T. **E-Commerce na Corda Bamba.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALRAVENS, P. Understanding B2B e-commerce: markets, business models, opportunities, and challenges. **Internet Media & Services, Global Equity Research, Lehman Brothers Research Reports.** Lehman Brothers Inc., 14 Jan. 2000.

WATERSCHOOT, W. V. The 4P Classification of the Marketing Mix Reviwebsited. **Journal of Marketing**, Vol. 56, Outubro, 1992.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado.** São Paulo, Atlas, 1995.

WELLS, William D. Psychographics: A Critical Review. *Journal of Marketing Research*, Chicago ILL: The Association, v. 12, p.196-213, May 1975.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.

WHITE, H.; NTELI, F. Internet banking in the UK: Why are there not more customers? **Journal of Financial Services Marketing.** Vol. 9, 1 49–56, 2004.

WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication.** Massachussets: Wesley Publishing Company, 1982.

WINDHAM, L.; SAMSEL, J. **Dead Ahead: the Web Dilemma and the New Rules of Business.** New York: Allworth Press, 1999.

WOOD, M. B. **Wood Marketing Plan Handbook and Marketing Plan Pro.** Prentice Hall, 2004.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Impactos da internet sobre o marketing no mercado consumidor. São Paulo: **IBMEC - Revista de economia e administração.** V. 4 N. 3, 2005, pp343-366.

YANAZE, M. H. **Esqueça o Marketing! Líbero**, São Paulo: Cásper Líbero, ano 3, n. 5, p. 88-92, 1º semestre 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUDELSON, J. **Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century**. *Journal of Marketing Education*, vol. 21, n. 1, abril, 1999.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZILBER, S. N. *Fatores Críticos para o Desenho e Implantação de e-business por empresas tradicionais*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

Websites visitados e consultados

www.bancodobrasil.com.br

www.e-commerce.com.br

www.febraban.org.br

www.idgnow.com.br

www.unimedseguros.com.br

APÊNDICE A

**CARTA CONVITE DA PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

São Paulo, ____de 2007.

Ao Senhor ____

Diretor de ____

(Nome da Organização)

Venho, por meio desta, convidar a sua organização para participar de um estudo exploratório da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O aluno de doutorado de nossa Faculdade, Luciano Augusto Toledo, está conduzindo um estudo junto a empresas de setor de serviços que utilizam a Internet no Composto de Marketing. O objetivo deste estudo é fazer uma análise formal e descritiva do uso da Internet no Composto de Marketing, por meio de entrevistas com responsáveis nas áreas administrativas de marketing e Internet. Os resultados desta pesquisa servirão de base para a elaboração da tese de doutorado do aluno e divulgação de futuros trabalhos da Faculdade sobre o tema.

O nome de sua organização poderá ou não ser divulgado no estudo, sendo que sua omissão não prejudica o resultado da pesquisa.

Caso aceite o convite, serão realizadas de uma a duas entrevistas conduzidas pelo aluno junto a pessoas indicadas pelo senhor e que trabalhem nas áreas de interesse do estudo. O tempo de duração está estimado em cerca de 30 minutos cada uma, seguindo um roteiro pré-estabelecido. Após o término da tese do aluno, será disponibilizada uma cópia do texto final para sua organização, contendo a revisão bibliográfica do tema de estudo e os resultados empíricos encontrados.

Saudações acadêmicas,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Professor Titular de Marketing

Faculdade Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo