

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

CLEBER JOSÉ NOVAIS

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET COMO
ELEMENTO DO COMPOSTO PROMOCIONAL NA EMPRESA
LORENO INFORMÁTICA LTDA., BRASÍLIA - DF**

FLORIANÓPOLIS
2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

CLEBER JOSÉ NOVAIS

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET COMO
ELEMENTO DO COMPOSTO PROMOCIONAL NA EMPRESA LORENO
INFORMÁTICA LTDA., BRASÍLIA - DF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade
Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Luiz Carlos de C. Júnior Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2002**

CLEBER JOSÉ NOVAIS

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET COMO
ELEMENTO DO COMPOSTO PROMOCIONAL NA EMPRESA LORENO
INFORMÁTICA LTDA., BRASÍLIA - DF**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos de C. Júnior, Dr.
Orientador

Prof. Altair Borges, Dr.

Prof. Cícero F. Barbosa, Dr.

Ficha Catalográfica

NOVAIS, Cleber José.

Análise da Estratégia de Utilização da Internet como elemento do Composto Promocional na Empresa Loreno Informática Ltda., Brasília – DF. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

Xvii, 178 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão da Qualidade e Produtividade. Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Luiz Carlos de C. Júnior

1. Investimento 2. Controle de custos 3. Marketing

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Arrisque-se! Toda a vida é um risco. A pessoa que mais progride é geralmente aquela que está disposta a fazer e a ousar.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Idone Bringhenti, por disponibilizar seu tempo às minhas dúvidas, tornando possível a finalização deste trabalho.

Aos Professores Márcio de Souza Pires e Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, por estarem sempre disponíveis e pelos esclarecimentos que muito contribuíram na elaboração e execução deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À empresa LORENO INFORMÁTICA LTDA., que cedeu espaço para a realização deste trabalho e pesquisa.

Aos meus pais, Antonio Novais e Terezinha Augusto Novais, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

E principalmente a minha Esposa Maria Cristina e minhas filhas Ana Paula e Ana Caroline, pois foram elas que me deram condições para concluir mais esta etapa da minha vida.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Apenas uma empresa pode ser a líder de um setor; apenas um país, a maior potência econômica; e existem vizinhos mais ricos ou mais bem-sucedidos a quem podemos nos comparar. A concorrência é saudável, talvez até essencial, mas deve existir algo mais na vida do que

ganhar; caso contrário, seremos quase todos perdedores.”

Charles Handy

SUMÁRIO

xi

LISTA	DE	ILUSTRAÇÕES
.....		
LISTA DE TABELAS E QUADROS		xii
LISTA DE ABREVIATURAS		xiii
RESUMO		xiv
ABSTRACT		xv
1 INTRODUÇÃO		01
1.1 Caracterização do Problema		01
1.2 Objetivos		06
1.2.1 Objetivo Geral		06
1.2.2 Objetivos Específicos		06
1.3 Justificativa		07
1.4 Metodologia da Pesquisa		09
1.4.1 Tipologia de Pesquisa		09
1.4.2 Instrumento de Pesquisa		11
1.5 Estrutura do Trabalho		12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA		14
2.1 O Processo de Globalização dos Mercados		14
2.2 Comércio Eletrônico		14
2.3 Planejamento Estratégico		20
2.3.1 Conceituação de Planejamento Estratégico, Princípios, Filosofias, Partes e Tipos de Planejamento		20
2.3.1.1 Conceituação de Planejamento Estratégico		20
2.3.1.2 Princípios do Planejamento		24
2.3.1.3 Filosofia do Planejamento		30
2.3.1.4 Partes do Planejamento		34
2.3.1.5 Tipos de Planejamento		35

2.3.1.6 A Empresa como Sistema	47
2.4 Marketing	54
2.4.1 Conceituação de Marketing	54
2.4.2 A Evolução do Marketing	55
2.4.3 A Empresa e o Meio Ambiente	58
2.4.4 Planejamento Estratégico de Marketing	63
2.4.4.1 Produto	66
2.4.4.2 Preços	70
2.4.4.3 Ponto de Venda	70
2.4.4.4 Propaganda (Composto Promocional)	71
2.4.5 Marketing Pela Internet	80
2.4.5.1 População Alvo e Segmentos	83
2.4.6 Planejamento de Marketing pela Internet	87
2.4.6.1 P de Produto	88
2.4.6.2 P de Preço	89
2.4.6.3 P de Praça – Distribuição	90
2.4.6.4 P de Promoção	92
2.4.7 A Internet como Mídia e Diferencial Competitivo	93
2.4.8 A Internet e os Novos Negócios	96
2.4.9 A Internet como Elemento do Composto Promocional	99
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA LORENO 102	
3.1 Apresentação da Empresa	103
3.1.1 Missão da Empresa	104
3.1.2 Objetivo	104
3.1.3 Visão da Loreno Informática Ltda	105
3.1.4 Organograma da Empresa	106
3.1.5 Identidade	107
3.1.6 Princípios Corporativos	107
3.2 Análise Ambiental	108
3.2.1 Macroambiente	108
3.2.2 Microambiente	113
3.3 Retrospectiva de Ações Estratégicas da Loreno nos Últimos Anos	117
3.4 Departamento de Marketing da Loreno Informática Ltda	119
3.4.1 Instrumentos Promocionais	102
3.4.2 Web Marketing da Loreno Informática Ltda	122

3.4.3 Design	125
3.4.4 Segurança no Comércio Eletrônico e Vantagens da Presença na Web	128
3.4.5 Como Fazer Marketing Pela Internet Funcionar	130
3.5 Planos Futuros para o E-Commerce na Loreno	132
3.6 Considerações do Capítulo	135
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	137
4.1 Conclusões.....	137
4.2 Recomendações para Futuros Trabalhos	142
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
ANEXOS	149

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 2.1	Algumas modificações provocadas pelo planejamento	26
FIGURA 2.2	Níveis de decisão e tipos de planejamento	36
FIGURA 2.3	Ciclo básico dos três tipos de planejamento	38
FIGURA 2.4	Desenvolvimento dos planejamentos	41
FIGURA 2.5	Elementos componentes do sistema	49
FIGURA 2.6	Ambiente do sistema empresa	50
FIGURA 2.7	Nível do sistema	51
FIGURA 2.8	Processo de planejamento estratégico de mercado	59
FIGURA 2.9	Sistema combinado de planejamento e <i>marketing</i>	62
FIGURA 2.10	Promoção/ comunicação em unidades de informação	72
FIGURA	Organograma da empresa loreno informática ltda	10

3.1	
FIGURA 3.2	Investimentos em informática	11
FIGURA 3.3	Os PCs em uso no Brasil	11
FIGURA 3.4	Sexo dos internautas	11
FIGURA 3.5	Faixa etária	11
FIGURA 3.6	Classe social	11
FIGURA 3.7	Escolaridade	11
FIGURA 3.8	Slogan da Loreno Informática Ltda	12
FIGURA 3.9	Design da página do <i>site</i> da Loreno Informática Ltda	12

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA 2.1	Perfil do internauta brasileiro	84
QUADRO 2.1	Eficiência e eficácia nas empresas	28
QUADRO 2.2	Tipos e níveis de planejamento nas empresas	37
QUADRO 2.3	Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	42
QUADRO 2.4	Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional	43
QUADRO 2.5	Estrutura de um plano de <i>marketing</i> tradicional	64
QUADRO 3.1	Objetivos e estratégias da empresa	11

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AGU	- Advocacia Geral da União
AMA	- American Marketing Association
CE	- Comércio Eletrônico
Corp.	- Corporation
DF	- Distrito Federal
EUA	- Estados Unidos da América
FPP	- Full Pack Product
Infovia	- Rede Mundial de Informação
Ltda.	- Limitada
MOLP	- Microsoft Open Licence Pack
OAB	- Ordem dos Advogados do Brasil
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PE	- Planejamento Estratégico
SAC	- Serviço de Atendimento ao Cliente
SENAI	- Serviço Nacional de Indústria
SET	- Secure Electronic Transactions (Transações Eletrônicas Seguras)
SSL	- Secure Socket Layer (Camada de Sockets Seguras)
TI	- Tecnologia de Informação
UnB	- Universidade de Brasília
WWW	- World Wide Web

RESUMO

Introdução. Nas empresas que atuam com comércio eletrônico, geralmente não existe um planejamento estratégico, o que dificulta sobremaneira o crescimento e desenvolvimento da organização.

Objetivo. Analisar como o (1) investimento, o (2) controle de custos e o (3) *marketing*, contribuem para o sucesso de empresas que atuam com comércio eletrônico.

Método. Fazendo um estudo de caso, contemplando os três referidos itens, sendo em seguida aplicado em uma empresa que atua neste seguimento de mercado.

Resultados. Após a implantação das ferramentas de controle de custo (a fim de auxiliar a contabilidade) e de instrumentos de pesquisa mercadológica (com o fito de prover informações) houve uma significativa melhoria na forma de gerenciamento das empresas estudadas. A colocação do assunto do perfil empreendedor aos dirigentes da empresa permitiu-lhes descobrir seus pontos fortes e fracos e incentivou-os a melhor aproveitar aqueles e, dentro do possível, corrigir estes.

Conclusão. A partir da aplicação do planejamento estratégico adequado, a Loreno Informática poderá alcançar resultados extraordinários, fazendo com que elas se tornem empresas competitivas num mercado altamente dinâmico, mutante e globalizado, bastando, para tanto, haver vontade de implantar novas soluções.

ABSTRACT

Introduction. In the companies that act with electronic trade, usually a strategic planning does not exist, what hinders the growth and development of the organization excessively.

Objective. To analyze as the (1) investment, the (2) control of costs and the (3) marketing, they contribute to the success of companies that you/they act with I trade electronic.

Method. Making a case study, contemplating the three referred items, being applied soon afterwards in a company that acts in this market continuation.

Results. After the implantation of the tools of cost control (in order to aid the accounting) and of instruments of research mercadológica (with the aim of providing information) there was a significant improvement in the form of administration of the studied companies. The placement of the subject of the enterprising profile to the leaders of the company allowed to discover them their strong and weak points and it motivated them to take advantage those better and, inside of the possible, to correct these.

Conclusion. Starting form the application of the appropriate strategic planning, his/her organization can reach extraordinary results, doing with that them if they turn competitive companies highly in a market dynamic, mutant and globalizado, being enough, for so much, there to be will of implanting new solutions.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização do Problema

As organizações têm procurado um uso cada vez mais intensivo e amplo de Tecnologia de Informação (TI), não apenas *bits*, *bytes* e demais jargões, mas uma poderosa ferramenta empresarial, que altere as bases da competitividade e estratégias empresariais. As organizações passaram a realizar seus planejamentos e a criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases a TI, devido a seus impactos sociais e empresariais.

O ambiente empresarial, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, a quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a TI. Essa relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender as necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de novas oportunidades empresariais criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de sua aplicação.

Atualmente, algumas das características do novo ambiente empresarial, tais como a globalização, integração interna e externa das organizações, entre outras, têm confirmado as tendências da criação e utilização de mercado e comércio de eletrônicos, que já são considerados como uma realidade.

Nesse novo ambiente empresarial, as organizações dos vários setores têm realizado significativos investimentos em TI, passando a ter seus produtos e serviços amplamente apoiados nessa tecnologia. Vários setores participam ativamente nas operações e processos dos demais e são também influenciados pelas transformações externas.

Assim, seja pelo novo ambiente empresarial ou por força das influências entre os setores, todas as organizações têm sido afetadas pela nova realidade do mercado e comércio eletrônicos. Essa situação tem exigido das organizações um grande esforço para a assimilação e utilização das tecnologias de informação, referentes a Comércio Eletrônico (CE), em sua operacionalização e em sua estratégia competitiva.

Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico no contexto empresarial pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência.

Essa definição, extraída do Handbook of business administration, de H.G. Maynard, ilustra com bastante exatidão o que significou a introdução desse conceito na moderna administração empresarial.

O segredo da manutenção da eficácia e eficiência dessa arma poderosa está num afiadíssimo mecanismo de retroalimentação do sistema e mais ainda na capacidade de reação que o corpo empresarial e seus recursos, humanos e materiais, devem ter no redirecionamento do “curso de navegação” da empresa.

A retroalimentação do sistema de planejamento estratégico enseja a criação de “atalhos” ou alongamentos de percurso para que reflitam o aproveitamento das oportunidades que venham surgir, o que implica uma postura especial da empresa, seus acionistas e, principalmente, uma participação muito ativa dos funcionários agindo em permanente interação com as lideranças.

Portanto, não fazer isso é receita de insucesso, o que torna absolutamente necessário o Planejamento estratégico, especialmente em nosso País, onde ele é muito mais trabalhoso de ser efetuado e requer um aprendizado particular, em cada empresa, para que seja bem-sucedido.

Logo, fazer tudo isso e também dirigir uma empresa, deve-se concordar, é tarefa digna de admiração.

Assim, passou a ser viável a utilização de meios de comunicação mais eficientes, capazes de alcançar com maior rapidez os objetivos gerados por um novo estilo de administração. O gerente passa a ser uma pessoa que sabe como tratar a informação, procurando definir mudanças no sistema que ampliam a funcionalidade e garantem o lado existencial da empresa.

A informação precisa ser analisada de forma específica, dirigindo os recursos ao diálogo permanente, à participação, ao comprometimento entre os participantes da organização e à integração do grupo nos momentos de decisão. Por todas essas razões, as empresas devem reformular suas estratégias de marketing, indo além do marketing tradicional, para manter-se no mercado competitivo, atraindo e conquistando consumidores.

As novas perspectivas do mercado corporativo passam a definir que para se alcançar os êxitos almejados é preciso trabalhar a partir de um marketing estratégico, no qual a informação é a base de sustentação desse mercado. A Internet representa uma relação em cadeia de informações, em que fazer parte da mesma significa estar atento a novas experiências e possibilidades.

A Internet é uma rede com abrangência mundial que possibilita a troca de informações entre computadores, surgida nos anos 60, quando o Departamento de Defesa Americano propôs a criação de uma rede que sobrevivesse a uma guerra nuclear. Esta rede evoluiu de um meio de comunicação reservado para pesquisadores e cientistas para um meio de marketing comercial altamente sofisticado. Em 1994, foram abolidas as restrições de uso comercial da rede.

O processo de transformação do âmbito educacional e de pesquisa para a atividade comercial foi rápido. Novos serviços foram oferecidos, sendo o principal a WWW – *World Wide Web*, neste trabalho denominada simplesmente de Web, que oferece interface gráfica. Da rede inicial que utiliza somente texto,

as mensagens evoluíram para voz, vídeo e imagens, que geram intenso tráfego de comunicação, afetando a performance da rede como um todo.

A Web é, como o próprio nome diz, uma verdadeira teia que cobre toda a Internet. Os locais onde são armazenadas as informações no formato da Web tornaram-se, quase da noite para o dia, a referência de negócios mais conhecida da Internet.

A rede de computadores da Internet permite à empresa uma rápida presença mundial e, pelo acesso a uma grande variedade de informações, agilizar seus processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos. A Internet abre oportunidades que são limitadas, basicamente, pela própria criatividade da empresa.

Muito do que se fala e escreve sobre a Internet diz respeito ao aspecto tecnológico, mas um componente igualmente importante no sucesso da Internet, e que tem sido ignorado, é o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing para o desenvolvimento de um site na Web, de modo que este crie uma sinergia entre a estratégia da presença on-line da empresa e as necessidades do negócio.

Quando a televisão nos anos 40 ganhou espaço como uma nova mídia para promoção, os profissionais de marketing não perderam tempo analisando o desenvolvimento do tubo de raios catódicos, mas estudaram como os negócios poderiam ser alavancados com a nova mídia. A TV modificou a noção de entretenimento doméstico, a publicidade, a criação de marcas, o Marketing Global, a cultura e os meios de notícias. Mudou a maneira como os consumidores percebiam as marcas, como compravam, como desenvolviam novas idéias. Com isso, transformou o modo como se concebia o mundo e a postura de cada consumidor. A televisão, como a Internet, são tecnologias que alteram a maneira como interagem produtores e consumidores.

Acontecimentos locais são agora transmitidos em escala global, e os acontecimentos globais em escala local, tornando-os parte de uma comunidade

maior. As tecnologias da informação e da comunicação oferecem, às empresas e às pessoas, oportunidades para explorar e descobrir novos mundos.

Os avanços, tecnológicos e no comércio, ocorrem tão velozmente que os negócios que não estiverem conectados irão perder terreno rapidamente. Muitos desaparecerão e novos surgirão.

A grande difusão de informações digitais também está mudando a visão de mundo, pois desloca o paradigma do local estático para um acesso on-line, modifica o tempo e o espaço ao colocar, instantaneamente, instrumentos comerciais e de interação social nas mãos das pessoas – no local e hora em que desejam ou necessitam.

O marketing na Internet é um importante veículo para aumentar a receita da empresa. Em hipótese alguma pode ser ignorado, sob pena de impedir a empresa de participar de um mercado crescente.

As empresas que adotam a Web como forma de divulgação de seus negócios estabelecem uma relação de “mão dupla” com o público-alvo, proporcionada pela promoção de seus produtos e serviços e pela obtenção das informações sobre os visitantes do site. Em contrapartida, empresas que optam em divulgar seus produtos por meio de propaganda realizadas em outdoor, frontlight, painel, cartaz não se permitem conhecer sua clientela, caracterizando apenas uma relação na qual não se efetiva a interação com o cliente.

Outra diferença que se deve reconhecer na Web é sua interatividade. Isto é, o típico surfista da Web não busca informações sobre produtos ou serviços, mas deseja interagir e obter benefícios das informações recebidas.

Realizar uma estratégia de marketing direcionada para o mercado virtual é uma realidade que deve ser adotada por todas as empresas que estiverem “conectadas” aos avanços tecnológicos. No entanto, não é somente criar uma home page para os clientes aparecerem. Alguns pontos devem ser levados em

consideração, na elaboração de um site, tais como o design, o conteúdo e a funcionalidade.

Não realizar esse tipo de estratégia pode ser fatal para a empresa, comprometendo um trabalho de marketing bem feito em todos os outros sentidos, mas deixado de lado em relação ao mundo virtual – mundo que hoje está se tornando uma das maiores ferramentas de marketing.

Convém destacar que, para ter sucesso na Web, a empresa deve ter estratégia integrada com as demais ações de marketing. Os objetivos não devem ser definidos somente em termos de aumento de vendas ou de lucro, mas, também, de fatores que poderão levar a este fim, todavia, aliados à concepção corporativa empresarial. Diante do exposto, o presente estudo buscou resposta ao seguinte problema de pesquisa:

Quais as estratégias da empresa Loreno Informática Ltda., de Brasília, no Distrito Federal, no que se refere a utilização da Internet como elemento do composto promocional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo objetiva analisar a estratégia de utilização da Internet como elemento do composto promocional na empresa Loreno Informática Ltda., situada em Brasília, no Distrito Federal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) discorrer sobre marketing tradicional e na Internet, enfatizando as características do comércio eletrônico;
- b) descrever o comportamento do consumidor nas compras via Internet;

- c) identificar os principais problemas que a Loreno Informática enfrenta ao tentar vender seus produtos pela Internet;
- d) comparar o comportamento estratégico da promoção tradicional na Loreno Informática com a que se utiliza de tecnologia da informação baseada na Internet;
- e) avaliar se as ações promocionais do *marketing* na Loreno Informática estão orientadas para a estratégia de vendas na Internet; e

1.3 Justificativa

As empresas atuais não possuem um modelo de Planejamento Estratégico específico para quem atua neste setor e nem as características de organizações de aproximadamente uma década atrás. O fato é que a inovação tecnológica do mercado fez com que as empresas e seus administradores procurassem reintegrar-se à modernidade e utilizar as ferramentas atuais de administração e de negociação de mercado.

A nova visão de mercado está diretamente relacionada com o tratamento que é dado às informações, considerando que a implementação de estratégias eficientes permite definir os pontos mais importantes das relações comerciais.

Diante de tal postura, acredita-se que a comunicação seja um fator relevante na busca de definição dos princípios estratégicos que irão nortear as decisões empresariais.

Não se pode negar a importância que a Internet possui no mercado competitivo, e ter acesso a ela pode representar uma forma de obter novos direcionamentos para a análise de mercado, seja este virtual ou real.

Todavia, não basta apenas fazer parte do sistema, é preciso usar a criatividade para alcançar o sucesso almejado. Portanto, estar na Web pode

não significar absolutamente nada se a empresa não souber usufruir de seus benefícios.

A Internet é uma mídia diferente das demais. Entretanto, sua maior eficácia, ao contrário do que se poderia imaginar, não é a grande inovação tecnológica que a Web representa, mas o uso de um conceito de marketing diferente e a nova forma de abordagem dos clientes – conceito e abordagem que ganharam força e se desenvolveram com a difusão do uso comercial da Internet.

Não se pode esquecer é que a Web oferece uma vantagem enorme sobre as outras formas de que para coleta e construção do banco de dados dos consumidores. Primeiramente, porque a Web usa o computador como meio; logo, nada mais fácil para armazenar dados on-line do comportamento de compra e informações do consumidor. As tendências nos padrões de compra e as demandas do consumidor podem ser facilmente identificadas e rapidamente atendidas pelas empresas que oferecem produtos customizados para seu mercado alvo. A Web pode ser usada também para, eficientemente, coletar informações demográficas e psicográficas que subsidiaram futuros estudos para aumento das vendas.

Portanto, não se pode mais ignorar as possibilidades revolucionárias criadas pelo mercado mas, deve-se fazer do marketing estratégico aplicado na Web um canal de comunicação que permita ao cliente o atendimento imediato de suas necessidades.

Como destaca Kotler:

Marketing tem como função identificar necessidades e desejos não satisfeitos, definir e medir sua magnitude, determinar a que mercado-alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir às pessoas da empresa que “pensem e sirvam o cliente”. Do ponto de vista social, *marketing* é o elo entre as exigências materiais da sociedade e seus modelos econômicos de resposta (KOTLER, 1996, p. 21).

Considerando tais perspectivas, unir o marketing às novas formas de comunicação pode representar o caminho para o sucesso de uma empresa, principalmente, partindo do pressuposto de que a informação bem elaborada pode tornar-se a ferramenta principal da comercialização.

KOTLER & ROBERTO (1992, p.202) ressaltam que “a finalidade de uma mensagem de comunicação é transmitir a noção da superioridade do produto na satisfação da necessidade do adotante escolhido como alvo”.

Destaque-se, no entanto, diante de toda essa euforia digital, que a segurança na rede é fundamental. Apesar dos mitos existentes, é primordial a montagem de infra-estrutura de proteção. Atualmente, há no mercado serviços e produtos que garantem a segurança de dados e informações. Empresas de cartão de crédito estão investindo fortemente em infra-estruturas seguras para o comércio eletrônico, fazendo uso da chamada Certificação Digital, de forma a garantir proteção tanto para os lojistas como para os clientes.

1.4 Metodologia de Pesquisa

1.4.1 Tipologia de Pesquisa

A busca de informações que possam orientar o trabalho de pesquisa envolve uma questão de organização e de definição de metodologia aplicada. Considerando que o assunto a ser abordado refere-se à própria informação, é preciso desenvolver mecanismos que possam apresentar precisão dos fatos. Assim sendo, é fundamental estabelecer um método de pesquisa, uma forma de abordagem das informações a serem coletadas.

Pode-se definir pesquisa, segundo GIL (2000, p.44), “como o processo que tem por finalidade descobrir respostas para problemas mediante a utilização de procedimentos científicos”. Já para KERLINGER (1975, p.7), a pesquisa é

“uma investigação sistemática controlada, empírica e crítica, de proposições hipotéticas sobre as supostas relações que existem entre os fenômenos naturais”.

De acordo com SELTZ (apud GIL, 2000), as questões propostas para investigação decorem de dois tipos gerais de razão: as intelectuais, baseadas no desejo de conhecer pela satisfação de conhecer; e as práticas, baseadas no desejo de conhecer para poder fazer de forma mais eficiente. Sendo assim, o presente estudo enquadra-se no segundo tipo.

Após a formulação do problema e definição do objetivo geral da pesquisa, o pesquisador deve preparar seu delineamento, ou seja, “a previsão do conjunto de atividades a serem desenvolvidas ao longo do seu processo de pesquisa” (GIL, 2000, p.46). Desta forma, esta pesquisa está segmentada em duas partes: pesquisa em fontes secundárias (bibliográfica) e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2000), possibilitando ao investigador cobrir uma gama de fatos muito mais ampla do que aquela que poderia investigar mediante a observação direta dos fatos. Nesse sentido, procurou-se, num primeiro estágio, focar o marketing tradicional e suas ferramentas, destacando a Internet, pela leitura de livros, artigos de revistas especialidades e artigos de jornais, visando dar sustentação teórica ao trabalho.

A utilização de técnicas de observação direta intensiva e extensiva, aliada à pesquisa documental e bibliográfica, poderá caracterizar o processo histórico e contínuo a respeito das estratégias empresariais no mercado competitivo.

Para tanto, é essencial a delimitação de um universo de pesquisa. Nesse caso, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa LORENO INFORMÁTICA LTDA., situada em Brasília/DF.

TRIVIÑOS (1987) defende que os pressupostos de um estudo descritivo encontram-se no “estudo de caso”, sendo que “estes estudos têm por objetivo

aprofundarem a descrição de determinada realidade”. Suas principais características são questionar o “como” e o “porquê” dos fatos, não possuindo controle sobre o comportamento do evento.

1.4.2 Instrumento de Pesquisa

De acordo com a espécie de informação desejada, existe uma série de instrumentos à disposição do pesquisador, além de diversos modos de operacionalização destes instrumentos. Os mecanismos de coleta de dados têm duas funções básicas: demonstrar a presença ou a ausência de um fenômeno e capacitar a quantificação e/ou qualificação dos fenômenos presentes. Portanto, qualquer instrumento de coleta deve ser capaz de fornecer uma mensuração da realidade.

Neste trabalho foi utilizada uma pesquisa em documentos da empresa, inicialmente, e, a seguir, uma “entrevista” estruturada oral, uma vez que, com o contato pessoal, é possível conhecer fisicamente as instalações da empresa, assim como suas perspectivas atuais e futuras, com perguntas fechadas e abertas, procurando, dessa maneira, dar maior mobilidade para se obter a informação com maior grau de detalhe possível sem, entretanto, cansar o entrevistador, já que houve interesse em aprofundar as questões.

Com base na comparação entre os dados teóricos e práticos, será possível desenvolver um trabalho que permita ao leitor uma interpretação clara de acordo com os objetivos a que este se destina.

Portanto, a obtenção das informações representa uma forma de conhecer a realidade atual e definir novas estratégias empresariais a serem utilizadas pela empresa. Convém destacar que, no mercado competitivo, somente as empresas que se preocupam com a natureza de seus produtos e com a satisfação dos clientes são capazes de aprimorar seu trabalho e conquistar espaço junto às demais organizações empresariais. Em um mundo cada vez mais informatizado, é preciso fazer da Internet uma ferramenta de marketing

estratégico. Convém ressaltar que a Internet permite às empresas inúmeras formas de divulgação, de fortalecimento do produto, agregando valores a este, e permitindo ao cliente economia de custos. Sendo assim, o item seguinte traz a caracterização da empresa em estudo, para que a seguir se proceda à análise e discussão dos dados levantados junto à mesma, de forma a permitir o alcance dos objetivos da pesquisa.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto por cinco capítulos, estruturados da seguinte forma: no primeiro capítulo, faz-se uma apresentação geral do tema, definem-se os objetivos do estudo e justifica-se sua realização. No segundo capítulo, é feita uma fundamentação teórica a respeito de marketing, levantando-se conceitos, evolução, planejamento estratégico (significado, etapas e importância para o sucesso empresarial) e marketing na Internet – conceitos, população – alvo, planejamento, a influência da Internet nos novos negócios e a Internet como elemento do composto promocional.

No terceiro capítulo, descreve-se a Internet e o Mercado Eletrônico, a metodologia da pesquisa desenvolvida e faz-se a contextualização da organização em estudo, destacando-se seus objetivos, missão, visão, slogan e organograma. O quarto capítulo relata o estudo de caso, no qual a análise ambiental da empresa, a descrição das atribuições do Departamento de Marketing e dos instrumentos promocionais utilizados e a análise da Internet como elemento do composto promocional e o esboço do planejamento estratégico elaborado para uma empresa atuante no Comércio Eletrônico.

No quinto capítulo, estão estabelecidas as conclusões e as recomendações para futuros trabalhos. Finalmente, toda a bibliografia utilizada neste trabalho é listada ao final.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Processo de Globalização dos Mercados

Segundo Albertin (2000), a nova economia é global. O novo mundo geopolítico está abrindo novos mercados em todos os lugares, exigindo uma resposta global. Os negócios globais precisam conectar-se com clientes, fornecedores, empregados e parceiros ao redor do mundo. Novas oportunidades nos mercados financeiros globais requerem uma infra-estrutura de informação. Empresas e instituições acadêmicas estão trabalhando para construir empresas transnacionais, redes de resposta, empresas sem fronteira, organizações globais e empresas internacionais.

A globalização, tão comentada, analisada e, muitas vezes, criticada, tem-se mostrado uma realidade inexorável, devendo ser compreendida além do simples conceito de queda de barreiras e presença.

2.2 Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo (ALBERTIN, 2000).

Cameron (apud ALBERTIN, 2000, p.17) define que “comércio eletrônico inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, em que essas

transações ocorram entre dois parceiros de negócios ou entre um negócio e seus clientes.”

Segundo Kalakota & Whinston (1997), dependendo de para quem se pergunte, Comércio Eletrônico (CE) pode ter definições diferentes:

- de uma perspectiva de **comunicações**, o Comércio Eletrônico é a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico;
- de uma perspectiva de **processo de negócio**, o Comércio Eletrônico é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócios e fluxos de dados;
- de uma perspectiva de **serviço**, o Comércio Eletrônico é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço;
- de uma perspectiva **on-line**, o Comércio Eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços *on-line*.

Ou, ainda, o Comércio Eletrônico pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores.

Bloch, Pigneur & Segev (1996) estenderam essa definição, incluindo que Comércio Eletrônico é o suporte para qualquer tipo de transação de negócio que utilize uma infra-estrutura digital, o que coincide com o uso mais abrangente que algumas empresas fazem do Comércio Eletrônico, tais como as que utilizam a World Wide Web (WWW) para fornecer informações a seus clientes, como uma ferramenta de marketing, como um canal de vendas e uma

linha de suporte; e alguns bancos que utilizam a Internet para as transações de troca de dados financeiros.

Os sistemas de Comércio Eletrônico podem ter valor significativo como uma alavanca para novas estratégias de gerenciamento de clientes, principalmente porque eles:

- conectam diretamente compradores e vendedores;
- apóiam troca de informações totalmente digitadas entre eles;
- eliminam os limites de tempo e lugar;
- apóiam interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente; e
- podem ser atualizados em tempo real.

Atualmente, existem basicamente dois grupos de opiniões e posturas sobre o uso de Comércio Eletrônico. No primeiro, estão as empresas que acreditam que a Internet é como a corrida do ouro, quando somente uma empresa vendia um produto específico e seus vendedores ganhavam muito dinheiro, ou, ainda, aquelas que acreditam que os investimentos na WWW devem ser realizados para o futuro, e que o seu uso não apresenta praticamente nenhum valor no presente.

No segundo, estão as empresas que acreditam que podem obter significativo valor no presente, com o uso do Comércio Eletrônico. Existem vários exemplos de empresas nesse grupo, que estão explorando o Comércio Eletrônico para fins de comunicação entre filiais, conectividade com clientes, clientes e fornecedores, propaganda, realização de transações comerciais, etc. Essas empresas não têm deixado o ambiente de Comércio Eletrônico por obterem valor para seu negócio, o que não acontece no primeiro grupo.

As tecnologias de Comércio Eletrônico não estão restritas à Internet e WWW, pois também são consideradas todas as tecnologias de mídia interativa,

isto é, a combinação de um meio inteligente e o suporte de dados em multimídia (texto com figuras, vídeo, etc.), conectados numa rede aberta.

As diretrizes do Comércio Eletrônico são orientadas para a tecnologia e para os negócios, sendo que estes últimos têm sido muito vagos. O usual é avaliar uma nova tecnologia num contexto antigo, ou seja, olhar como esta tecnologia permite fazer as coisas usuais de maneira diferente. Nesse enfoque, o Comércio Eletrônico seria considerado como um substituto das maneiras tradicionais de pedir mercadorias e serviços. Mas, como nova tecnologia, o Comércio Eletrônico também permite novas possibilidades impossíveis até então, especialmente por sua natureza interativa.

Cabe mencionar o argumento de Connolly (1997), segundo o qual os estudos de Comércio Eletrônico, em geral, são fortemente focados em segurança, criptografia, moedas e pagamentos eletrônicos, mas comércio é mais do que apenas a troca de dinheiro. Ele inclui pesquisa, desenvolvimento, marketing, propaganda, negociação, vendas e suporte, para citar somente alguns aspectos. Considera-se que uma plataforma bem-sucedida de Comércio Eletrônico irá melhorar o desempenho de todas estas atividades.

Considera-se que ainda não está claro quais aplicações de Comércio Eletrônico as empresas utilizarão internamente. Elas não compram Tecnologia de Informação (TI) e tecnologia de comunicação simplesmente porque ela é nova ou porque é tida como interessante pela imprensa. As empresas adotam tecnologia para economizar dinheiro e aumentar seus lucros.

Os administradores estão perguntando:

- como os mercados eletrônicos podem ser utilizados para atingir os objetivos organizacionais, tais como melhor coordenação interna, resolução mais rápida de problemas e melhoria na tomada de decisão?
- como eles podem auxiliar para servir os clientes de forma melhor?
- como eles podem ser utilizados para melhorar a interação com fornecedores e distribuidores?

- como as novas aplicações impactarão os processos de negócios atualmente estabelecidos internamente?

Os desenvolvedores de aplicações de Comércio Eletrônico organizacional precisam considerar essas questões para aumentar suas possibilidades de sucesso.

O ambiente tradicional de negócio está mudando rapidamente, com os consumidores e negócios procurando flexibilidade para alterar os parceiros de negócio, plataformas, carreiras e redes. Muitas empresas estão olhando para fora de suas organizações quando estão elaborando suas estratégias de negócios. Essas atividades incluem estabelecer conexões eletrônicas privadas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo com concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações de negócio, para expandir a participação no mercado e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente de negócio atual.

A estrada de informação (rede mundial de informação – Infovia) expandirá essa tendência para outro nível; ela permitirá ao negócio trocar informações entre conjuntos de clientes e fornecedores, em constante mudança, e pesquisar colaboradores no governo e no meio acadêmico em bases globais. Ela certamente se tornará uma ferramenta de negócio tão poderosa que nenhuma organização poderá sobreviver sem ela.

As pressões que influenciam os negócios e que têm levado as empresas a reestruturarem-se podem ser assim resumidas:

- dos acionistas, por um desempenho financeiro melhor;
- competitivas;
- para a redução de estoques e custos de produção;
- por requerimentos de demanda dos clientes;
- por mudanças legais globais;

- por problemas no acompanhamento das mudanças tecnológicas de informação e comunicação; e
- para a redução do ciclo de vida dos produtos a fim de realizar o desenvolvimento de outros novos e introdução de prioridades.

As organizações consideram as reduções da força de trabalho ou downsizings como a forma de obter eficiência e agilidade operacionais. A necessidade de diminuição de tempo de reação para atender aos eventos ambientais (consultas de clientes, novos produtos, concorrentes, etc.), geralmente, resulta numa diminuição da gerência média e empregados de linha, os quais a alta gerência considera como dificultadores de flexibilidade organizacional e não contribuidores diretos para os lucros.

Como forma de enfrentar essas pressões, as organizações estão buscando maior envolvimento com o mercado eletrônico, e para tanto devem procurar rapidamente as respostas para algumas perguntas básicas:

- que tipo de serviços os consumidores realmente gostariam de ter ou estariam dispostos a pagar para tê-los?
- eles querem aplicações que tragam mudanças sociais, que proporcionem entretenimento, que sejam educativas, ou que eduquem da mesma forma que entretêm?
- quanto os consumidores estariam dispostos a pagar por esses serviços?
- qual deveria ser o preço dos produtos para que as empresas sejam competitivas assim como lucrativas?

Os desejos dos consumidores são difíceis de prever, determinar ou decifrar no mercado eletrônico, do qual a forma, a estrutura e a população ainda estão nos estágios iniciais.

Considera-se que as aplicações de Comércio Eletrônico vencedoras serão as que puderem mudar a forma pela qual os consumidores pensam e a maneira pela qual eles fazem negócio. Um exemplo poderia ser as aplicações

orientadas para a interação social. A história tem ensinado que as tecnologias mais bem-sucedidas são as que tiveram maior aceitação social. A televisão, o mais bem-sucedido milagre tecnológico desde o automóvel, tornou-se rapidamente tão vital que sua aquisição atingiu níveis elevados.

Acredita-se que os mercados que serão mais bem-sucedidos são os que contribuem para a eliminação do isolamento e tédio, ou melhoria da educação e carreira dos consumidores, por exemplo, a televisão interativa ou os serviços on-line de computador, bate-papo on-line, canais de compra residencial, vídeo sob demanda, correio eletrônico, jornais com serviços on-line, etc.

2.3 Planejamento Estratégico

2.3.1 Conceituação de Planejamento Estratégico, Princípios, Filosofias, Partes e Tipos de Planejamento

2.3.1.1 Conceituação de Planejamento Estratégico

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer a sua real amplitude e abrangência.

Para tanto, Steiner (1969, p. 12) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Steiner (1969, p. 12) salienta que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras.

Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Como conseqüência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentados, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- **Previsão:** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- **Projeção:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

- **Predição:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento.
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- **Plano:** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estratégica do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.

O planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente da vontade específica de seus executivos.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação, nestes dois níveis, deve ser orientada de tal maneira que garanta a confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem

questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporcionará uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda a decisão e a ação. Outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam a sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, apresentam-se a seguir alguns principais aspectos:

- a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962, p. 131). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
- b) O planejamento não é um estado isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação.

2.3.1.2 Princípios do Planejamento

O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses resultados em gerais e específicos.

→ Princípios gerais de planejamento

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

a) O princípio da contribuição aos objetivos e, neste aspecto, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

No processo de planejamento, devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

b) O princípio da procedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas se pode considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como conseqüência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas destas modificações são mostradas na Figura 2.4.1.2.1.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc. Na tecnologia, pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc. Nos sistemas, podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.

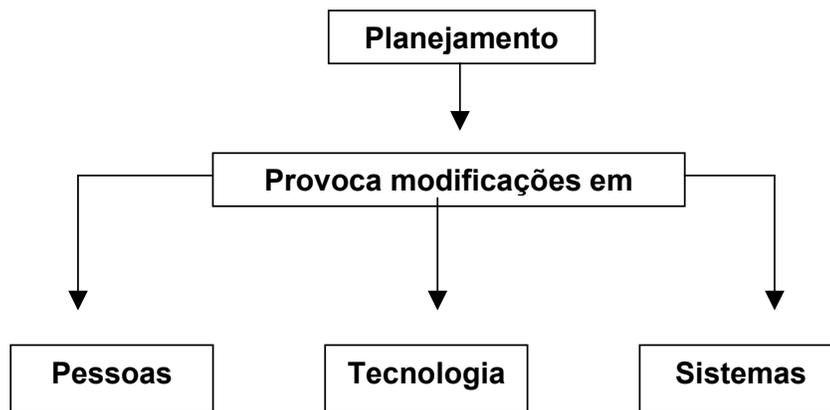


Figura 2.1 Algumas modificações provocadas pelo planejamento

Fonte: Oliveira, 1999.

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência é:

- fazer as coisas de maneira adequada;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir o seu dever; e
- reduzir os custos.

Eficácia é:

- fazer as coisas certas;
- produzir alternativas criativas;
- maximizar a utilização de recursos;
- obter resultados; e
- aumentar o lucro.

Efetividade é:

- manter-se no ambiente; e
- apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz.

É importante salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois, normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados.

No Quadro 2.1, a seguir, apresenta-se a eficiência e a eficácia do ponto de vista interno e externo das empresas, bem como as características básicas de suas ocorrências em níveis de intensidade baixos e altos.

A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos:

de sua capacidade de identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente; e

de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender as necessidades identificadas no ambiente.

→ Princípios específicos do planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974, p. 28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido.

Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o fizer de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados.

Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

É muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa.

Quadro 2.1 Eficiência e eficácia nas empresas

	EXTERNA	EFICÁCIA	ALTA	- Atenção aos problemas, principalmente os operacionais.	- Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.	
				INTERNA	EXTERNA	
- Atenção ao desempenho da empresa no seu ambiente .	INTERNA		EFICIÊNCIA			
			BAIXA	BAIXA	ALTA	
- Atenção ao desempenho da empresa como um todo				- Objetivos empresariais alcançados (mas não no nível ideal). - Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais alcançados. - Utilização adequada dos recursos disponíveis.	
				- Objetivos empresariais normalmente não alcançados. - Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais algumas vezes alcançados. - Utilização adequada dos recursos disponíveis.	

Fonte: Oliveira,1999.

2.3.1.3 Filosofia do Planejamento

De acordo com Ackoff (1974, p. 4), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes. A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles.

→ Filosofia da satisfação

Essa filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo. Para Ackoff (1974, p. 5), satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é aquele que o tomador de decisões está disposto a fixar e, freqüentemente, é o mínimo necessário.

O processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de uma sistemática de consenso político entre os vários centros de poder da empresa. Tais objetivos poderão ser de desempenho (quantitativos ou qualitativos), todavia serão em pequeno número, porque seria difícil estabelecer um grande número de objetivos e também porque isto geraria inevitável conflito entre os diversos objetivos. Nessas condições, restarão apenas os objetivos aceitáveis, no sentido de serem aqueles que, aceitos, poderão, inclusive, não ser os mais adequados à empresa. O planejador que segue esta filosofia acaba não se afastando muito das práticas correntes da empresa. As estruturas não são alteradas porque se pode encontrar muitas resistências e, em consequência, os planos serão tímidos em termos de recursos. Assim, não serão procuradas alternativas, isto é, muitas oportunidades interessantes deixarão de ser exploradas.

A preocupação básica dessa filosofia está no aspecto financeiro, sendo dada grande ênfase aos demais aspectos do planejamento de recursos (humanos, equipamentos, materiais e serviços, etc.) porque está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido. Normalmente é feita apenas uma projeção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas. Essa filosofia é

normalmente utilizada em empresas cuja preocupação maior é com a sobrevivência, em detrimento do crescimento ou do desenvolvimento. O ganho em termos de aprendizado no processo de planejar é pequeno, pois, não indo a fundo no estudo das principais variáveis, não são adquiridos conhecimentos adequados sobre elas e sobre o sistema que se está planejando. A grande vantagem dessa filosofia é que o processo pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica. Nesse sentido, tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado do processo de planejar.

→ Filosofia da otimização

Esta filosofia significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação.

Nesse caso, os objetivos são formulados em termos quantitativos, pois são reduzidos a uma escala comum (monetária) e combinados em uma medida geral e ampla de desempenho. Isso porque o planejador otimizador tende a ignorar os objetivos não quantificáveis, porque eles não poderão ser incorporados em um modelo a ser otimizado. O planejador procura conduzir todo o processo de planejamento através de modelos matemáticos que serão otimizados, isto é, procura-se otimizar o processo decisório.

Saliente-se que esta filosofia de planejamento se tornou amplamente divulgada com o desenvolvimento de computadores de grande porte e de modelos de organização que foram elaborados na área de pesquisa operacional e outras áreas. Isso porque os modelos disponíveis são aplicáveis a algumas partes da empresa, não resolvendo todo o problema e, nessas condições, o planejador otimizador tende a ignorar os aspectos que ele não pode modelar, tais como os inerentes a recursos humanos e à estrutura organizacional da empresa. Entretanto, foram desenvolvidos modelos muito

úteis para as decisões nas empresas, tais como tamanho e localização da fábrica, distribuição de produtos, substituição de equipamentos, entre outros.

O executivo deve estar atento ao fato de que mesmo o melhor modelo matemático pode ser sabotado por resistências ativas ou passivas, pelos indivíduos da empresa que não foram motivados para o plano.

→ Filosofia da adaptação

Esta filosofia, que algumas vezes é denominada planejamento inovativo, apresenta as seguintes características:

- baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los;
- supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que o fator humano é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar; e que
- o conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

A filosofia de adaptação, também chamada homeostase, procura o equilíbrio (interno e externo) da empresa após a ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema da empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

Nessa situação, a empresa pode adotar diferentes respostas aos estímulos externos. A resposta pode ser passiva, em que o sistema muda seu comportamento de modo defasado, adotando as soluções normais para o estímulo, tais como mais economia de material, dispensa de pessoal, etc. A resposta ainda pode ser antecipatória ou adaptativa, quando há preocupação por parte da empresa em procurar antecipar as mudanças do meio e/ou

adaptar-se a esses novos estados. Finalmente, a empresa pode adotar uma resposta auto-estimulada, em que há preocupação constante pela busca de novas oportunidades para crescimento e/ou expansão (ACKOFF, 1974, p. 12).

A empresa deve responder adequadamente às mudanças externas, pois essas são as principais responsáveis por seus problemas internos.

É válido que o executivo, quando estiver trabalhando com a função planejamento, estabeleça qual filosofia a ser adotada, tendo em vista a adequação entre a situação real e o processo de planejamento.

Na realidade, essas filosofias de atuação aparecem como consequência do tipo de objetivos que os executivos formulam para as empresas.

Entretanto, a filosofia da otimização visualiza a maximização do lucro para a empresa, tendo como base o sistema de preços dos fatores e a sua função de produção. E esta não tem sido a situação mais viável para as empresas. Basicamente, elas tendem a obter resultados satisfatórios e não ótimos.

Do ponto de vista do processo do planejamento, a hipótese de que a empresa deve fixar seus objetivos a níveis satisfatórios ao invés de ótimos tem as seguintes implicações (BOUCINHAS, 1972, p. 16):

- Ela torna possível a incorporação ao plano, de múltiplos objetivos, sejam eles de natureza qualitativa ou quantitativa. O tratamento de múltiplos objetivos, na hipótese de otimização, é extremamente complexo, em virtude das dificuldades na quantificação de certos objetivos múltiplos em uma única variável representativa do sistema.
- O planejamento para a obtenção de resultados ótimos requer o uso de modelos matemáticos de natureza analítica. A impossibilidade de representar, em um modelo, todo o sistema empresarial tem impedido a adoção da filosofia de otimização no planejamento da empresa como um todo, apesar de esta filosofia já estar sendo usada no planejamento de alguns de seus subsistemas.

Boucinhas (1972, p. 17) estabelece que a estratégia de obtenção de resultados satisfatórios parece ser aquela que melhor descreve a prática de planejamento da empresa, seja porque comporta a existência de objetivos múltiplos, quantificáveis ou não, seja porque não requer a utilização de modelos matemáticos sofisticados, de difícil especificação, no atual estágio de desenvolvimento dos sistemas de informações gerenciais e da própria pesquisa operacional.

A filosofia da adaptação aplicada no processo de planejamento estratégico pode facultar o posterior desenvolvimento e implementação da reengenharia em nível de processos estratégicos e organizacionais.

A reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade (HAMMER & CHAMPY, 1994, p. 22).

Essa interação otimizada e “em tempo real” entre os vários modernos instrumentos administrativos é de elevada importância para melhorar o processo decisório dos executivos das empresas.

2.3.1.4 Partes do Planejamento

Para Ackoff (1974, p. 4), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas, que podem ser separadas de formas diferentes.

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1974, p. 4) apresenta cinco partes para as quais foram realizadas adaptações para enquadramento nos conceitos utilizados neste trabalho:

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.

Planejamento de meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macroestratégias, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui se pode ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Devem-se ressaltar alguns aspectos, a saber:

- o próprio processo de planejamento deve ser planejado;
- o processo é interativo, ou seja, sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo;
- o processo é iterativo, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

2.3.1.5 Tipos de Planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático; e
- c) planejamento operacional.

De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, conforme mostrado na Figura 2.2, a seguir.

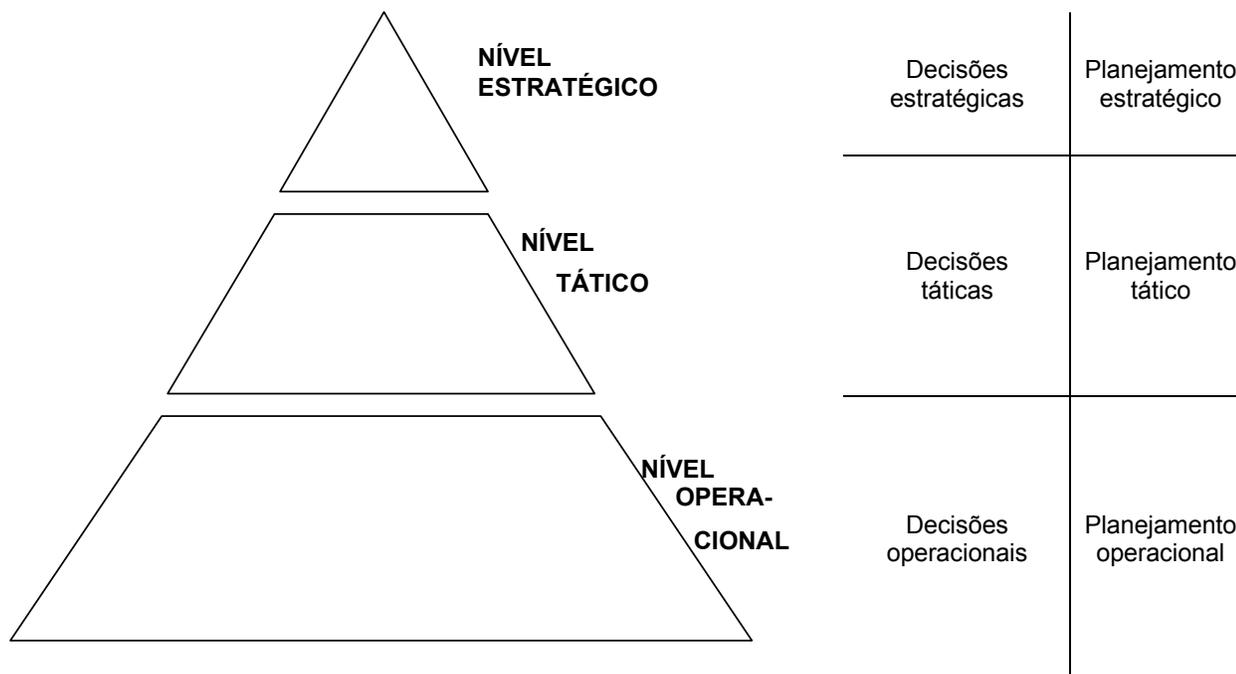


Figura 2.2 Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira, 1999.

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

No Quadro 2.2, a seguir, são apresentados alguns exemplos dos tipos de planejamento.

Quadro 2.2 Tipos e níveis de planejamento nas empresas

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de Despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de Vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira, 1999.

Através do quadro acima, verifica-se que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo.

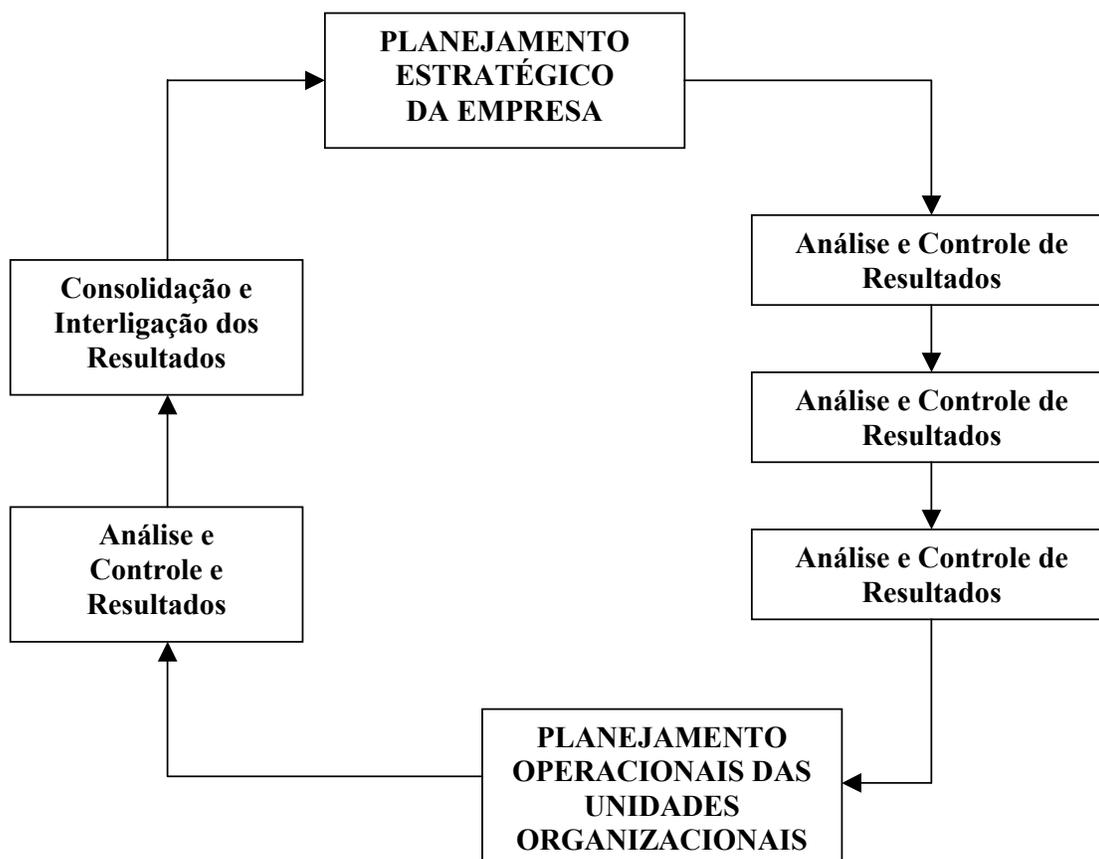


Figura 2.3 Ciclo básico dos três tipos de planejamento
Fonte: Oliveira, 1999.

Através da Figura 2.3, acima, verifica-se o princípio do planejamento integrado, no qual os vários escalões de uma empresa apresentam o planejamentos de forma integrada.

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resultam numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses

aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos de forma integrada.

→ Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

→ Planejamento tático

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Na Figura 2.4, a seguir, apresenta-se uma sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

→ Planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos e das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Portanto, nesta situação, tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

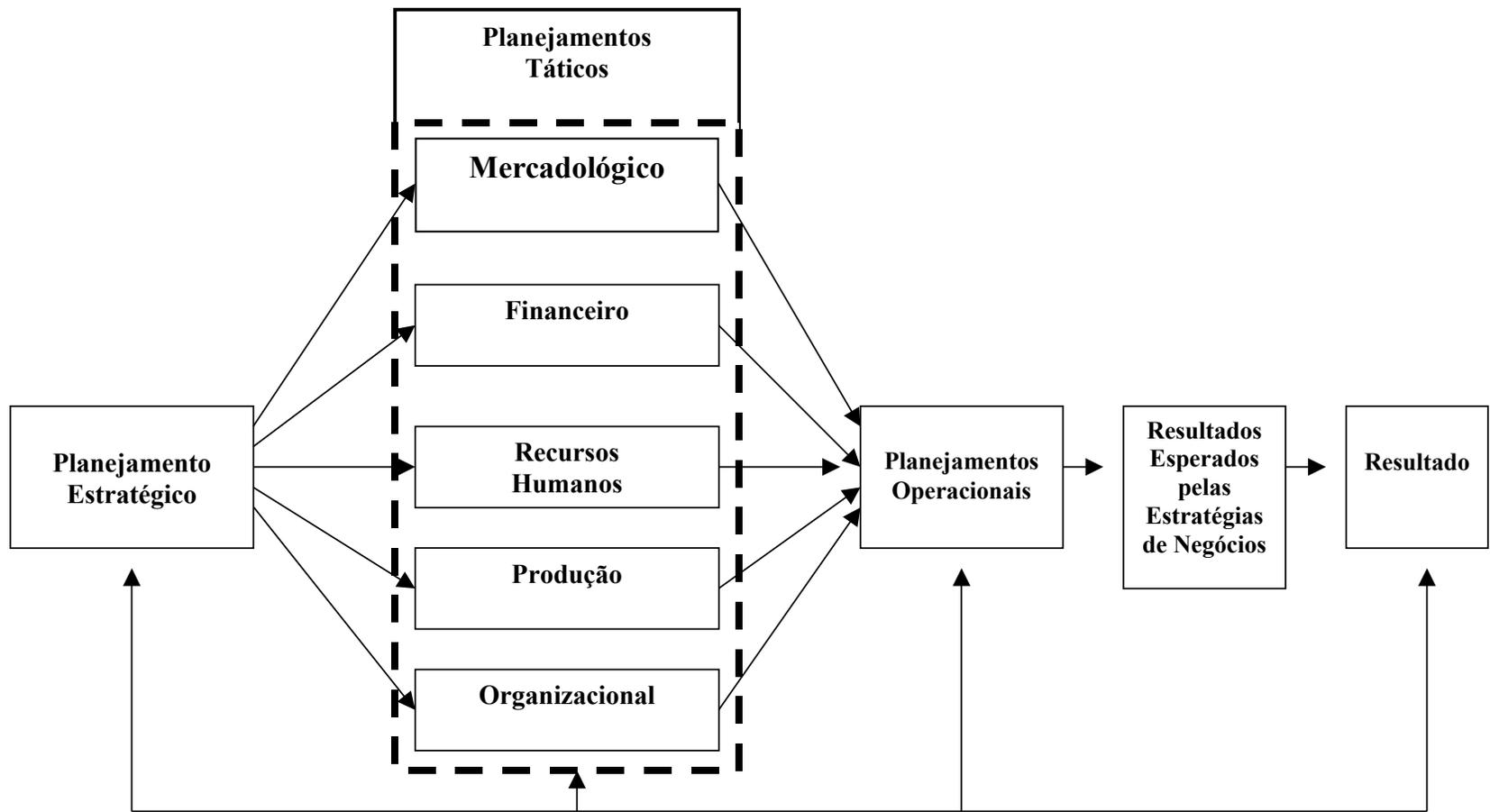


Figura 2.4 Desenvolvimento dos planejamentos

Retroalimentação e Avaliação

FONTE: Oliveira, 1999.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada um dos planos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

→ Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento

As diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o planejamento tático são apresentadas no Quadro 2.3, a seguir. Ressalte-se que todas as considerações apresentadas nesse quadro têm aspecto de relatividade.

Quadro 2.3 Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo Amplitude Riscos Atividades Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Fins e meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

Fonte: Oliveira, 1999.

Isso significa que o planejamento estratégico em relação ao planejamento tático é:

- de prazo mais longo, pois o planejamento estratégico considera um conjunto de planejamentos táticos e a sua soma deve provocar um período de tempo maior para a sua conclusão;

- de amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- de risco maior, pela sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- relacionado às atividades-fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- de flexibilidade menor, por considerar a empresa como um todo, bem como sua situação e posição em sua ambiente.

Seguindo o mesmo raciocínio, podem-se apresentar as diferenças básicas entre o planejamento tático e o planejamento operacional. Aqui também ocorre o aspecto da relatividade. Veja-se o Quadro 2.4, a seguir.

Quadro 2.4 Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira, 1999.

Considerando-se as mudanças nas empresas, podem-se estabelecer três níveis de mudança: o estratégico, o tático e o operacional. Conforme anteriormente apresentado, a mudança maior é no nível estratégico, o que poderá provocar alterações nos outros níveis da empresa.

Há também a determinação do aspecto de mudança que o processo pode abranger, entre os quais podem ser citados: negócios, objetivos, funções, tecnologias, estruturas e pessoas. Naturalmente pode-se alterar um, alguns ou todos os aspectos. Dentro de um processo de mudança, as que se referem às

pessoas têm-se mostrado mais difíceis e complicadas de se efetivar, enquanto as mudanças de estruturas normalmente são as mais fáceis de efetivação.

Para que as mudanças organizacionais apresentem melhores resultados, deve-se estar atento a determinados aspectos, entre os quais podem ser citados:

- o enquadramento das mudanças com propósitos e objetivos estabelecidos;
- o treinamento e o desenvolvimento da capacitação interna;
- a obtenção de recursos adicionais ou melhor realocação dos existentes;
- o desenvolvimento e a agilização do processo de solução de problemas;
- a melhoria das relações de grupos; e
- as atitudes favoráveis por parte dos executivos da empresa.

→ Algumas considerações sobre os níveis estratégico e tático

Na consideração dos níveis estratégico e tático, pode-se ter alguma dificuldade de diferenciá-los, pois não existe distinção absoluta entre ambos. Entretanto, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se aos seus objetivos e à sua eficácia. As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e à sua eficiência.

Na elaboração do planejamento tático, encontram-se dificuldades de ordem prática, uma vez que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos. Esses problemas podem ser minimizados se o executivo tiver real conhecimento do campo e cada um dos tipos de planejamento, bem como de suas interações.

De acordo com Ackoff (1975, p. 3), estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam o sistema como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que geralmente afetam somente uma parte da empresa. Embora não possam ser separadas em princípio, freqüentemente o são na prática.

Há uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e de planejamento tático. O horizonte do planejamento estratégico é sempre maior do que o do planejamento tático. Assim, o planejamento estratégico pode sempre ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é o fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se concretiza através da definição dos seus objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços da empresa e da dinâmica do ambiente em que ela atua, bem como dos meios pelos quais os objetivos são concretizados.

Nesses termos, de acordo com Boucinhas (1972, p. 11), o planejamento de longo prazo consiste na explicitação de uma estratégia programada no tempo, em termos de demanda de recursos e do fluxo de fundos, e que apresenta o consenso da alta administração da empresa. Entretanto, na sua forma convencional, o planejamento de longo prazo não pode ser considerado como estratégico, pois, tradicionalmente, o planejamento de longo prazo é uma extrapolação do desempenho passado, desenvolvido por alguma unidade organizacional de assessoria e expresso em termos numéricos.

Esse tipo de enfoque, de acordo com o referido autor, padece de algumas deficiências:

- supõe-se que as condições prevaletentes no passado permanecerão no futuro;
- nem todas as hipóteses e conceitos sobre os quais se baseia o plano são explicitadas;

- não encoraja o diálogo com relação à orientação e aos objetivos da empresa entre seus executores mais graduados; e
- leva à separação entre as responsabilidades de planejamento e de execução.

De acordo com Boucinhas (1972, p. 28), os fatores ambientais aliados a uma aceleração da taxa de mudança e conseqüente redução do tempo necessário para a tomada de decisões podem trazer impacto mais ou menos contundente sobre a empresa.

Os efeitos favoráveis ou desfavoráveis das forças ambientais podem ter caráter temporal variável e, conseqüentemente, as decisões tomadas no sentido de se reagir a esses estímulos terão uma dimensão temporal de curto ou longo alcance. E é dentro desse contexto que se costuma definir o planejamento estratégico e diferenciá-lo do planejamento tático ou do planejamento operacional.

Não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos de planejamento coexistem e devem ser operados continuamente.

Um aspecto que reforça a necessidade de separar o planejamento estratégico do de longo prazo é a atual era de descontinuidade, que provoca a necessidade de adaptabilidade rápida e oportuna por parte das empresas, criando situações em que:

- os ciclos de planejamento devem ser mais curtos e freqüentes;
- os ciclos de planejamento devem ser mais flexíveis e adaptativos;
- os planejamentos estratégico, tático e operacional tornam-se interligados; e
- o processo de tomada de decisões precisa ser acelerado.

Essa descontinuidade está relacionada a alguns aspectos, entre os quais se pode citar:

- a velocidade de mudança crescente;
- a complexidade crescente dos fatores considerados; e
- a imprevisibilidade dos eventos externos à empresa.

Esses aspectos reforçam a importância do planejamento estratégico, tendo em vista a melhor adequação da empresa ao seu ambiente.

2.3.1.6 A Empresa como Sistema

Como o planejamento estratégico trata da empresa como um todo e perante o seu ambiente, é importante a conceituação de alguns aspectos da Teoria de Sistemas que facilitarão ao executivo trabalhar melhor com este assunto.

Sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.

Nesse ponto, devem-se fazer algumas considerações sobre os elementos componentes de um sistema, os quais completarão o entendimento do processo de planejamento estratégico nas empresas.

Os elementos componentes do sistema são:

- os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema;
- as entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a informação, a energia para a operação ou processo, o qual gerará determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;

- o processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída);
- as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para a qual se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. As saídas devem ser, portanto, coerentes com os objetivos do sistema; e, tendo em vista o processo de controle e avaliação, as saídas devem ser quantificáveis, de acordo com parâmetros previamente fixados;
- os controles e avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e
- a retroalimentação ou realimentação ou *feedback* do sistema, que pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. Se esta entrada faz aumentar o desempenho da saída ou do processo, a retroalimentação é considerada positiva e, caso contrário, será negativa. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da “ação resposta” desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento de regulação retroativa, ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torna auto-regulador.

De forma gráfica, os componentes do sistema podem ser representados conforme a Figura 2.5, a seguir. Salienta-se que esta é uma representação simplificada, bem como é uma das formas possíveis de se considerarem os elementos componentes do sistema.

Outro aspecto a ser abordado é o ambiente do sistema, principalmente quando o sistema considerado é a própria empresa tratada como um todo.

Nesse caso, o sistema considerado pode ser definido como o núcleo central, ou sistema-núcleo, que é o foco do estudo.

E, a partir dessa situação, existem os limites do sistema, dentro do qual se analisa como o ambiente influi ou é influenciado pelo sistema considerado.

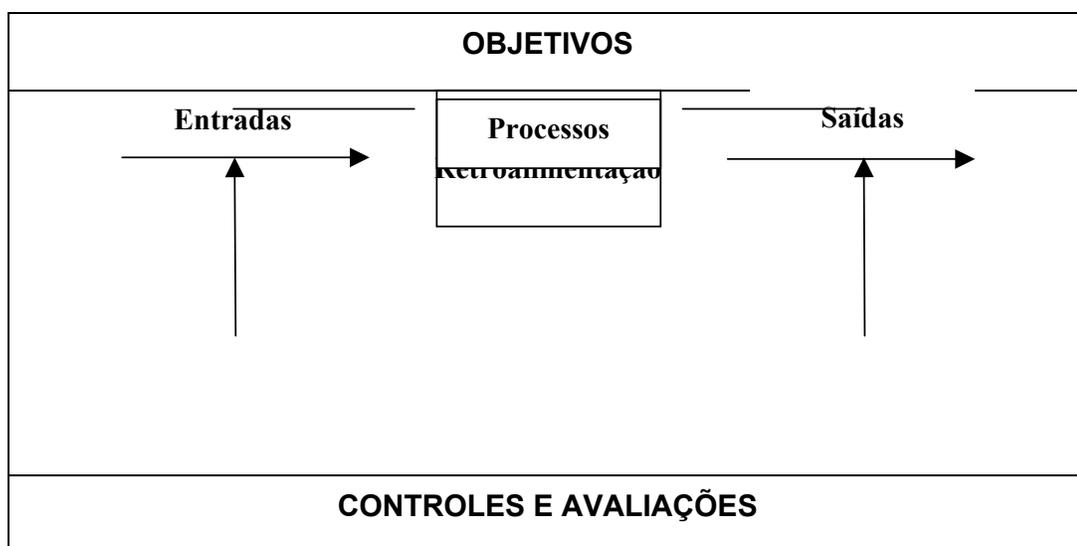


Figura 2.5 Elementos componentes do sistema

Fonte: Oliveira, 1999.

Define-se ambiente como o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.

De maneira mais simples, pode-se definir o ambiente de um sistema como o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas:

- qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os elementos; e
- qualquer alteração nos elementos pode mudar ou alterar o sistema.

Saliente-se que esta segunda situação é mais fácil de ocorrer que a primeira.

O ambiente de um sistema, representado por uma empresa, pode ser visualizado na Figura 2.6, a seguir.

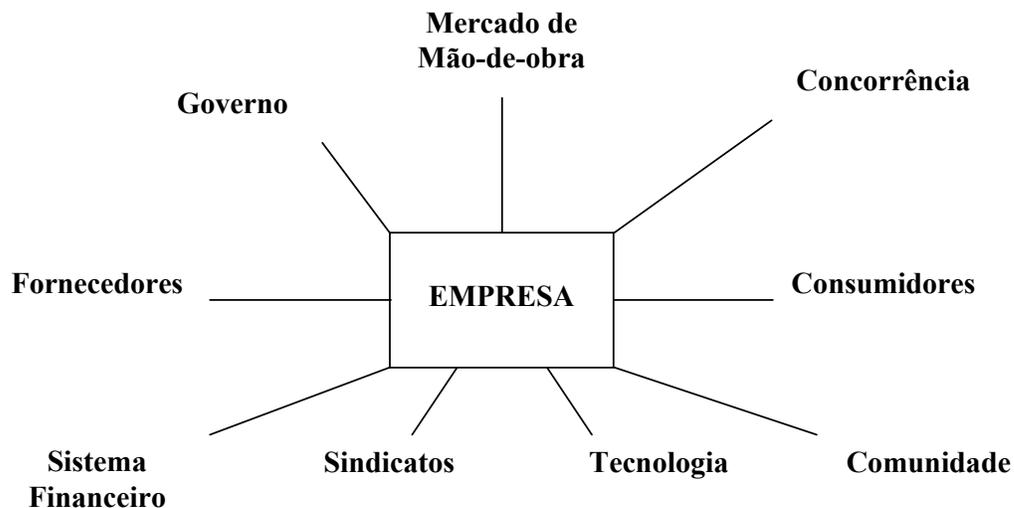


Figura 2.6 Ambiente do sistema empresa

Fonte: Oliveira, 1999.

O ambiente é também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno.

O executivo deve considerar três níveis da hierarquia de sistemas:

- **sistema:** é o que está estudando ou considerando;
- **subsistema:** são as partes do sistema; e
- **supersistema** ou **ecossistema:** é o todo, e o sistema é um subsistema dele.

Os três níveis podem ser visualizados na Figura 2.4.1.6.3, a seguir.

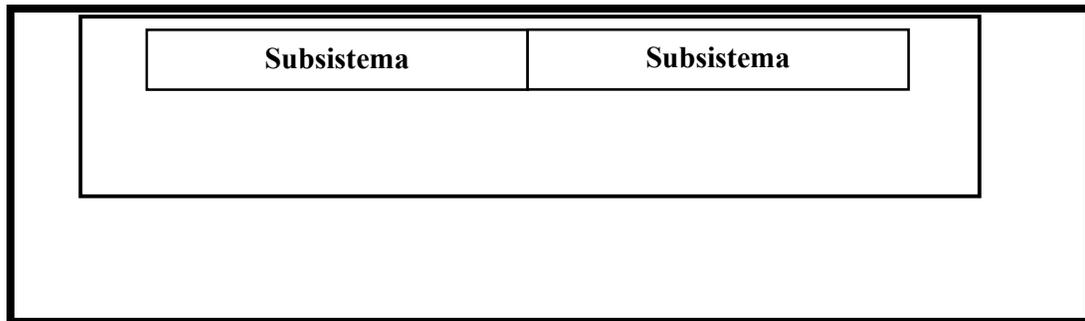


Figura 2.7 Nível do sistema

Fonte: Oliveira, 1999.

Os níveis considerados têm importância para o planejamento estratégico, pois neste caso existe uma premissa: o sistema, ou o que se está estudando, é sempre a empresa como um todo.

Nesse ponto, apresentam-se algumas considerações sobre os sistemas abertos, como, por exemplo, são as empresas que estão em permanente intercâmbio com o seu ambiente e se caracterizam por equilíbrio dinâmico. Esse intercâmbio é constituído de fluxos contínuos de entradas e saídas de matérias, energia e/ou informações, caracterizando, dessa forma, o equilíbrio dinâmico, a partir de uma adaptação da empresa em relação a seu ambiente.

Existem dois conceitos (VON BERTALANFFY, 1972, p. 194) que facilitam o entendimento da empresa como sistema aberto, e sua interação com o ambiente:

- **eqüifinalidade**, segundo a qual um mesmo estado final pode ser alcançado, partindo de diferentes condições iniciais e por maneiras diferentes; e
- **entropia negativa**, que mostra o empenho dos sistemas em se organizarem para a sobrevivência, por meio de maior ordenação.

Esses aspectos podem facilitar o entendimento de uma das características dos sistemas abertos, ou seja, a tendência à diferenciação, em que configurações globais são substituídas por funções mais especializadas,

hierarquizadas e altamente diferenciadas (KATZ & KAHN, 1973, p. 41). Esse é, por exemplo, o caso das empresas.

O conceito de adaptação é definido por Ackoff (1974, p. 12) como a resposta a uma mudança (estímulo) que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema: uma resposta que evite que esta redução ocorra. A mudança pode ser interna (dentro do sistema) ou externa (no seu ambiente). E esta situação é importante quando se consideram o planejamento estratégico e a forma de adequação da empresa ao ambiente.

Outro aspecto importante, quando se consideram os sistemas adaptáveis, é seu comportamento intencional, visando certas finalidades, entre as quais podem estar a manutenção dos valores de determinadas variáveis do sistema ou seu encaminhamento a objetivos e metas almejadas.

A homeostase, que é obtida através da realimentação, procura manter os valores de variáveis dentro de uma faixa estabelecida, mesmo na ocorrência de estímulos, para que ultrapassem os limites desejados. É o caso de a empresa estabelecer determinados mecanismos para que os custos dos produtos se mantenham sempre dentro de determinados níveis.

Entretanto, um sistema pode sair de uma homeostase para outra bastante diferente. Este processo, que se denomina heterostase, pode explicar para os sistemas empresariais os processos de crescimento, diversificação, entropia negativa e outros. Neste caso, como novos níveis de equilíbrio são estabelecidos, conseqüentemente, a empresa passará a ter novos objetivos.

Existe o conceito de estado quase estacionário, pelo qual a permanente adaptação dos sistemas nem sempre os traz de volta ao seu nível primitivo. Isso se deve ao fato de que sistemas vivos buscam importar mais do que o estritamente necessário para que permaneçam no estado estacionário, esforçando-se para garantir sua sobrevivência por meio do acúmulo de uma reserva de segurança.

Esse conceito é importante para se entender a validade do processo contínuo de planejamento estratégico, bem como do processo evolutivo das empresas em seu ambiente.

Outro conceito importante é o da informação, que está relacionada à redução de incerteza de que temos do ambiente e que muito vai ajudar, no caso do planejamento estratégico, à seleção da postura da empresa para com o ambiente. O intercâmbio de um sistema aberto – como a empresa – com seu ambiente se processa através de matéria, de energia e de informação. O fluxo destes componentes (matéria, energia e informação) entre dois sistemas se processa através de seus canais de comunicação, que correspondem às interfaces dos sistemas.

As transações que a empresa mantém com o ambiente ocorrem com o intercâmbio de poder e influência, Fleury (1974, p. 26) configura quatro alternativas em função do controle exercido:

- **Adaptação ambiente-ambiente:** a empresa consegue evitar impactos negativos de alterações ambientais sem necessidade de modificar-se, mas apenas agindo sobre o meio. Como exemplo, tem-se a situação de reserva de mercado na área de informática no Brasil.
- **Adaptação ambiente-sistema:** nesse caso, a empresa modifica-se para superar uma alteração de ambiente, correspondendo a uma adaptação passiva. Por exemplo, uma empresa implanta um microcomputador para substituir determinados serviços manuais pelos altos salários e morosidade no processo.
- **Adaptação sistema-ambiente:** neste caso, a empresa procura repassar ao ambiente a modificação de alguma condição interna. Como exemplo, temos as empresas fabricantes de microcomputadores, que lançam novo produto no mercado através de grande campanha, tal como a automação bancária.

- **Adaptação sistema-sistema:** neste caso, o ambiente não interfere diretamente, porque a empresa se ajusta internamente à sua modificação. Como exemplo, tem-se a construção de uma nova fábrica de uma empresa fabricante de microcomputadores.

Cada uma das quatro alternativas de adaptação está condicionada à visão da empresa que está relacionada a vários aspectos, entre os quais podem-se citar:

- modelo de gestão;
- tamanho da empresa;
- estilo de liderança;
- importância dos bens e serviços produzidos;
- nível tecnológico;
- *lobby*;
- nível de remuneração que proporciona;
- imagem;
- posição na indústria (conjunto de empresas do mesmo ramo); e
- interação com outras empresas do ambiente.

2.4 Marketing

2.4.1 Conceituação de *Marketing*

As mudanças que ocorrem neste século, em relação às do século passado, são enormes. A velocidade com que acontecem vem aumentando em um ritmo

geométrico, o que ocasiona, muitas vezes, o aparecimento e desaparecimento de novas tecnologias e processos em poucos anos, às vezes, poucos meses. A tecnologia cria novas formas de comunicação e apresenta ao ser humano um desafio ainda maior, que é o do relacionamento entre a empresa e o seu macro e micro-ambiente. As empresas exigem novos modelos, os mercados também, e a adaptação às novidades é fator de sobrevivência.

Devido à velocidade das mudanças, a definição de marketing vem recebendo diferentes abordagens e caracterizações. Em 1948, a American Marketing Association, por meio do Journal of Marketing, cita, pela primeira vez, uma definição para marketing, sendo descrita como “a execução de atividades e negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços, partindo do produto até os consumidores finais” (MANZO, 1996, p.19). Mais recentemente, outras definições surgiram, mais completas e mais abrangentes, entre elas:

O *marketing* tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio, como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência de propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão, como a criação do tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e oferta, e muitas outras coisas (KOTLER, 1996, p.31).

Mesmo assim, a natureza intrínseca do marketing comprova que todas estas definições são apresentadas em uma perspectiva bastante ampla e pouco direcionada. Dessa forma, o mesmo autor propõe a seguinte definição: “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através de processos de troca” (KOTLER, 1996, p. 31). Já a autora inglesa Ruschmann (1999, p.15) conclui que as definições de marketing devem convergir para a questão gerencial, na qual a “coordenação e estruturação das decisões tomadas por uma empresa ou empresas, se baseiam nas necessidades e desejos do consumidor”. O British Institute of Marketing

considera o marketing como um conceito bem mais amplo como “a função gerencial que organiza e direciona todas as atividades mercadológicas envolvidas, para avaliar e converter a capacidade de compra dos consumidores numa demanda efetiva para um produto ou serviço específico.”

2.4.2 A Evolução do *Marketing*

Conforme McCarthy & Perreault (1997), as decisões para o planejamento estratégico de marketing são muito importantes para o sucesso de uma empresa. Marketing pressupõe a compreensão das necessidades, percepções, preferências e interesse pela satisfação e pelos padrões de comportamento da audiência-alvo, além da adequação das mensagens, da mídia, dos custos e das facilidades, a fim de maximizar suas atividades na área em que é aplicado.

Modernamente, as novas tecnologias aplicadas à informação permitem que enormes e variadas quantidades de dados sobre pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, sejam armazenadas em banco de dados de relevantes informações. Esta evolução, associada às técnicas mercadológicas, torna possível agrupar consumidores por dados de similaridade, o que possibilita planejar as mais diferentes operações e atividades de marketing. O novo marketing é o de relacionamento continuado entre uma empresa e uma pessoa física – física ou jurídica (business-to-business) – que permite a mútua satisfação de interesses com a efetivação de troca e repetição contínua. Nesta nova era, o marketing de relacionamento adotado pelas empresas de maior visão será um grande diferencial competitivo; um método de melhor servir e melhor manter clientes ativos.

Serão apresentados quatro estágios de evolução em direção ao marketing moderno: a Era da Produção, a Era de Vendas, a Era do Departamento de Marketing e a Era da Empresa de Marketing. Os mesmos autores falam sobre estas áreas como se fossem aplicadas a todas as empresas, tendo em mente

que alguns gerentes não alcançaram os estágios finais, mas estão presos no passado com formas antiquadas de pensamento:

a) Da Era de Produção à Era de venda. Desde o término da Revolução Industrial, em 1840, até os anos 20, as empresas se encontravam na Era da Produção. Devido à escassez de produtos no mercado durante este estágio, a forma de pensar era “se pudermos fabricá-lo, venderemos”. A escassez de produtos ainda força muitos países a continuar operando na Era de Produção. No início da década de 30, a produção deixou de ser o principal problema da maioria das empresas dos países ocidentais industrializados. Em virtude do aumento da concorrência, a ênfase passou a ser sobre as vendas.

b) Da Era de Venda à Era do Departamento de Marketing. Até a década de 50 ainda prevalecia a Era de Vendas. Nesse período, as vendas aumentavam rapidamente na maioria dos setores econômicos, surgindo a necessidade de conciliar os esforços de pesquisa, compra, produção, embarque e vendas de um único departamento, o de marketing. O objetivo de centralizar as atividades de marketing em um único departamento, era o de melhorar o planejamento a curto prazo e integrar as atividades da empresa.

c) Da Era do Departamento de Marketing à Era da empresa de Marketing. A partir de 1960, a maioria das empresas passou a desenvolver pelo menos um grupo de pessoas com visão de administração de marketing,. Muitas dessas empresas têm evoluído da Era do Departamento de Marketing para a Era da Empresa de Marketing. Para Mccarthy & Perreault (1997, p.35): “A era da empresa de Marketing existe quando, além do planejamento de marketing a curto prazo, a equipe de marketing desenvolve planos a longo prazo – às vezes, para dez anos ou mais – e o esforço total da empresa é orientado pelo conceito de marketing”.

Silveira apud Amaral (2001) alerta para o fato de que, neste novo século, os novos acontecimentos tecnológicos, sociais, econômicos e políticos, entre outros, afetarão aqueles que elegerem o conceito de marketing como estilo de

gestão, pois essa escolha implicará a revisão dos meios ou canais e elementos de marketing.

2.4.3 A Empresa e o Meio Ambiente

Kotler (1996) propõe que o ambiente é composto de um microambiente e um macroambiente. O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes, incluindo sua estrutura interna e externa. O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente. São os fatores externos que fazem parte do meio ambiente como um todo e que podem vir a atingir, de algum modo, o desempenho e a produtividade da empresa. O ambiente, segundo Kotler (1998), é constituído de fatores e forças externas que afetam a capacidade da administração de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores. Essas forças podem ser compostas de oportunidades e ameaças que afetam de variadas maneiras o desempenho e a atuação da empresa no ambiente. Como mostra a Figura 2.8, a seguir, extraída de Ferrell et al. (2000, p.21), o processo de planejamento estratégico de mercado começa com uma análise dos ambientes interno e externo.

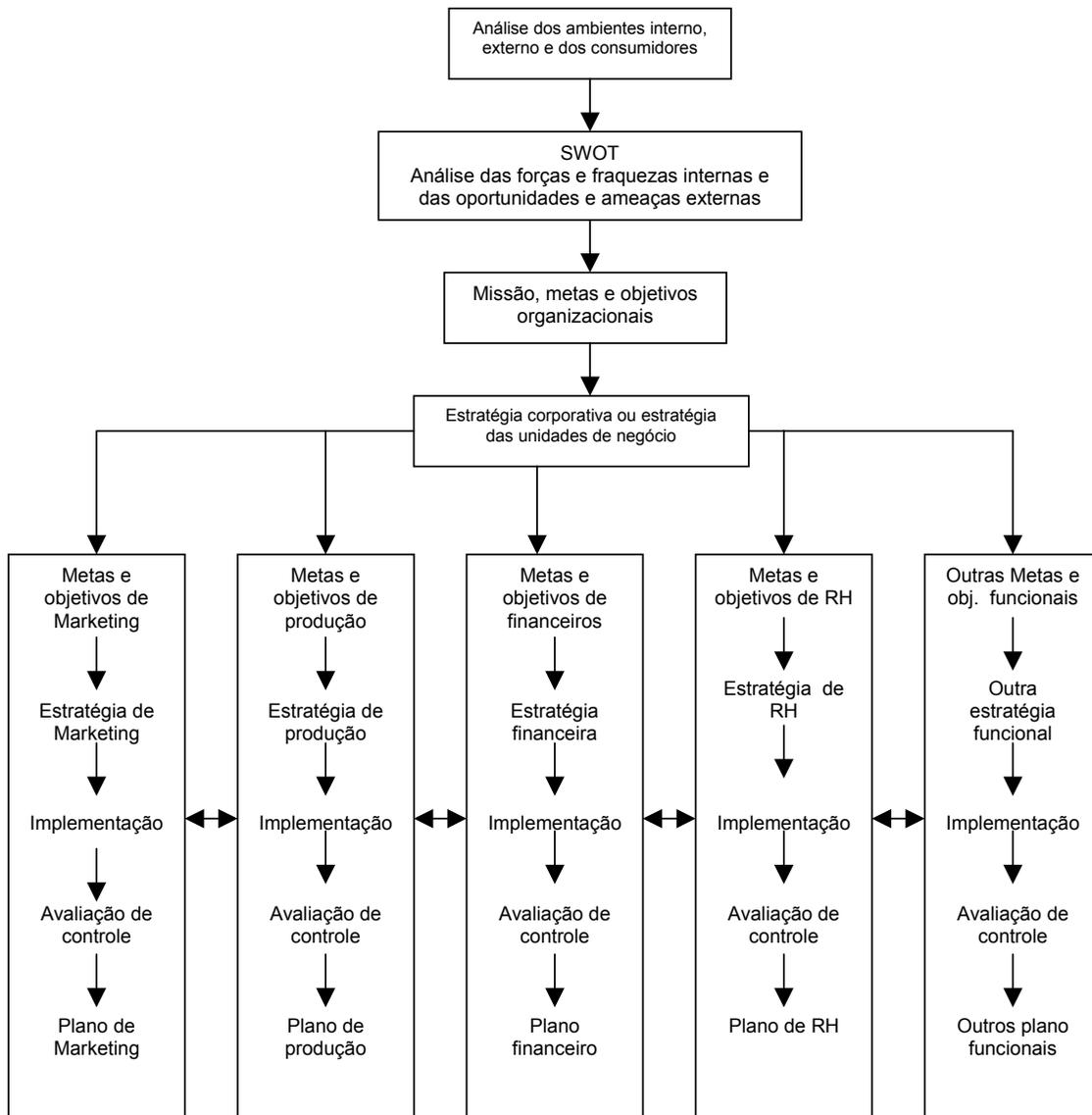


Figura 2.8 Processo de planejamento estratégico de mercado

Fonte: Ferrell et al. (2000, p.21).

Segundo Las Casas (1994), o *marketing* está sujeito a receber uma série de interferências que provocam alterações no sistema mercadológico. Essas interferências são representadas por variáveis que podem ser:

- a) **controláveis:** quando as empresas podem exercer sobre elas quaisquer espécies de controle: preço, atendimento, pesquisas, propaganda, promoção de vendas, produto, apresentação e serviços ao cliente;

b) **incontroláveis**: quando independem da ação da empresa, mas provocam substanciais alterações no mercado: legislação, política, ética, cultura, sistema social, religião, comportamento, economia, concorrência, tecnologia e climas.

A seguir serão analisadas as principais Variáveis Incontroláveis:

1) **Variáveis Econômicas** – A demanda que ocorre num mercado sofre influência direta dos acontecimentos econômicos que o afligem. Assim, o crescimento da economia, o nível de emprego, o custo de dinheiro, os planos econômicos, etc., influenciam as atividades das empresas e o comportamento do consumidor. Os padrões de gastos do consumidor dependem, por sua vez, de uma série de fatores e não exclusivamente da renda disponível. O fato de possuir renda disponível não leva o indivíduo à prática do consumo, salvo em produtos estritamente necessários para atender suas necessidades básicas. O que o consumidor gasta ou pode gastar está ligado não só ao seu ganho (renda) mas à sua capacidade creditícia e aos seus ativos físicos e financeiros. O poder de compra é o reflexo da renda disponível (ganhos líquidos).

2) **Variáveis Psicológicas** – O mercado é, na realidade, uma sociedade de massa, um conjunto de indivíduos espalhados, em área geográfica e que possuem interesses heterogêneos.

3) **Variáveis Sociológicas** – A sociedade moderna é uma estrutura complexa, na qual as pessoas estão permanentemente em confronto, interligando-se, interdependendo-se. O homem é um animal gregário e reflete isso na sua necessidade de pertencer a um corpo social. Suas necessidades variam em função da conduta da sociedade da qual faz parte. A estrutura se desenha por meio do comportamento funcional, dos extratos sociais e de *status*.

4) **Variáveis Culturais** – A cultura envolve valores compartilhados por uma sociedade e são transmitidos, de geração a geração, dentro dessa mesma sociedade, crenças, valores, artes, moral, hábitos, tradições, leis, costumes, atitudes, comportamentos, etc.

5) **Variáveis Demográficas** – A população de um mercado se divide em segmentos: por sexo, por nacionalidade, por grupos etários, por estado civil, por distribuição geográfica, alfabetização, etc. O homem de *marketing* jamais deixa de considerar essas variáveis em seu planejamento e em suas ações.

6) **Variáveis Legais** – Existe um conjunto de normas legais que vão desde a Constituição até Portarias e Resoluções, que interferem no mercado, no produto e no consumidor. Apenas para exemplificar, pode-se citar o Direito Comercial, o Direito Tributário Fiscal, o Código de Propriedade Industrial, as legislações sobre propaganda, os consórcios, os pesos e medidas, os alimentos, os produtos farmacêuticos, os contratos e o Código de Defesa do Consumidor.

Existem outras variáveis que também merecem cuidado no planejamento de *marketing*. Podem ser citadas, entre outras, as variáveis religiosas, políticas, etc. Uma empresa deve desenvolver estratégias que ajustem as forças e as oportunidades, que convertam fraquezas em forças, que minimizem as desvantagens decorrentes das fraquezas que coincidam com as oportunidades (FERRELL et al., 2000); enfim, desenvolver um planejamento estratégico de mercado, o que começa com um exame exaustivo dos ambientes interno e externo da empresa, como dito anteriormente, e depois é usado para determinar suas forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas.

O planejamento estratégico de mercado deve ser visto como o processo de construir relacionamentos, a longo prazo, com os consumidores e de se atingir os objetivos organizacionais. A Figura 2.9, a seguir, evidencia um sistema combinado de planejamento e *marketing*, segundo Weingand (*apud* AMARAL 2001, p.73).

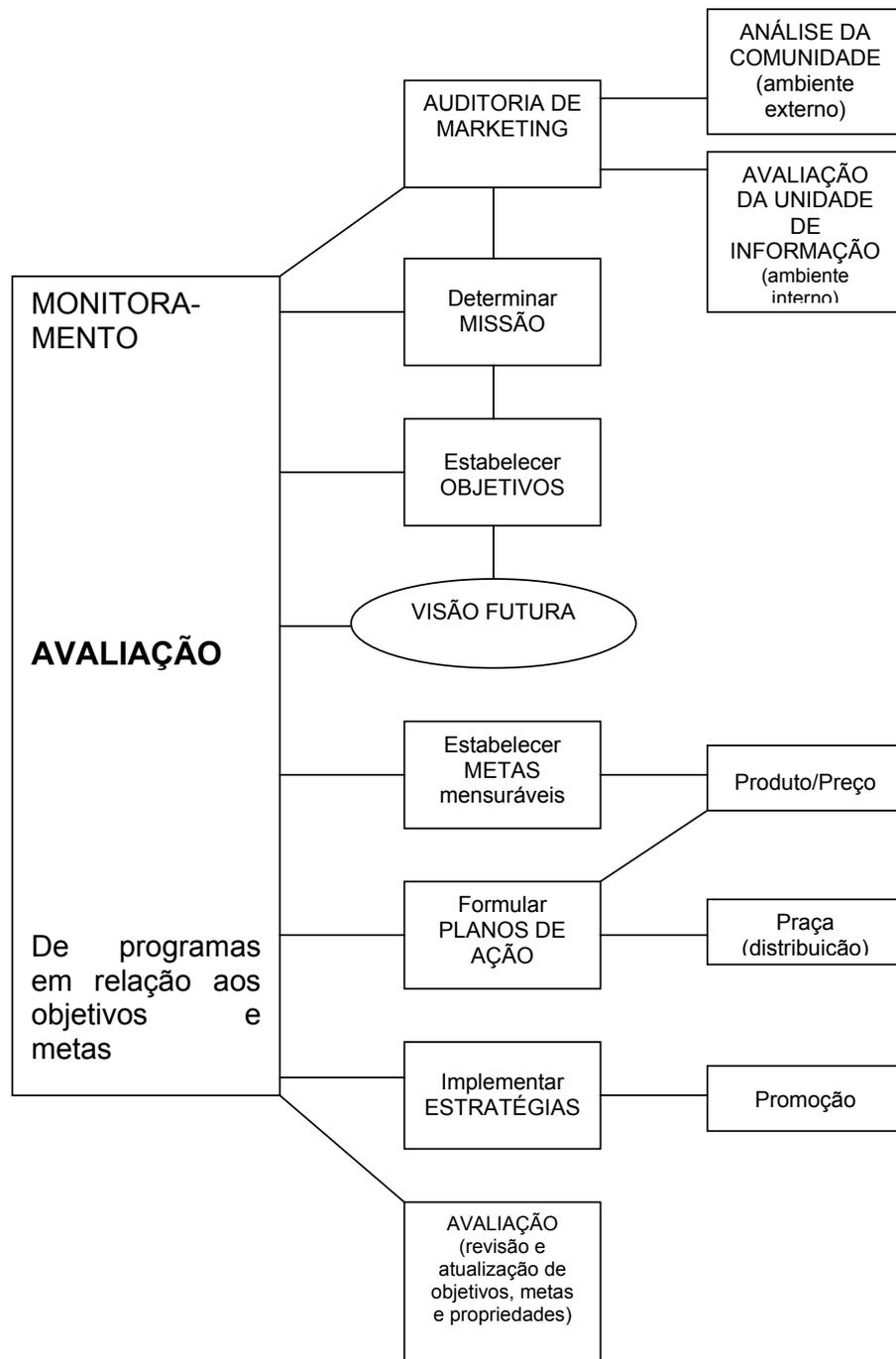


Figura 2.9 Sistema combinado de planejamento e *marketing*

Fonte: Weingand (*apud* AMARAL, 2001, p.73).

Segundo Ferrell et al. (2000), uma empresa orientada para o consumidor concentra-se em descobrir o que os compradores desejam e atende a esses desejos de maneira que atinja, também, seus próprios objetivos. Ele considera o *marketing* como uma função essencial e usa o processo de Planejamento Estratégico de *Marketing*, abordado a seguir, para construir relacionamentos e agregar valor.

2.4.4 Planejamento Estratégico de *Marketing*

O Planejamento de *Marketing* é definido, segundo Westwood (1992, p.12), como o “termo usado para descrever as sistemáticas de utilização dos diversos recursos de *marketing*, com o objetivo de se alcançar as metas definidas”. Além disso, o Planejamento de *Marketing* pode ser utilizado para identificar o posicionamento, segmentar e prever o tamanho de um mercado para, então, planejar a atuação dentro deste.

O mesmo autor define que “o plano de *marketing* é um documento que formula uma proposta para comercializar produtos e/ou serviços” (WESTWOOD, 1992, p. 13).

Ferrell et al. (2000) afirma que estratégia de *marketing* refere-se a como a empresa gerenciará seus relacionamentos com os consumidores de maneira que obtenha vantagem sobre a concorrência.

Para Cobra (1986) a estratégia de *marketing* deve ser o cerne da estratégia de comunicação, não o contrário. Para estabelecer um plano de *marketing*, é preciso analisar fatores tais como:

- a) pontos fortes e fracos da empresa;
- b) capacitação gerencial em *marketing* e vendas;
- c) ameaças e oportunidades para os negócios da empresa;
- d) vantagens competitivas.

O esquema de um plano de *marketing* típico está ilustrado, segundo a percepção de Ferrell et al. (2000, p.32), no quadro 2.5 , a seguir.

Quadro 2.5 Estrutura de um plano de *marketing* tradicional

- I. Sumário Executivo
 - A. Sinopse
 - B. Principais aspectos do Plano de *Marketing*
- II. Análise Ambiental
 - A. Análise do ambiente externo
 - B. Análise do ambiente do consumidor
 - C. Análise do ambiente (organizacional) interno
- III. Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)
 - A. Forças
 - B. Fraquezas
 - C. Oportunidades
 - D. Ameaças
 - E. Ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias
- IV. Metas e Objetivos de *Marketing*
 - A. Metas de *Marketing*
 - B. Objetivos de *Marketing*
- V. Estratégias de *Marketing*
 - A. Mercado(s)-alvo
 - B. Composto de *marketing* para cada mercado-alvo
 - C. Principais clientes e reações da concorrência
- VI. Implementação de *Marketing*
 - A. Assuntos estruturais
 - B. Abordagem para a implementação
 - C. *Marketing* interno
 - D. Comunicação
 - E. Autoridade de tomada de decisão
 - F. Motivação dos funcionários
 - G. Atividades, responsabilidades e orçamentos
 - H. Programação da implementação
- VII. Avaliação e Controle
 - A. Avaliação financeira
 - B. Controle de *marketing*

Fonte: Ferrell et al, (2000, p.32).

O primeiro passo para a realização do Planejamento Estratégico de *Marketing* é a decisão das variáveis que serão utilizadas para satisfazer as necessidades dos consumidores-alvos. Kotler (1998) propôs quatro novos Ps, que, apresentados em língua inglesa, não guardam as mesmas letras iniciais quando traduzidos para o português e, por essa razão, são relacionados no idioma original:

- a) *probing*, valorizando a pesquisa, para entender o mercado consumidor;
- b) *partitioning*, enfocando a segmentação para fragmentar o mercado em grupos cada vez menores de consumidores;
- c) *prioritizing*, destacando a prioridade para a seleção dos grupos de consumidores de interesse estratégico para a empresa;
- d) *positioning*, ressaltando o posicionamento para desenvolver uma estratégia diferenciada e competitiva para cada um dos segmentos de mercado da empresa.

No entanto, para efeito deste estudo, será adotada a classificação de McCarthy & Perreault (1997), que organizaram as variáveis possíveis no Planejamento de *Marketing* tradicional sobre quatro pontos básicos, conforme se segue:

- a) produto;
- b) estrutura de preços;
- c) sistema de distribuição ou ponto de distribuição; e
- d) as atividades promocionais (promoção).

Tais pontos básicos são variáveis gerais para qualquer tipo de *marketing* e organização de um sistema de vendas. Estes fatores estão relacionados entre si na medida em que as decisões em uma área geralmente afetam as ações das demais. Segue, abaixo, uma descrição mais detalhada de cada um dos itens relacionados.

2.4.4.1 Produto

A definição de *marketing* como a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos ajuda a definir o produto como sendo “tudo aquilo que é capaz de satisfazer a um desejo. Isto inclui pessoas, lugares, organizações e idéias” (Kotler, 1996, p.31).

O produto é um complexo de atributos palpáveis e impalpáveis, como: embalagem, cor, preço, prestígio do fabricante, prestígio do revendedor, atendimento, assistência prestada pelo fabricante e pelo revendedor, os quais o comprador pode interpretar como satisfação de seus anseios e necessidades.

Segundo Kotler (1996, p. 376), produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade”. Pode ser um serviço, pessoa, local, organização, idéia e bem físico.

Para Cobra (1997, p. 339), o conceito de composto de produto significa a variedade de modelos de produtos que ele pode oferecer aos clientes potenciais. O composto de produtos apresenta três dimensões: amplitude, variedade e consistência (uniformidade). Para uma melhor compreensão, pode-se dividir um produto em cinco níveis: o benefício central, o produto genérico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial.

O benefício central é a função primária de um produto. Por exemplo, o benefício central de um carro é o transporte. Quando um consumidor o compra, busca em primeiro lugar um meio de locomoção. O segundo nível, o produto genérico, caracteriza o produto em um sentido mais amplo. No caso do carro, ele é um veículo para transporte de passageiros.

O terceiro nível – o produto esperado – é a divulgação de alguns atributos que iniciam a diferenciação do benefício central. O carro pode vir com um motor a gasolina e ter lugar para cinco passageiros. Já o quarto nível – o produto ampliado – diferencia por completo o produto de seus similares. É o

caso do carro com um *design* mais esportivo, rodas de liga leve, pintura metálica e um motor mais potente.

No quinto nível está o produto potencial, ou seja, a possibilidade de este produto oferecer outras vantagens, transformações ou ampliações no futuro. Um carro poderá estar preparado para receber opcionais que o deixem mais bonito ou mais esportivo (KOTLER, 1996).

Os produtos oferecidos pelo varejo de empresas de informática (*hardware*) também têm um ciclo de vida, que pode ser acompanhado e obriga as empresas a alterarem suas estratégias de *marketing* ao longo do tempo. Cada um dos ciclos – surgimento, crescimento acelerado, crescimento desacelerado, maturidade e declínio – é definido pela necessidade do consumidor. Novas tecnologias representam novas necessidades e, assim, é criado um ciclo demanda-tecnologia.

A apresentação de um produto ao mercado, estágio chamado de introdução, tem como características principais os lucros mínimos e um crescimento lento das vendas. O estágio seguinte, o crescimento, dependerá do sucesso do primeiro estágio e é marcado por um rápido crescimento nas vendas e nos lucros. A seguir, no estágio da maturidade, o crescimento das vendas cai e os lucros se estabilizam. Finalizando, vem o estágio do declínio, no qual verifica a queda das vendas e dos lucros.

A seguir, pode-se verificar, em uma abordagem mais aprofundada, as características de cada estágio, segundo Kotler (1996, p. 330-331):

- a) **Introdução** - Neste momento, a empresa tem quatro opções de estratégia para definir o posicionamento do produto: desnatamento rápido, desnatamento lento, penetração rápida e penetração lenta. O sucesso deste estágio é fundamental para o sucesso dos demais estágios.

- b) **Crescimento** - Estágio onde a empresa corrige desvios e aperfeiçoa o produto, determina novos segmentos de atuação e novos canais de distribuição.
- c) **Maturidade** - Novas estratégias determinam o período em que o produto se manterá lucrativo. Alterações nas estratégias podem resultar na mudança de mercado.
- d) **Declínio**: Período em que a empresa deve acompanhar com atenção o produto para que ele possa ser modificado ou substituído antes de causar prejuízos à empresa.

Estes estágios podem ser diferentes de um produto para outro. Alguns não passam pelo ciclo de vida. Outras vezes, o ciclo de vida de um produto se transforma em evolução do mercado. Isto é, um produto é criado não para substituir um já existente em declínio, mas sim para atender as novas necessidades do mercado, que se modifica com o aparecimento de novas tecnologias.

No setor do varejo, o surgimento de novos produtos é constante. O controle total sobre as informações que se relacionam com os produtos determinará se eles terão sucesso ou não junto aos consumidores. Saber evidenciar as características positivas de um produto, aquelas que realmente fazem parte das necessidades do mercado-alvo, pode melhorar a margem de lucro e a rotatividade do estoque.

Nesse caso, o varejo de informática oferece ao mercado-alvo bens de compra, em que o processo de seleção e compra baseia-se na comparação, considerando a adequação, qualidade, preço e estilo. Uma vez que os produtos apresentam apenas diferenças técnicas, os maiores trunfos para a venda serão o vendedor e o preço.

O composto de produtos de uma loja de varejo de informática deverá, também, ter abrangência, extensão, profundidade e consistência, como evidenciado a seguir, segundo Kotler (1996):

- a) **abrangência:** diversidade de produtos com que a loja trabalha;
- b) **extensão:** totalidade de produtos que a loja oferece;
- c) **profundidade:** mais variações dentro de uma mesma linha de produtos;
e
- d) **consistência:** relação perfeita entre os diversos produtos de uma loja.

Então, para se definir qual será o melhor *mix* de produtos, a empresa precisará coletar um grande número de informações sobre os produtos oferecidos pelos fabricantes a fim de definir qual é o papel de cada produto e sua importância no *mix* de produtos vendidos. Isto garantirá maior sucesso na implementação do Plano de *Marketing*.

O ponto principal para o varejista, após definir o sortimento de produtos e o seu nível de qualidade, é desenvolver uma estratégia de diferenciação de produtos, porque sempre haverá concorrentes com sortimentos e qualidades similares. WOETZEM (*apud* KOTLER, 1996, p.489) sugere várias estratégias de diferenciação de produto para os varejistas:

- a) oferecer algumas marcas nacionais e exclusivas não disponíveis nas lojas dos concorrentes;
- b) oferecer a maior parte dos produtos com marca própria;
- c) realizar evento de impacto para promover produtos especiais;
- d) mudar o mostruário em base regular ou de surpresa;
- e) exibir as novidades em primeira mão;
- f) oferecer serviços personalizados adequados ao produto;
- g) oferecer um sortimento de produtos bem ajustado a um segmento de mercado específico.

2.4.4.2 Preços

A definição do preço de um produto, ou política de preço, será determinada pelo posicionamento da empresa frente à concorrência e perante o consumidor. As estratégias de *marketing* podem ajudar a definir a política de preços de uma empresa, evitando erros.

A estrutura de preços, então, pode ser orientada por três diferentes fatores: a oferta e seus custos, a demanda (capacidade de consumo do mercado-alvo) e a concorrência.

Ao elaborar a política de preços de uma empresa, deve-se pensar nos objetivos estabelecidos no Plano de *Marketing*. Outros objetivos como sobrevivência, lucro máximo, receita máxima, crescimento de vendas, desnatação de mercado e liderança de segmento também devem ser considerados.

2.4.4.3 Ponto de Venda

O Ponto de Venda é fator essencial na sobrevivência de uma empresa.

Uma boa localização e um ambiente adequado ao perfil do mercado-alvo atrairá um maior número de clientes.

Um empreendedor deve saber que a melhor localização para uma loja é onde o fluxo de consumidores é maior. Alguns métodos de pesquisa facilitam a definição de um ponto pela identificação de alguns fatores como a concentração do mercado-alvo, a localização geográfica da concorrência, os hábitos de compra, o fluxo de veículos e a facilidade de estacionamento (KOTLER, 1996).

O ambiente do Ponto de Venda também deve ser evidenciado, adequando-o para uma melhor exposição dos produtos e realização de campanhas promocionais. Além disso, a colocação de informações de fácil visualização facilita a identificação dos produtos. É de vital importância oferecer bem-estar ao cliente. Um espaço físico planejado e com decoração adaptada ao mercado-

alvo, com algumas facilidades como ar condicionado, ambiente bem iluminado, áreas de estacionamento e sanitários limpos criarão um ambiente agradável ao consumidor.

Manter o cliente dentro da loja proporciona aumento das vendas. No setor do varejo isto é fundamental, mais ainda no varejo de informática, no qual produto possui muitas características técnicas que não podem ser identificados à distância, o que obriga o consumidor a se deslocar ao interior da loja.

Enfim, o Ponto de Venda necessita de maior atenção por parte dos empreendedores. É bom lembrar que, além de uma boa localização, um ambiente adequado às expectativas do cliente é imprescindível. No caso específico do varejo de informática, um espaço físico bem organizado evidenciará a linha de produtos oferecida aos clientes.

2.4.4.4 Propaganda (Composto Promocional)

Não basta uma empresa desenvolver um bom produto, determinar seu preço e torná-lo acessível aos clientes. É preciso desenvolver um efetivo programa de comunicação e promoção.

Segundo Cobra (1997), a função do composto promocional ou de comunicação é informar ao consumidor sobre as qualidades dos produtos do varejista, além de destacar a variedade de oferta, os serviços prestados, localização e o preço, e, ainda, induzi-lo a comprar.

Entende-se por composto promocional “todas as atividades da empresa responsáveis pela comunicação e promoção de seus produtos ao mercado-alvo” (KOTLER, 1996, p.101). É importante que, no início da definição de um composto promocional, seja observada a natureza do produto ou serviço que está sendo oferecido. Além disso, devem-se considerar os nove elementos que constituem a comunicação: emissor, receptor, codificação, decodificação, mensagem, veículo, resposta, *feedback* e ruído, conforme a figura 2.10, a seguir:

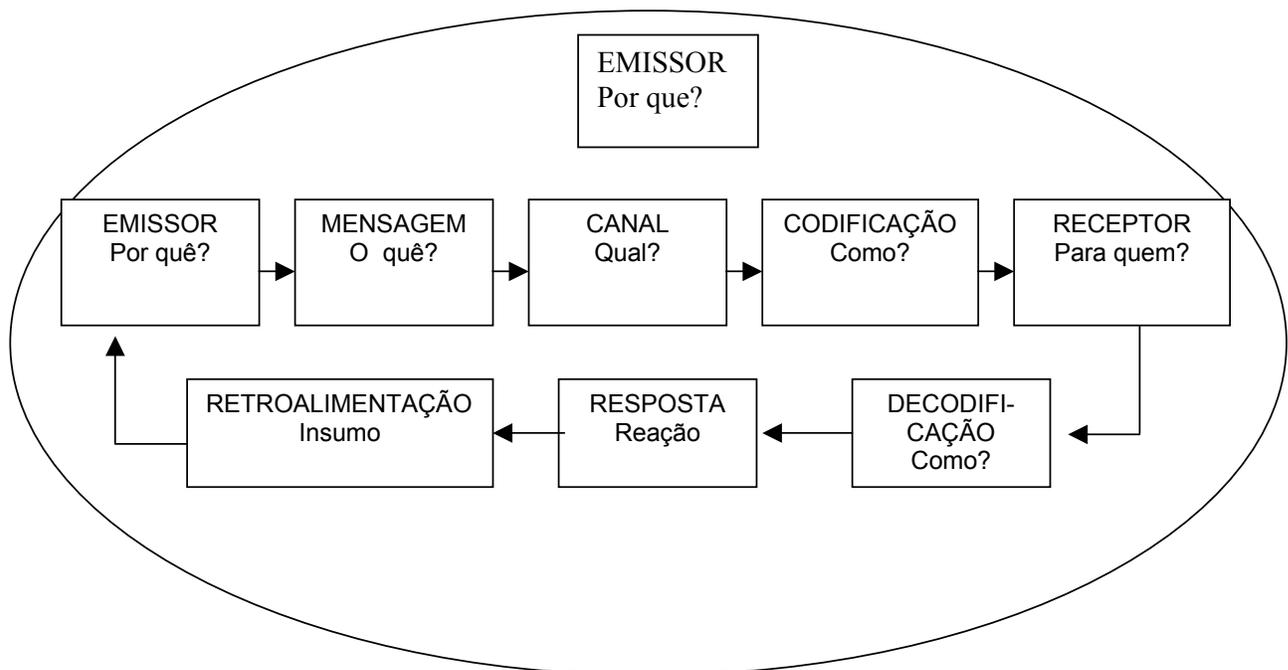


Figura 2.10 Promoção/ comunicação em unidades de informação

Fonte: Amaral (2001, p.126)

O desenvolvimento do programa de comunicação inicia-se então pela identificação do mercado-alvo e suas características, incluindo pesquisa de opinião. Depois, deve-se definir o objetivo da comunicação, que pode ser: criar consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção ou compra. Então, desenvolve-se a mensagem e os canais de comunicação são selecionados. Por fim, deve-se estabelecer o orçamento de composto.

O composto promocional deve apresentar uma boa relação custo-benefício e permanecer administrado e integrado aos objetivos definidos no Plano de *Marketing* da empresa.

Cada autor interpreta a promoção ao seu modo. Kotler (1978, p.211) classificou as modalidades de promoção em propaganda, contato pessoal, incentivo e atmosfera. Em 1998, em seu livro em parceria com Armstrong, Kotler admite:

O marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver bons produtos, colocá-los a disposição dos consumidores-alvo e definir

preços atrativos. As empresas precisam também se comunicar com seus clientes e o que é comunicação não pode ser deixado ao acaso. O programa total de comunicação de *marketing* de uma empresa, chamado *mix* de promoção, consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, Internet e venda pessoal que a empresa utiliza para garantir seus objetivos de propaganda e *marketing* (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 318).

Cobra (1997, p. 674) afirma que “a promoção pode ser feita com um toque de divertimento. O objetivo da campanha promocional é chamar a atenção, de modo que é importante inventar algo diferente”. Ele destaca várias vantagens da promoção:

- a) estimula e aumenta o tráfego no ponto de venda;
- b) incentiva o consumidor a comprar;
- c) evita queda das vendas de produtos sazonais;
- d) estimula a força das vendas;
- e) leva o cliente revendedor a fornecer mais espaço ao fabricante;
- f) atenua a competição, porque o cliente prefere aquele que promove o produto;
- g) facilita a introdução de produtos novos ou novos usos do produto.

O autor alerta para a importância de encontrar o foco correto, assim como a escolha do tipo de mídia, pois envolve vários fatores como adaptabilidade do tipo de mídia ao mercado alvo, a mídia em função dos objetivos fixados e a influência da concorrência. Para Kotler (1980, p. 401), quando uma empresa considera a promoção como um todo, defronta-se com duas grandes decisões. A primeira é saber quanto do esforço total se deve investir em promoção; a segunda é quanto ao uso dos diferentes instrumentos promocionais.

O autor alerta ainda de que a promoção eficiente para a empresa de hoje exige um conceito integrado de comunicação em *marketing*. Nestes dias, o que mais e mais empresas estão procurando conseguir junto a seus clientes é um

relacionamento duradouro, construído por meio da oferta de valores reais e comunicações eficientes.

Cobra (1986, p. 330-334) também assegura que “os resultados da comunicação dependem não só da eficácia da mensagem, mas também da aplicação conjunta de técnicas de *marketing* adequadas a cada tipo de produto ou serviço”. Diante deste contexto, pode-se afirmar que a boa promoção e comunicação são inteiramente dependentes uma da outra.

Ainda segundo Cobra (1986), os componentes básicos do composto promocional são: propaganda, publicidade, *merchandising*, relações públicas e promoção de vendas.

No entanto, a realização dessas atividades promocionais deve estar de acordo com a estratégia de *marketing* da empresa. A seguir, descrevem-se algumas das diversas atividades promocionais:

→ Propaganda

Kotler (1980, p.397-8) define propaganda como “qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de idéias, bens e serviços, por um patrocinador identificado”.

Levy (*apud* KOTLER, 1980) elenca algumas qualidades da propaganda:

- a) **Apresentação Pública:** diferentemente da venda pessoal, é um modo altamente público de comunicação. Em virtude de muita gente receber a mesma mensagem, os compradores sabem que seus motivos para adquirir o produto serão publicamente entendidos.
- b) **Difusão:** é um meio versificado que permite ao vendedor repetir diversas vezes a sua mensagem e que permite também ao comprador receber e comparar as mensagens de vários concorrentes.
- c) **Expressividade ampliada:** proporciona oportunidades para a divulgação da empresa e seus produtos por meio do uso da expressão, do som e da cor.

- d) **Impessoalidade:** a propaganda, apesar de ser pública, difusa e expressiva, não poderá ser tão convincente como um vendedor ao vivo. É capaz apenas de realizar um monólogo, e não um diálogo, com o receptor.

Ao abordar a importância dos mecanismos de promoção nas empresas que vendem bens de consumo, Kotler (1996) descreve a propaganda como um meio significativo de promover vendas. Elas podem desempenhar as seguintes funções:

- a) **Criação de clientes:** um cliente que não conhece um produto pode não aceitar a visita de um vendedor ou representante. A propaganda permite que o cliente tenha acesso à informação de determinado produto, facilitando a função do vendedor.
- b) **Criação de compreensão:** a propaganda pode ser explicativa, facilitando a compreensão pelo mercado-alvo de diferenciais e características dos produtos. Para o vendedor, isto poderia comprometer o tempo das visitas.
- c) **Eficiência na memorização:** a memorização da propaganda pode ser mais efetiva e apresentar menor custo de manutenção em comparação à venda pessoal, caso o cliente não concretize compra.
- d) **Geração de indicações:** um número de telefone ou um endereço pode proporcionar o aparecimento de novos clientes.
- e) **Legitimação:** a propaganda certifica a credibilidade da empresa, por meio de recortes de anúncios e matérias sobre a empresa em jornais e revistas.
- f) **Confirmação:** a propaganda ajuda a proporcionar satisfação nos consumidores que já compraram o produto e a informá-los sobre seus detalhes.

g) **Publicidade:** A publicidade é o estímulo impessoal à procura por um produto, serviço ou negócio. Kotler (1980, p. 400) aponta algumas qualidades da publicidade:

- Alto grau de veracidade: os artigos de jornais e as reportagens parecem autênticos aos leitores, originados das pesquisas da própria mídia.
- Estar desprevenido: a publicidade pode atingir muitos compradores em potencial que, de outra forma, evitam os vendedores e as propagandas.
- Dramatização: a publicidade tem, como a propaganda, potencial para a dramatização de uma empresa ou de um produto.

→ **Promoção de Vendas**

Para Cobra (1997), promoção de vendas é qualquer atividade que objetiva incrementar as vendas, do tipo não-pessoal, mas que, freqüentemente, inclui a propaganda.

Sant' Anna (1995, p.25) cita alguns objetivos da promoção de vendas:

- a) acelerar as vendas;
- b) bloquear a penetração da concorrência;
- c) reativar um produto, cujas vendas tenham entrado em declínio;
- d) divulgar um novo produto;
- e) aumentar a eficiência e a eficácia da força de vendas.

→ Atmosfera:

Kotler (1980) identifica como **atmosferas** os “esforços para projetar o local de compra ou consumo, por meio de uma forma calculada, para criar efeitos cognitivos e/ou emocionais específicos nos compradores”.

Seja qual for a atividade promocional a realizar, a tipologia dos instrumentos de promoção permite amplo leque de opções em busca da melhor alternativa a ser adotada. A seguir, listar-se-ão alguns instrumentos promocionais.

Segundo Sant'Anna (1995, p.194), veículo "é todo o meio, forma ou recurso capaz de levar ao conhecimento do grupo consumidor a mensagem publicitária", classificando-se em:

Veículos visuais:

- a) imprensa, jornais, revistas e periódicos especializados;
- b) *outdoor*, cartazes e painéis luminosos;
- c) publicidade direta, prospectos, folhetos, cartas e catálogos;
- d) exposições, *displays*, vitrinas e exposições.

Veículos auditivos: rádio e alto-falantes.

Veículos audiovisuais: para serem ouvidos e vistos, como: televisão, cinema, Internet.

Veículos funcionais: para desempenharem uma dada função, amostras, brindes e concursos são alguns dos exemplos.

De acordo com Kotler & Armstrong (1998), existem dois tipos de canais de comunicação: pessoal e impessoal. No canal de comunicação pessoal, duas ou mais pessoas comunicam-se diretamente, face a face, por telefone ou mesmo pelos correios. Quando se referem ao canal de comunicação impessoal, os mesmos autores tratam da mídia que transmite mensagens sem contato pessoal ou retroalimentação, incluindo nessa categoria as principais mídias, atmosferas e eventos.

Genericamente, o melhor veículo de promoção para determinada campanha é aquele que atinge o maior número de consumidores visados, do

modo mais expressivo, mais rápido e com menor custo. Nesse sentido, destacam-se alguns instrumentos:

Cartazes: Sampaio (1995, p.230) apresenta o cartaz como “qualquer mensagem publicitária gráfica impressa em papel ou pintada diretamente sobre madeira, metal ou outro material”. Entre eles estão o *outdoor* e os painéis eletrônicos. Já Sant’Anna (1995) lembra que a técnica do cartaz consiste na capacidade de chamar a atenção na unidade de idéia e forma, na clareza e vigor da sugestão e na legibilidade e estética, contando, para isso, com sua aparência artística e seu refinado acabamento.

Jornais: O jornal projeta-se rapidamente, permite a possibilidade de ser testado e tem qualidade incerta. No entanto, o jornal é uma mídia importante para quem espera retornos rápidos. Las Casas (1987) aponta como vantagens do jornal: flexibilidade, cobertura intensa de mercados locais, larga aceitação e uso do veículo; boa credibilidade e preço razoavelmente barato.

Listas telefônicas: De acordo com Cobra (1997), são usadas por pequenos anunciantes e servem para lembrar serviços conhecidos ou dar a conhecer outros serviços quando se procura algo de interesse.

Rádio e Televisão: O uso do rádio e televisão varia de acordo com o estágio e desenvolvimento de cada país. O uso da televisão como mídia para atividades promocionais apresenta como vantagens, segundo Cobra (1997), o impacto, a cobertura de massa, a flexibilidade e o prestígio. Segundo Las Casas (1987), a televisão apresenta como vantagens a combinação de som, vídeo e movimento, apelo aos sentidos, cobertura de massa e maior impacto. Como desvantagens aponta a audiência não seletiva e mídia cara e rápida. No caso do rádio, Las Casas (1987) indica como vantagens: maior facilidade de produção, custo menor e uso massificado, pois existem muitos aparelhos de rádios no mercado; possibilidade de selecionar audiência (regional, local); melhor alcance da população brasileira; potencial para atingir ouvintes enquanto estão fazendo outras coisas. Entretanto, o rádio apresenta como

desvantagens: recebe menos atenção do ouvinte; apresentação somente via áudio, sendo a única mídia não visual; vida curta.

Telefone: O uso do telefone como instrumento de promoção tem sido intensificado com a adoção do *telemarketing* é uma das diversas técnicas, ferramentas ou mecanismos promocionais. Num mundo onde tudo muda tão rápido, as empresas aceleram a procura de novas técnicas para obter vantagem competitiva frente à concorrência.

No entanto, conforme afirma Mckenna:

Dez ou vinte anos atrás, a vida era mais simples. Havia menos competição em todas as áreas de negócios. As empresas vendiam para categorias de consumidores bem definidas e acessíveis. Todos os bens funcionavam como commodities. Vendiam computadores para pessoas que os conheciam ou que, no mínimo, sabiam do que eram capazes. A tecnologia era limitada e limitadora. Entretanto, os eventos e padrões da história criaram um mundo inteiramente novo. A definição do negócio está mudando à medida que entramos na chamada “era da informação” (MCKENNA, 2000, p. 10).

Toda essa mudança impõe alternativas inovadoras de abordagens de *marketing*. Em um mundo mudando com tanta rapidez e cada vez mais competitivo e imprevisível, as empresas devem procurar novas alternativas para fazer praticamente tudo. Conforme afirma Ferrell et al. (2000), o crescimento exponencial da Internet e da *World Wide Web* oferece oportunidade às empresas de atingirem consumidores com seus compostos de *marketing* que levam vantagem sobre a tecnologia. Sendo assim, a Internet é uma importante ferramenta de *marketing* e uma nova tendência para a promoção das empresas, por isso faz-se necessário trabalhar um pouco o *marketing* na Internet.

2.4.5 *Marketing* Pela Internet

Um mundo novo vem se formando: informações, imagens, animações, queda na bolsa, disputas pelo poder. Uma geração informatizada tão nova que

nem mesmo o mais antigo pesquisador da área é pleno detentor de seu conhecimento. Um universo habitado por milhares de pessoas dos mais variados pontos da terra, sem fronteiras. Um lugar em que a comunicação não tem limites e a informação, seja qual for, é universal. Mas, desta vez, este mundo não é real; é transmitido por meio de *bits* intangíveis por si só, cujo contato é feito por uma tela de computador e um *click* no *mouse*. É o chamado **mundo virtual**. A história dessa nova geração descreve uma trajetória de sucesso. Inicialmente desenvolvida para atuar como canal de comunicação entre pesquisadores de diferentes universidades americanas, a Internet, como é hoje amplamente conhecida, tem vários pontos curiosos em sua história. A data de seu nascimento não é cem por cento segura. Vários autores citam diferentes atividades que podem ter dado início a essa imensa rede. De acordo com algumas fontes bibliográficas, as primeiras sementes da Internet foram plantadas em meados da Guerra Fria, entre os anos de 1957 a 1977, quando especialistas militares e pesquisadores da Ciência da Computação estabeleceram os primeiros sistemas de rede para fins de defesa. Por meio deles, os militares, em seus vários pontos de defesa, podiam se comunicar, avisando aos outros de possíveis locais ou ataques inimigos.

A “febre” da Internet invade todo o planeta. São mais de 200 países conectados à rede. O acesso à Internet se expande de grandes computadores para pequenos aparelhos, com opções de acesso via telefone celular de qualquer lugar do mundo. O número de usuários da rede ultrapassa 200 milhões: os servidores já são mais de 60 mil e a revolução está apenas começando. Há usuários que se concentram numa pequena quantidade de *sites*, “sedentos” por novos conteúdos e novas tecnologias. Uma demanda impressionante que crescerá a passos gigantescos a cada pequeno espaço de tempo. De acordo com FERRELL et al.:

A Internet oferece crescente oportunidade para obtenção de dados que possibilitam a análise dos ambientes externos de uma organização. Usando a World Wide Web, as empresas podem obter vasto volume de dados demográficos e de outros dados relacionados a *marketing* para melhor entender seus consumidores-alvo (FERRELL et al., 2000, p. 154).

Considera-se, aqui, a função de *marketing* não apenas como um departamento da empresa que toma conta das promoções, propagandas e eventos, mas sim um departamento que define e orienta a linha condutora de todos os planejamentos e ações executados na empresa. Em conjunto com as promoções, propagandas e eventos, o *marketing* faz com que a empresa se comunique, venda e atenda às necessidades e desejos dos consumidores.

Poucos são os autores que apresentam uma definição específica de *marketing* na Internet, *marketing* digital, *marketing* eletrônico, *marketing on-line*, *marketing* interativo, entre outros termos igualmente utilizados. Das definições existentes, a mais completa foi elaborada por Tom Venetianer, em seu livro *Como Vender seu Peixe na Internet* (1999). Segundo ele, *marketing on-line* é “um conjunto de atividades, inseridas no contexto geral do *marketing* convencional, através das quais uma empresa divulga, promove, anuncia e/ou dá suporte a seus produtos ou serviços, utilizando para isto os recursos de comunicação eletrônica mediados pela Internet”. Sendo assim, julga-se mais adequada a definição de *marketing* na Internet como sendo o conjunto de ações planejadas e orientadas a partir do conceito pregado pelo *marketing* tradicional, tendo como ambiente os recursos de comunicação interativa, pelos quais a empresa procura criar um elo de comunicação com seu público (englobando todos aqueles que têm acesso à Internet, independentemente da localização), divulgando, promovendo, negociando e vendendo seus produtos e/ou serviços, utilizando-se, para isso, de uma série de recursos tecnológicos e de arquitetura da informação.

O *marketing* na Internet não se diferencia da definição utilizada para o *marketing* tradicional, a não ser pelo ambiente em que as atividades serão desenvolvidas: no mundo virtual. A principal característica e conseqüente desafio que este novo mundo trava é o fato de ser um ambiente totalmente inexplorado e em constante mutação. Se no mundo real o risco é grande, mesmo com tamanha quantidade de pesquisas e estudos, no virtual, o risco não pode ser nem ao menos cotado, pois uma ação, com maior perfil de

fracasso que possa apresentar, pode se tornar o negócio mais lucrativo e original, enquanto uma grande idéia pode ter seus dias de sucesso contados.

Diante desse cenário, o planejamento das ações se faz necessário para atuar como uma guia. Com ele, toma-se conhecimento do que se pode fazer e onde, e do ponto em que se está iniciando essa jornada. O planejamento do *marketing* na Internet ajuda a empresa a “não se perder”. Por meio dele, pode-se projetar uma visão do mercado e de todas as modificações sofridas ao longo do tempo, o que, na verdade, de longo não tem nada. Utilizando esse planejamento, pode-se obter uma estrutura de análise prática, que auxilia a empresa na tomada de decisão e faz com que as ações tomadas nesse novo mundo sejam cada vez mais certeiras.

É preciso analisar as possibilidades existentes atualmente, suas características e principais pontos fortes e fracos. Posteriormente, há que definir um projeto de planejamento a ser utilizado pelas empresas que queiram marcar sua presença na grande rede. Segundo MACHLIS (1998), a venda na Internet, verdadeiramente falando, não deve ser o único motivo para a presença na Web. Se você adota a Web porque pode reduzir custos ou aumentar lucros, você está pensando a curto prazo. A variável-chave para as empresas criarem um *site* de sucesso na Internet é o seu conteúdo. O conteúdo é o modo como as empresas se diferenciam no grande mercado da Internet.

FERREL et al. Ressalta:

De fato a propaganda é um dos meios mais lucrativos para as empresas capitalizarem na Internet. Milhares de empresas de renome, da Levi Strauss à Boeing, da Wal-Mart à Blue Cross/Blue Shield, criaram *sites* para vender produtos, mostrar sua missão e código de ética, listar oportunidades de emprego, entreter e informar usuários e interagir com consumidores (FERRELI et al., 2000, p.155-156).

Quando o público em geral iniciou o uso da Web nos idos dos anos 90, sua função principal era ser fonte de informação. No início, a rede não oferecia nenhum benefício real tangível para o consumidor. Desde que o setor

comercial acreditou no potencial da Web como fonte de receita e redução de custos, os tipos de *sites* tornaram-se mais sofisticados e proliferaram enormemente. Em 1996, os anúncios na Web responderam por menos de 0,1% de toda a verba de anúncio ao redor do mundo. Segundo ActivMedia, em 2001, devido à integração das mídias, 11% de toda a verba de propaganda será centrada na Web. Outras empresas de pesquisa estimam que 2% de toda a verba de propaganda serão utilizados na Web. Independentemente de 1%, 2% ou até 11% da verba reservada para promoção na Internet, a propaganda é significativa, sendo assim, justificadas as ações que visem a sua otimização, bem como a medição de resultados obtidos com sua aplicação. No Brasil, segundo Moraes (1999), a publicidade na Internet já equivale a US\$ 100 milhões de investimentos ou 1% da verba total dedicada alocada à publicidade. Segundo o mesmo artigo, a mídia virtual deve ser usada em sinergia com o resto da campanha ou linha de comunicação dos produtos da empresa.

2.4.5.1 População Alvo e Segmentos

Atualmente, o *marketing* na Web é um grande experimento e ainda não surgiu nenhum modelo dominante de solução, sendo que a maioria dos *sites* comerciais não dá lucro. Segundo a CommerceNet (1998), o número de usuários com mais de 18 anos da WWW apresenta crescimento expressivo, não existindo previsão de saturação a curto prazo.

Segundo a ActivMedia (1997), em setembro de 1994, existiam aproximadamente 600 *sites* comerciais; em maio de 1995, 6.000, um crescimento de dez vezes; em dezembro de 1995, já era 23.500, um crescimento acima de 500%; em julho de 1996, existiam quase 95.000 e, em 1997, já havia 250.000 *sites* comerciais na WWW. No primeiro semestre de 1996, o número de *sites* comerciais da Web que eram listados no *site* do www.yahoo.com cresceu à taxa de 19% ao mês. Segundo Hofmeister (1997), o perfil demográfico do internauta brasileiro, elaborado pelo Cadê, corresponde às percentagens mostradas na tabela 2.1, a seguir.

Tabela 2.1 Perfil do internauta brasileiro

Homem	83%
Tem entre 20 e 29 anos	35%
Solteiro	62%
Trabalha	71%
Tem 2º grau ou curso superior	77%
Fala inglês	62%
Tem renda superior a 20 salários mínimos	64%
Possui cartão de crédito internacional	46%
Usa a Internet a menos de um ano	76%
Entra na rede quando está em casa	82%
Navega todos os dias	65%
Fica pelo menos 1 hora cada vez que acessa	82%
Já fez ou faria compras usando a rede	86%
Os assuntos de maior interesse na Internet são:	
Notícias	82%
Ciências	68%
Música	64%
Esportes	53%
Turismo	51%
Artes	47%
Compras	43%

Fonte: Hofmeister (1997).

Como as características acima não são variáveis seguras que indicam o comportamento de compra do consumidor, pois não contemplam o estilo de vida do comprador, o Strategy (1998) buscou o resultado da pesquisa do Doutor Naveen Donthu, da Universidade Estadual da Georgia, que pesquisou 790 participantes, para identificar como as características psicográficas interagem com a compra na Internet. O Doutor Donthu selecionou 10 medidas psicográficas que caracterizam e diferenciam os usuários da Internet que não fazem compras, dos usuários da Internet que fazem compras. Estes, quando comparados aos primeiros, tendem a:

- pesquisar de acordo com sua conveniência;
- ser mais inovadores;
- ter menos aversão ao risco;
- ser mais impulsivos na Internet;
- ser mais sensíveis à marca;
- ser mais sensíveis ao preço;
- pesquisar uma variedade maior;
- ter uma atitude positiva à compra *on-line*;
- ter uma atitude positiva em relação ao *marketing* direto;
- ter uma atitude positiva quanto ao anúncio.

A Internet está em “ebulição”. Empresas estão eliminando seus *sites* e seus arquivos eletrônicos da rede. Pior ainda, muitas empresas estão completamente sem direção na rede. Elas concluíram que somente estar na Web não é a resposta para os seus problemas. O ditado “se você está na rede os clientes vão aparecer” não é verdadeiro, e as empresas estão perguntando aos profissionais de informática por que a Web não alavancou novas vendas. Esses profissionais olham para trás e simplesmente dizem: “Talvez nós precisemos de uma marca incendiária para chamar a atenção”.

Embora a afirmação acima pareça mais um comercial de televisão, a percepção geral é de que a Web tem retardado o sucesso dos negócios quando na realidade, ela deveria: melhorar a comunicação com os clientes, aumentar a fidelidade, fixar o posicionamento do produto e também proporcionar retorno financeiro. Os motivos para que isto não aconteça não são de difícil identificação. A chave do sucesso não é olhar a Web através dos olhos do profissional de informática, mas através dos olhos da criatividade, pensar na Web como um novo negócio bem como o potencial de promoção e

meio de vendas não como um amontoado de códigos de computador num meio sem importância. Conforme afirma Ferrell et al.:

A Internet, hipermídia notável, não é uma licença para fabricar dinheiro. De fato vários *sites* espalhafatosos têm sido grandes buracos negros para os recursos financeiros corporativos (...). Todavia, muitas empresas estão obtendo sucesso na Internet, mas isso é possível por meio de análise e planejamento cuidadosos. A exploração das oportunidades oferecidas pela Internet exige pesquisa de *marketing* para entender a comunidade *on-line*, recursos tecnológicos, criatividade e, o mais importante, uma estratégia que integra essa nova mídia com outros aspectos do plano de *marketing* (FERREL et al., 2000, p. 157).

A Web oferece uma grande vantagem sobre as outras formas de coleta e construção do banco de dados dos consumidores. Primeiramente, porque usa o computador como meio, logo, nada mais fácil para armazenar dados *on-line* do comportamento de compra e informações do consumidor. As tendências nos padrões de compra e as demandas do consumidor podem ser facilmente identificadas e rapidamente atendidas pelas empresas que oferecem produtos customizados para seu mercado alvo. A Web pode ser usada também para, eficientemente, coletar informações demográficas e psicográficas que subsidiarão a futuros estudos para aumento das vendas.

Segundo Clark (1998), num levantamento dos grandes *sites* de empresas na Web, realizado em fins de 1995, nos EUA, a Forester Research mostrou que o custo inicial para a montagem mais barata dos *sites* utilizados simplesmente para promover uma marca era, em média, de US\$ 98 mil. O custo inicial de montagem do sistema que oferece conteúdo variável – como notícias, informações meteorológicas ou jogos – era, em média, de US\$ 419 mil. Os canais mais caros eram os *sites* em que é possível realizar compras, que custavam, em média, US\$ 593 mil. Uma pesquisa realizada pela ActivMedia, com amostragem que inclui *sites* de menor porte, encontrou custo de desenvolvimento variável entre US\$ 10 mil e US\$ 100 mil. Segundo a Forester Research, o custo operacional médio por um ano, para grandes *sites* promocionais nos EUA, é de US\$ 206 mil. Esse valor sobe para US\$ 893 mil

quando o *site* tem conteúdo variável, e para US\$ 2,8 milhões no *site* que permite realizar compras.

2.4.6 Planejamento de *Marketing* pela Internet

Neste momento, torna-se urgente mencionar os quatro pontos básicos de um Planejamento de *Marketing* – Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda – com enfoque na Web, visto que, em itens anteriores, já foram mencionados com enfoque tradicional e geral e são elementos fundamentais do *marketing on-line*.

De acordo com Severo:

Os quatro Ps do *marketing* tradicional são *Price* (Preço), *Product* (Produto), *Promotion* (Promoção) e *Placement* (Ponto). Com o *marketing on-line* surgem agora quatro novos Ps que se assumem como ferramentas indispensáveis para qualquer profissional de *marketing*. O primeiro é *Penetration* (Penetração). À medida que o *marketing on-line* amadurece, o movimento *on-line* irá migrar para sites de segmentos de mercado específicos. Os profissionais de *marketing* têm de reconhecer esta tendência e destinar dinheiro para a publicidade de acordo com as novas realidades. O segundo P é um que todos, nesta altura do campeonato, já deveríamos saber – *Permission* (Permissão). O *permission marketing* aumenta a percentagem de respostas porque qualifica os consumidores. O *marketing* com permissão, em oposição ao *marketing* de massas, será normal, e as empresas que não o adotarem ficarão excluídas do sistema. O terceiro P é *Personalization* (Personalização). Para tirar total partido das vantagens da internet, os *marketeiros* têm de conhecer os seus clientes. À medida que os clientes começarem a exigir experiências mais personalizadas, só irão responder a anúncios que considerem pessoalmente relevantes. O P final é o do *Profitability* (Lucratividade) (SEVERO, s/d).

2.4.6.1 P de Produto

Segundo Kotler:

Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo

ou necessidade. Um produto pode ser tangível ou intangível. Pode ser uma calça, uma camisa ou serviço de limpeza, mas é sempre alguma coisa que alguém valoriza e está disposto a pagar por ela (KOTLER, 1996, p. 376).

O produto é o elemento mais importante do *marketing mix* e na Web tem similaridade com a definição anterior. Contudo, a classificação dos produtos comercializados na Web é única. É importante que seja analisada a exata classificação e que seja escolhida a mais adequada para os produtos dentre uma das categorias, pois as estratégias a serem utilizadas para o *marketing* estarão vinculadas à classificação. É importante notar que nem todos os produtos estão prontos para serem comercializados na Web. Basicamente existem três categorias de produtos comercializados na Web:

- a) **Informação** – Esta é certamente a categoria mais comum de produto comercializado na Web.
- b) **Venda** – Em essência, uma venda é a transferência, incluindo informação, de um produto de um supridor para um comprador. Uma venda quase sempre envolve custo. Existem três tipos de vendas: de produto, tangível e intangível:
 - Tangível – é também denominada como “comércio eletrônico” ou, abreviadamente em inglês *e-commerce*. O *e-commerce* oferece uma maneira direta para atingir seu mercado alvo, oferecendo o produto que ele deseja no menor custo possível. Um exemplo é o site www.loreno.com.br.
 - Intangível – é a venda que comercializa produtos intangíveis. Estes podem ser descritos como objetos que não são despachados. São produtos que têm valor mas não são um objeto físico. Um bom exemplo disso são os *sites* de investimento nos quais o usuário da Web realiza compra e venda de títulos e ações. Um outro setor que oferece produto intangível, e está tendo excepcionais resultados, é a indústria da pornografia. Os analistas estimam que a receita na Web decorrente da pornografia ultrapassou, em 1996, os US\$ 9 bilhões.

- **Híbrido** – os *sites* que vendem informações e produtos tangíveis ou intangíveis podem ser rentáveis e as empresas realmente lucrativas são aquelas que usam uma combinação dessas categorias. É o caso do *site* da Amazon, www.amazon.com, que não somente vende livros mas encoraja e providencia críticas e capítulos dos livros para os indivíduos e para os autores.

2.4.6.2 P de Preço

Segundo CHRISTY (1998, p. 7), o preço pode ser definido “como a quantidade de moeda necessária para adquirir um produto”. Na Web, três tipos diferentes de preço podem ser utilizados:

- a) **Direto** – para a maioria dos consumidores, o método de preço direto é mais familiar. Você visita uma loja, experimenta uma camisa, verifica o preço, paga o preço indicado e leva o produto. O preço direto vai ao ponto e é real tanto para o comprador como para o vendedor.
- b) **Indireto** – no preço indireto os custos são transferidos do consumidor para outra entidade.
- c) **Combinado** – a mais rentável opção para uma empresa é utilizar um método de preço que combina as opções de preço direto e indireto. As vantagens são evidentes, pois a empresa pode vender seu produto a um determinado preço, bem como pode prender a atenção do consumidor, quando ele “surfa” no seu *site*, pela venda de espaço para anúncio para outras empresas.

A alternativa de preço combinado é extremamente difícil de ser obtida. A principal causa disso é uma questão de elasticidade de demanda. Pode-se afirmar que, na Internet, o consumidor não pagará por um produto que ele pode obter de graça. Se o consumidor avalia que o produto tem, no seu julgamento, um valor, ele realizará a compra; caso contrário, ele procurará um produto alternativo. Na Web, a busca de produtos alternativos está diretamente ligada

ao clique do *mouse* em face das inúmeras alternativas para um mesmo produto e da grande competição.

De acordo com Ferrell et al. (2000, p.156), “para a maioria das empresas, o efeito da Internet sobre as estratégias de preço relaciona-se a sua capacidade de dar aos consumidores rápido acesso aos preços”. Por exemplo, os usuários podem acessar vários *sites* de empresas que vendem microcomputadores, configurar o micro ideal e obter *feedback* instantâneo sobre seu custo. Isso facilita a compra e dá aos varejistas que desejam tornar o preço um elemento-chave de seus compostos de *marketing* e outra oportunidade de informar os benefícios aos consumidores.

Em resumo, a Web provê um meio cada vez mais eficiente para que os consumidores busquem a melhor alternativa em termos de preço, características e benefícios. Isto é bom para os consumidores, mas pode significar a falência de uma empresa que prioriza seu produto em detrimento do consumidor.

2.4.6.3 P de Praça – Distribuição

A ascensão dos caixas eletrônicos transformou seu usuário em caixa de banco, assim como o sistema de discagem direta transformou seu usuário em telefonista. A tecnologia realiza o trabalho e proporciona a satisfação do consumidor no ponto de uso.

O auto-serviço é uma parte muito importante do novo mundo em tempo real. O auto-serviço crescerá simplesmente porque a interface ficará cada vez mais fácil de ser usada pelo usuário. Por exemplo, muitos dos diagnósticos médicos podem ser feitos em casa atualmente – um diabético pode, com um monitor de glicose, testar seu sangue quando está em casa ou viajando. Essa função, antes, era reservada ao hospital, mas agora cabe ao próprio usuário realizá-la.

Quando a praça é analisada como um componente do *marketing* tradicional, está se falando onde a venda é realizada ou como o produto chega

até o consumidor. É fácil identificar a Internet como ferramenta simplificada dos canais de distribuição e que provê uma localização virtual para o Ponto de Venda.

Independentemente do meio, os canais de distribuição têm um grande significado. De fato, nas técnicas tradicionais de venda, os canais de distribuição respondem por, aproximadamente, 50% de todo o custo de *marketing*. Não é difícil concluir que a redução no custo de distribuição, mesmo que insignificante, aumentará significativamente a margem de lucro.

A Internet criou a possibilidade de venda direta do produtor para o consumidor, fato que não era possível há 10 anos atrás. Na essência, a Web viabilizou, para algumas empresas, a oportunidade de excluir completamente o nível de venda a varejo, resultando na estratégia de venda do produtor para o consumidor.

A Internet abriu imensas oportunidades potenciais de comércio eletrônico. Com a redução de preços alcançada pela diminuição dos custos de comunicação, *marketing*, pessoal de vendas, instalações físicas, eliminação de intermediários e outros, pode-se alcançar descontos bastante significativos que, aliados à facilidade de uso da rede – uma loja virtual pode operar sete dias por semana, 24 horas por dia, podem gerar boas oportunidades de negócios.

De acordo com Zgodzinski (*apud* FERRELL et al., 2000, p.156), além da propaganda, a Internet está, crescentemente, tornando-se um negócio de varejo. De reservas de passagens aéreas a automóveis, de CDs a vinhos, de papelaria a computadores, ela oferece uma oportunidade para as empresas entrarem no comércio eletrônico. Com a segurança *on-line* melhorando por meio de novas tecnologias, as vendas a varejo *on-line* atingiram cerca de \$ 7 bilhões no ano de 2000. A Dell Computer, por exemplo, já vende mais de \$ 1,5 milhão em microcomputadores pela internet por dia (MAcGRAW, *apud* FERRELL et al., 2000).

Na Internet, não existe a loja física tradicional, somente a localização virtual que provê o Ponto de Venda para o consumidor ou para a venda. Estas localizações são páginas na Web que são armazenadas em grandes servidores ao redor do mundo. No entanto as empresas astutas expandiram o conceito de comércio eletrônico ao criar o centro de compras virtual, onde compradores *on-line* podem “caminhar” de loja em loja e colocar bens em um “carrinho de compras” (FERRELL et al., 2000).

É importante destacar nesse item que o local onde estão armazenadas as páginas de compra na Web é o local onde as compras *on-line* são realizadas e o consumidor não precisa entender toda a solução ou aparato técnico que existe na Internet para fazer suas compras.

2.4.6.4 P de Promoção

Entende-se por promoção todas as facilidades de troca de informações sobre os produtos com os clientes, conforme já mencionado anteriormente. Existem cinco tipos de estratégias de promoção: relações públicas e publicidade, propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto e venda pessoal.

Existem empresas que olham para a Internet primeiramente como a principal razão do seu negócio. É importante destacar que a promoção não é a resposta completa para o aumento das vendas.

A promoção está intrinsecamente ligada à Web, e não utilizá-la para algum trabalho promocional da empresa é praticamente impossível. Isto é, quase todos os competidores estão usando a Web para promover seus negócios, inclusive os concorrentes diretos dos produtos da empresa. Para constatar como esta afirmação está correta, basta pesquisar “carros usados” no *site* de pesquisa www.cade.com.br, por exemplo. A resposta será uma lista enorme de endereços que utilizam a Web com fins promocionais que são concorrentes entre si. Conforme afirmam FERRELL et al. (2000), mais e mais empresas estão reconhecendo o valor da Internet para aumento da competitividade no

mercado. A estratégia de uso da Internet consiste no equilíbrio entre uma estratégia promocional com produtos e serviços consistentes, bom preço e um eficiente nível de distribuição. Em outras palavras, a estratégia promocional deve ser balanceada com os outros três Ps e apresentar ao cliente o que os demais competidores não fornecem.

2.4.7 A Internet como Mídia e Diferencial Competitivo

O grande diferencial da Internet decorre de sua flexibilidade, baixo custo e abrangência global. Todo tipo de negócio – pequeno, médio ou grande – pode participar desta nova alternativa.

Tecnicamente falando, todo *site* da Internet utiliza texto, gráfico ou alguma forma de comunicação bidirecional, o que é satisfatório para alguns negócios. Mas ela permite muito mais se aliada à tecnologia de banco de dados, que possibilita ao próprio consumidor solicitar um produto ou serviço pela escolha de diversas opções, como já ocorre na indústria de informática e automobilística. Este mecanismo permite à empresa reduzir drasticamente o tempo entre a escolha do consumidor e a ordem de fabricação, o que estimula o comportamento de compra por impulso.

Além da promoção/venda, de acordo com FERRELL et al. (2000), a Internet também proporciona às empresas uma rara oportunidade de obter informações sobre produtos, serviços e preços dos concorrentes. Complementa ainda que o meio mais direto de obter informações de *marketing* é solicitar aos usuários que se identifiquem para obter acesso a um *site* específico ou a áreas privilegiadas do *site*. A partir dessas informações, a empresa pode desenvolver o perfil dos usuários para uso próprio ou para vender a outras empresas.

O uso da Internet não somente acrescenta à cadeia de valor da empresa como cria uma diferenciação. Aquelas que não planejarem uma estratégia para entrar no mercado *on-line* estarão “perdidas” na nova economia. As empresas

têm a oportunidade de se posicionar como líderes na Internet e, assim o fazendo, estarão ditando as regras dos negócios.

Como qualquer novo dispositivo, existem riscos associados com a Internet. Segundo STRATEGY (1998), os principais são:

- As empresas estão cansadas de perder dinheiro em negócios. Conforme pesquisa realizada pela ActivMedia, em junho de 1996, somente 31%, de 1.100 negócios pesquisados na Web eram rentáveis; hoje a porcentagem continua praticamente a mesma.
- As falhas eventuais de segurança na rede minam a confiança dos usuários.
- A disputa pelo controle da padronização enfraquece a Web.
- A baixa capacidade de expansão da infra-estrutura frente à expansão exponencial do número de usuários.

Segundo Christy:

Talvez o maior obstáculo a ser suplantado quando do uso comercial da Web é o conceito da Web como meio. A Web não é mídia impressa. A Web não é rádio. A Web não é painel de propaganda. A Web não é TV. Se o *site* for projetado e promovido de modo semelhante como é feito com as demais mídias, certamente o resultado será o fracasso (CHRISTY, 1998, p. 6).

A Web é essencialmente uma mídia de *marketing* e deve ser gerida no sentido de seduzir os consumidores. A questão básica é como atrair os consumidores para o *site* da sua empresa, mantê-los após o acesso e estimulá-los a retornar com freqüência previsível.

De acordo com alguns pesquisadores do *marketing* na Internet, existe um aspecto crítico que deve ser entendido, pois, na Internet, ocorre uma mudança no paradigma do canal de mídia tradicional. Esta vê o *marketing* como um processo de um para muitos, no qual a empresa apresenta sua mensagem, através de um meio, para um grande número de consumidores. O modelo da

Internet é diferente, pois é um processo de muitos para muitos e, ainda mais importante, os consumidores podem interagir com a comunicação, diferentemente do rádio e da televisão. Na prática, o profissional de *marketing* deve “criar” um *site* com os interesses voltados para os consumidores, pois são estes que escolhem livremente se acessarão ou não o *site* de uma empresa. Por isso, os “marketeiros” deverão ter uma visão abrangente do negócio de suas empresas, focando sempre o cliente (KOTLER, 2001).

Algumas das táticas utilizadas no *marketing* tradicional podem ser utilizadas no *marketing* na Internet. O primeiro passo no desenvolvimento de um *site* na Internet é determinar o perfil dos usuários da rede. O segundo passo é determinar, na população de usuários, os maiores clientes potenciais para o que se oferece. O terceiro passo é determinar as preferências do consumidor: Velocidade ou gráfico? Entretenimento ou informação?

Marketing direto consiste na venda direta sem intermediário, de modo que serviços e produtos são vendidos diretamente do produtor para o consumidor. Sendo a Web um dos instrumentos que pode operacionalizar este tipo de *marketing*, infere-se que a Web é, no tocante à promoção, um instrumento de *marketing* direto.

No aspecto de mensuração, a Web oferece uma vantagem enorme sobre os outros meios para coleta e construção do banco de dados dos consumidores. Primeiramente porque a Web usa o computador como meio, logo, nada mais fácil para armazenar dados, em tempo real, do comportamento de compra e informações sobre o consumidor. As tendências nos padrões de compra e as demandas do consumidor podem ser facilmente identificadas e rapidamente atendidas pelas empresas que oferecem produtos customizados para seu mercado alvo. A Web pode ser usada também para, eficientemente, coletar informações demográficas e psicográficas, que subsidiarão estudos e programas para o aumento das vendas.

Nesse ponto, é importante lembrar que a Web não é a solução para todos os problemas e, embora ela possa aumentar as vendas, é ineficiente se

não for integrada às demais estratégias empresarias de *marketing* e outras mídias.

2.4.8 A Internet e os Novos Negócios

As novas tecnologias digitais e das comunicações alteram nossas vidas de maneira semelhante, no entanto as mudanças estão ocorrendo ainda mais rapidamente. Acontecimentos locais são agora transmitidos em escala global, e os acontecimentos globais em escala local, tornando o indivíduo, rapidamente, parte de uma comunidade maior. O futuro próximo está logo aí: amanhã de amanhã. As tecnologias da informação e comunicação oferecem às empresas e aos indivíduos oportunidades para explorar e descobrir novos mundos. Em um ambiente de competição acirrada, antever necessidades e desenvolver novas competências torna-se imprescindível para o sucesso empresarial (KOTLER, 2001).

Os avanços, tecnológicos e no comércio, ocorrem tão rapidamente que os negócios que não estiverem conectados irão perder terreno rapidamente. Muitos desaparecerão e novos surgirão.

A grande difusão de informações digitais também está modificando a nossa visão de mundo, pois desloca o paradigma do local estático para um acesso *on-line*; modifica o tempo e o espaço ao colocar, instantaneamente, instrumentos comerciais e de interação social nas mãos das pessoas – no local e hora em que estes desejarem ou necessitarem.

As novas tecnologias, quando analisadas sob o enfoque do *marketing on-line*, apresentam as seguintes vantagens:

- a) **Praticidade** – comodidade e conforto para compra de produtos ou serviços em seus escritórios e lares, 24 horas por dia.
- b) **Informação** – muito maior capacidade de descrição dos produtos e serviços do que as atuais mídias.

- c) **Redução de custos** – não serão necessários investimentos em Pontos de Venda, impressão e postagem de malas diretas, com manutenção muito baixa.
- d) **Rapidez** – agilidade no atendimento de clientes e eventuais atualizações do catálogo com preços e descrições dos produtos ou serviços.
- e) **Relações** – maior relacionamento com o seu consumidor, segmentado o seu público alvo e descobrindo as alterações de comportamento, o que facilita a fidelização.
- f) **Concorrência** – acompanhar seus passos e atingir um segmento que ainda não foi atacado pela concorrência.
- g) **Abrangência** – não se fica restrito ao mercado local ou coberto por suas lojas ou escritórios; aqui o céu pode ser o limite.
- h) **Interação** – possibilidade de a comunicação entre a empresa e o indivíduo ser personalizada e diferente a cada interação ou visita.

Segundo STRATEGY (1998), os princípios que orientam os novos negócios estão baseados em:

- a) **Velocidade dos negócios** – o tempo decorrido entre a necessidade do consumidor e o atendimento diminuiu significativamente. Os consumidores agora demandam produtos e serviços quando precisam e/ou querem e são atraídos pela empresa que apresenta a entrega mais rápida. Todas as atividades comerciais têm aumentado sua velocidade, à exceção do varejo. Isto não é mais aceito passivamente pelos consumidores, dado os avanços tecnológicos atuais.
- b) **Fidelidade do consumidor** – é um dos segmentos para uma receita previsível e estável. A fidelidade apresenta uma tendência à queda nos anos recentes. Existem inúmeras razões para que isso aconteça, como a grande gama de produtos e serviços, a transformação em *commodities* de produtos e serviços e a falta de tempo. Como resultado, os negócios,

para reconquistarem a fidelidade dos consumidores, precisam abusar da criatividade.

- c) **Preço dos produtos e serviços** – com o passar do tempo, o preço tem declinado, apesar da inflação, por meio de uma diminuição disfarçada do valor associado ao produto ou serviço.
- d) **Acesso à informação** – o banco de dados atende ao desejo do consumidor de ter a informação sob demanda, sendo que a abrangência dessa demanda não é delimitada apenas por informações financeiras, mas inclui previsão meteorológica, notícias, informações sobre empresas, produtos e serviços. Este novo ambiente criou um atributo competitivo importante para o consumidor quando ele avalia diversas alternativas para um produto ou serviço.
- e) **Economia industrial** – historicamente, são utilizados dois modelos de produção: o primeiro baseado em custo baixo, para bens padronizados, e o segundo, de custos elevados, para produção de bens customizados. Ambos os modelos não existem simultaneamente. Nessa nova era tecnológica, as empresas estarão adotando um modelo híbrido dos dois anteriores, ou seja, produção de bens customizados em massa.

Estes cinco princípios estão alterando a forma como as empresas estão fidelizando seus consumidores, agregando valor diferencial aos seus produtos e serviços, criando novos negócios e conquistando novos mercados. Da mesma forma, os princípios têm inspirado a mudança nas organizações para a reinvenção de seus negócios.

O *marketing* na Internet é, certamente, um poderoso instrumento de comunicação, que contribui para o atendimento dos cinco princípios dos novos negócios, pois:

- elimina os intermediários, isto é, a empresa oferece seus produtos e serviços diretamente ao consumidor;

- proporciona redução de custo pelo menor número de trocas entre produtos e distribuidor, até chegar ao consumidor;
- a Internet está disponível 24 horas, o que significa que o cliente pode escolher o horário de sua conveniência para consulta e compra de produtos;
- por usar tecnologia totalmente digital, a Internet facilita a customização e a visualização de produtos, além de possibilitar a integração com outros produtos;
- a fidelidade dos consumidores poderá ser obtida quando o *site* for visitado com regularidade; para tanto, deve-se dar ao *site* uma dinâmica de assuntos e personalização de informações.

2.4.9 A Internet como Elemento do Composto Promocional

Segundo FERRELL et al. (2000), a Internet como composto promocional representa uma oportunidade de comunicar e de aumentar o comércio e o relacionamento com consumidores, fornecedores e outros, por meio de tecnologia interativa, e pode ser usada para a coleta de dados destinada à análise ambiental.

Existem duas escolas de *marketing* na WWW. Na primeira, as empresas usam a Web como complemento do *marketing* tradicional, oferecendo benefícios adicionais aos clientes e estabelecendo relacionamentos com eles – freqüentemente isso faz parte da estratégia geral de divulgação da marca, como é o caso da empresa em estudo.

A segunda prevê a criação de empresas virtuais, ou seja, empreendimentos lucrativos e autônomos que existem somente na Internet.

Como complemento de *marketing*, a Internet pode ser usada para:

- a) **Catálogo** – uma das primeiras reações à Web é: “Boa idéia! Vamos colocar um catálogo *on-line*”. Isso realmente representa uma enorme economia de custos para a empresa, pois o custo de cada cliente adicional que consulta é, virtualmente, zero. A atualização do catálogo fica simples e os mercados distantes passam a ser alcançados de forma mais fácil e rápida.
- b) **Fortalecimento da marca** – usar a Internet para fortalecer a marca está se tornando mais comum.
- c) **Agregação de valor** – as empresas usam a Web para agregar o valor aos seus produtos básicos com incorporação de informações e serviços.
- d) **Atendimento a clientes** – a Sun Microsystems – www.sun.com, e a FedEx, www.fedex.com, fornecem informações aos clientes através da Web, o que reduziu significativamente as filas no serviço 0800 vinculados ao SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor.
- e) **Banco de dados** – a Web pode ser utilizada para se criar um banco de dados de clientes.

Como empresa virtual, o *marketing* na Internet pode ser usado para criar uma presença no varejo maior do que a de uma loja de verdade. Para tanto, a empresa pode utilizar um dos seguintes modelos de *sites* comerciais:

- a) **Modelo Varejo** – significa criar uma vitrine eletrônica na Web e ganhar dinheiro vendendo os produtos diretamente aos consumidores.
- b) **Modelo Shopping** – é criado um *site* e cobra-se dos varejistas interessados em colocar seus produtos na rede. A vantagem deste modelo é que o cliente acessa um único *site* e faz todas as suas compras. A Netmart (www.netmart.com) cobra uma taxa mensal de US\$ 25 a US\$ 50 e atrai mais de um milhão de visitantes por semana.

- c) **Modelo Corretor** – este modelo busca reunir na Web compradores e vendedores, e cobra uma porcentagem da transação a título de serviços prestados.
- d) **Modelo Divulgação** – é fornecido ao consumidor uma lista atraente de produtos, sendo cobrado dos anunciantes uma taxa para aparecerem na lista.
- e) **Modelo Assinante** – cobra-se dos visitantes o acesso a informações contidas no *site*. Exemplo: o The Wall Street Journal (www.wsj.com) cobra entre US\$ 29 e US\$ 50 por ano pelo acesso, desde 21 de setembro de 1996, e tem aproximadamente 30 mil assinantes.
- f) **Modelo TV a Cabo** – apresenta uma seleção gratuita de matérias, sustentadas por anunciantes, e cobra dos clientes o acesso a matérias especiais.
- g) **Modelo Locadora** – pequenas quantias são cobradas dos visitantes pelo uso das informações e materiais do *site*. Exemplo: a Mind's Eye *Fiction Tale*, que vende contos de ficção por US\$ 0,50 cada um.
- h) **Modelo Informações Personalizadas** – os clientes pagam por informações que atendam as suas necessidades e preferências. Empresas acostumadas a pagar por relatórios de pesquisa e serviços de *clipping* é o público potencial desse tipo.

O *marketing* na Internet é passivo, o *site* só vai funcionar se atrair a atenção e o consumidor acessar o endereço eletrônico. Na verdade, o *marketing* na Internet é um novo desafio, porque é substancialmente diferente dos demais meios de publicidade. Segundo Mckenna (2000, p.11), “é a forma como você faz negócios. Numa era em que o consumidor pode estar navegando num mar de opções com incontáveis escolhas a sua frente, a lealdade do consumidor deve ser conquistada dentro de um contexto novo então, *marketing* pressupõe um processo de aprendizado corporativo”.

Segundo MCKENNA (2000), as vendas pela Internet crescem a uma taxa de 700% ao ano e, na próxima década, o número de pessoas conectadas à rede chegarão à casa dos bilhões. Por causa disso, a tecnologia do tempo real mudará completamente a estrutura das empresas no próximo século, já que os produtos serão, cada vez mais, feitos conforme a demanda de cada cliente, e a Internet é perfeita para isso.

Segundo MCQUIVEY (1998), o número de residências que terão computador e terão acesso *on-line* a informações e o número de residências que farão compras *on-line* na Internet evoluirão muito rapidamente. A cada dia que passa, mais consumidores realizaram serviços em casa, no horário que lhe for mais conveniente e adequado, incluído nessa afirmação que mais pessoas farão suas compras *on-line*. Desse modo, os produtos e serviços que não atingirem o consumidor na sua residência serão eliminados do mercado, por isso, cada vez mais haverá uma “corrida” para o mundo virtual.

3 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA LORENO INFORMÁTICA LTDA.

3.1 Apresentação da Empresa

A Loreno Informática Ltda. é uma empresa situada na SHCS 512, Bloco C, Lojas 41/45, Brasília/DF, cujos principais telefones para contato são: (61) 346-5001 e 0800-61-5001.

A empresa foi fundada há 18 anos. Inicialmente, começou a funcionar como lotérica, depois passou para papelaria, com vendas de alguns itens de informática; em seguida, incrementando a área de informática e crescendo muito neste ramo de atividade. Em 1994, foi adquirido um prédio na 512 Sul, onde foram feitas algumas reformas para atender melhor aos clientes.

Mais tarde, foi aberta outra loja, na 714 Norte; depois outras, no Terraço Shopping, no Setor Comercial Sul, no Setor Comercial em Taguatinga Norte e no Shopping Alameda, em Taguatinga .

Em 1997, foi montado o provedor **loreno.net**, que hoje se encontra com mais de 2.000 clientes. Foi criada uma página, onde está funcionando o comércio eletrônico **e-commerce loreno**. No início do ano de 2001, foi firmado um contrato com a Xerox do Brasil, onde se passou a dar assistência autorizada aos seus produtos. A Loreno Informática Ltda. está funcionando com 70 funcionários. A empresa também possui um departamento com nome de DEVEC, criado para atender as locações de máquinas e equipamentos para o Governo do Distrito Federal, com o qual há mais de 1.000 máquinas alugadas.

A Loreno Informática Ltda. é líder no mercado de equipamentos e suprimentos de informática, locação de equipamentos, assistência técnica autorizada das mais renomadas marcas do mercado e pioneira em tecnologia

ao implantar sistemas de venda *on-line* utilizando padrões internacionais de segurança. Atualmente, três lojas encontram-se fechadas, restando somente a da 512 Sul, do Setor Comercial Sul, assistência técnica, locações de equipamentos, provedor e e-commerce.

3.1.1 Missão Geral da Empresa

A missão da empresa é criar, desenvolver e comercializar serviços e produtos com soluções que melhorem o conhecimento humano, surpreendendo com ações inovadoras, eficientes, utilizando tecnologia de ponta, com vendas feitas diretamente aos consumidores via Comércio Eletrônico.

3.1.2 Objetivo

As principais atividades desenvolvidas pela empresa são: venda de computadores, periféricos, suprimentos e acessórios, além da prestação de serviços técnicos ligados à área de informática, locação, instalação e manutenção de equipamentos e redes locais. A empresa oferece ainda um completo serviço de provimento de Internet, incluindo desenvolvimento e hospedagem.

Em sua área de atuação, a empresa tem como objetivo primordial a evolução empresarial, por meio do fornecimento de produtos e serviços, baseado no princípio da qualidade total, via processos de efetiva parceria com os clientes e fornecedores, promovendo a utilização da informática como meio efetivo de solução de problemas e otimização de processos, utilizando produtos e serviços de alto gabarito para alcançar resultados de incomparável relação custo- benefício.

3.1.3 Visão da Loreno Informática Ltda.

A empresa objetiva ser a primeira na memória do consumidor. A contrapartida é oferecer a melhor solução em relacionamentos, produtos, serviços e soluções tecnológicas.

A Loreno informática Ltda. adota, como filosofia, a satisfação de seus clientes. Esta satisfação é obtida com os serviços de qualidade que são oferecidos e a constante evolução tecnológica. O respeito e a confiança consolidam a satisfação dos clientes.

A fidelização de clientes é hoje um dos fatores primordiais para um bom desempenho de vendas. A “conquista” do cliente se dá através do relacionamento de confiança e respeito dedicados. Os clientes sabem que, ao fecharem um negócio, estão adquirindo serviços e produtos de qualidade, adequados às suas necessidades e com a garantia do nome Loreno. O mercado de informática, por ser extremamente dinâmico, traz sempre inúmeras novidades e inovações interessantes. mas que, nem sempre, são úteis a todo o tipo de consumidor. Buscando atender a seus clientes, a Loreno procura sempre esclarecer a utilidade dos produtos, para que este possa adquiri-lo com a certeza de que o mesmo suprirá as suas necessidades. Este respeito fundamenta uma relação de confiança do cliente com a empresa, fazendo com que retorne à loja sempre que necessite de novos produtos/suprimentos de informática, ou mesmo, indique a empresa a seus amigos e familiares. Ainda em sua filosofia, a Loreno busca o reconhecimento de seus funcionários, abrindo espaço para a ascensão profissional de cada um, a ser conquistada com méritos próprios, demonstrando responsabilidade, capacidade, perspicácia, interação com o grupo, respeito e compromisso com a empresa.

3.1.4 Organograma da Empresa

Na figura 3.1, é apresentado o organograma da empresa.

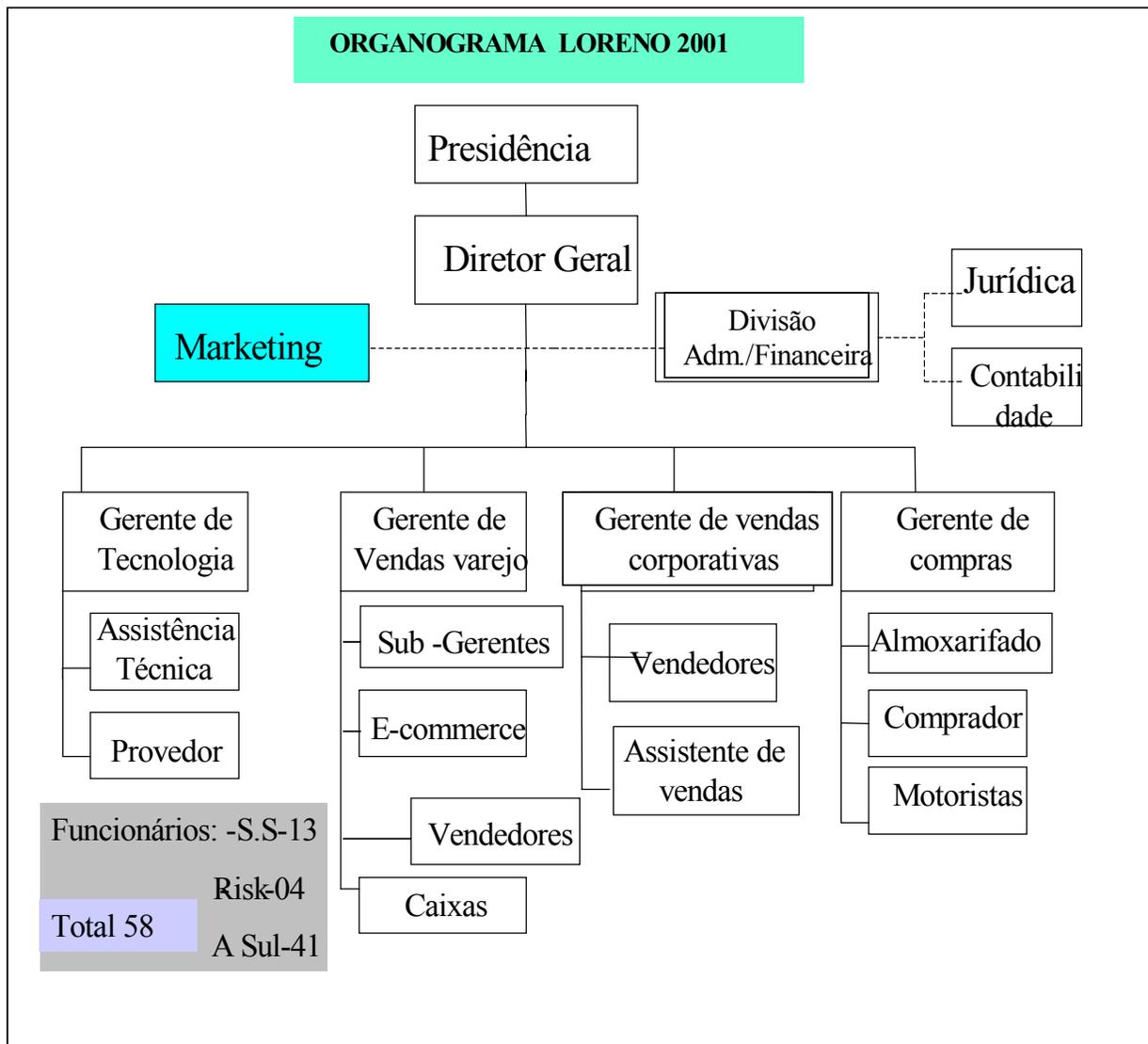


Figura 3.1 Organograma da Empresa Loreno Informática Ltda

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador.

3.1.5 Identidade

- opção por vender produtos e serviços de qualidade superior, evitando que a empresa seja comparada ao mercado marginal;
- prestar serviços de qualidade que possam identificar a empresa como a primeira e melhor do mercado;
- trabalhar grandes marcas, líderes de mercado;
- ser competitiva através de venda em escala;
- estimular vendas através de meios de pagamento que não gerem nenhum risco para a Loreno;
- ser reconhecida como uma empresa de tecnologia.

3.1.6 Princípios Corporativos

- valorizar o funcionário comprovadamente comprometido com a empresa;
- estimular a qualificação profissional dos funcionários da Loreno;
- manter na equipe somente funcionários que se enquadrem no perfil;
- habilidades e competências definidas para a função;
- dar preferência a estudantes de informática, objetivando formar profissionais de vendas;
- capacitar os funcionários para que tenham iniciativas no desempenho de suas funções, e na busca constante de melhorias;
- não contratar pessoas que estejam trabalhando em empresas concorrentes.

3.2 Análise Ambiental

Segundo RESNIK (1990), algumas qualidades importantes do planejamento estratégico envolvem:

- Uma macro e micro análise da ambiente em que a empresa está inserida.
- Objetividade, pois é essencial uma avaliação honesta dos pontos fracos e fortes da empresa e de suas habilidades empresariais e administrativas.
- Manter tudo simples e focalizado. A maioria das empresas de sucesso é guiada por um claro senso de missão e finalidade.
- Planejar o futuro por meio de formulação de objetivos importantes que imponham desafios alcançáveis e se convertem em atividades produtivas.

3.2.1 Macroambiente

ALMEIDA (2001), enfatiza que a análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do plano estratégico, independente da área deste, pois é quando as organizações são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidade e ameaças. O ambiente de uma organização é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores.

O ambiente é constituído de fatores e forças internas e externas ao *marketing* que afetam a capacidade da administração de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores (KOTLER & ARMSTRONG, 1998).

A empresa deve conhecer e estudar o ambiente no qual está inserida, uma vez que este é constituído por agentes e forças que afetam a habilidade da empresa de interagir com seus consumidores-alvos (nas duas pontas) de maneira eficaz. Para ser bem sucedida, a empresa deve adaptar-se às tendências e desenvolvimentos desse ambiente, analisando as oportunidades e ameaças presentes, neutralizando estas e aproveitando aquelas.

A Internet está possibilitando que investimentos feitos em tecnologias sejam explorados em sua totalidade. É a grande revolução do novo milênio. Um mundo sem barreiras e a infinita possibilidade de aumentar o número de clientes. Abrindo uma loja num bairro, sabe-se já que não é possível obter um movimento maior que o determinado pelo número de habitantes da região. Na Internet, não quer dizer que todas as pessoas estarão interessadas no que se tem a oferecer, mas a possibilidade de alcançar uma faixa mundial de clientes potenciais amplia muito o raio de ação de qualquer atividade comercial.

Em um estudo do Boston Consulting Group afirmou que a venda a varejo on-line está crescendo na América Latina, com uma estimativa de 77 milhões de dólares sendo gastos em 1999. O estudo diz também que as barreiras ao comércio eletrônico estão caindo e que o mercado latino americano chegará aos 3,8 bilhões de dólares em 2003. No Brasil em 1999 foram gastos 122 milhões de reais nas compras varejo on-line. Estima-se que para 2003 estas cifras cheguem a 2,88 bilhões de reais (www.mmvilela.com, 2000).

O faturamento das empresas brasileiras de informática saltou de 10,4 bilhões de reais em 1995 para 22,5 bilhões em 1999. A estimativa do Ministério de Ciência e Tecnologia para 2002 é um faturamento de mais de 26 bilhões de reais. (REVISTA EXAME, 2000). Neste sentido, as figuras 4.2 e 4.3 nós dão ciência que os investimentos em informática (e conseqüentemente do número de computadores em uso) tem aumentado de maneira significativa, sendo assim, a Loreno atua num mercado em franca expansão, precisando planejar estrategicamente suas ações de marketing, para manter-se neste.



Figura 3.2 Investimentos em Informática
Fonte: Fenasoft/Simosen Associados, 2001.

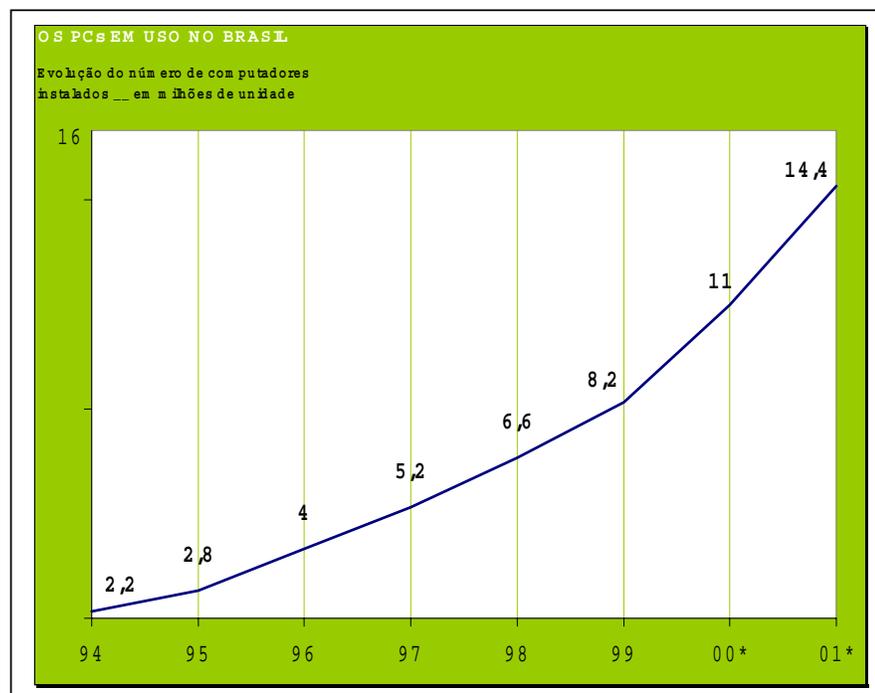


Figura 3.3 Os PCs em uso no Brasil
Fonte: Fenasoft/Simosen Associados.

Ao analisar o tipo de atividade da empresa, pode-se chegar a uma série de fatores ambientais a que ela está sujeita. Olhando para fora de si, a empresa pode identificar as melhores oportunidades e ameaças que lhe oferecem para suplantar a concorrência e melhorar a sua rentabilidade. Para tanto, deve identificar o perfil de seus clientes potenciais e atuar no sentido de atender suas necessidades e superar suas expectativas. Neste sentido, destaca-se, que segundo a revista INTERNET BUSINESS, (2001), o perfil demográfico do Internauta brasileiro, corresponde ao homem da classe A ou B, de meia idade (35 a 49), com ensino médio fundamental completo, conforme explicitam as figuras 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6:

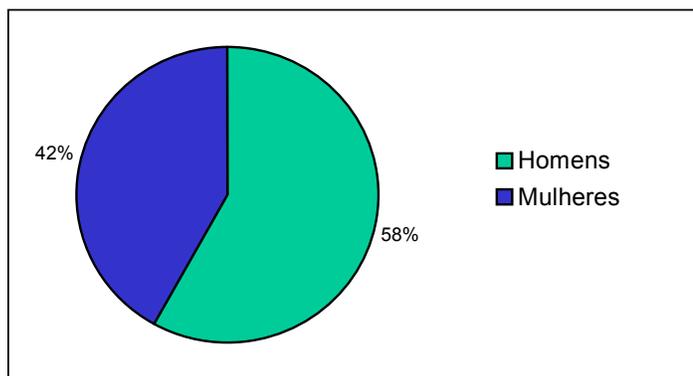


Figura 3.4 – Sexo dos Internautas

Fonte: Dados do autor

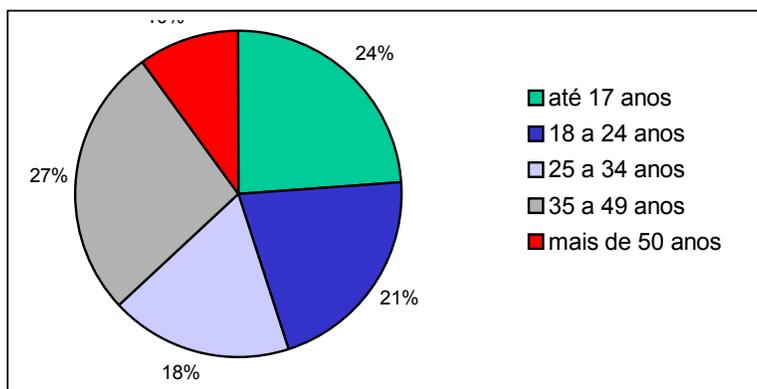


Figura 3.5 - Faixa Etária

Fonte: Dados do Autor

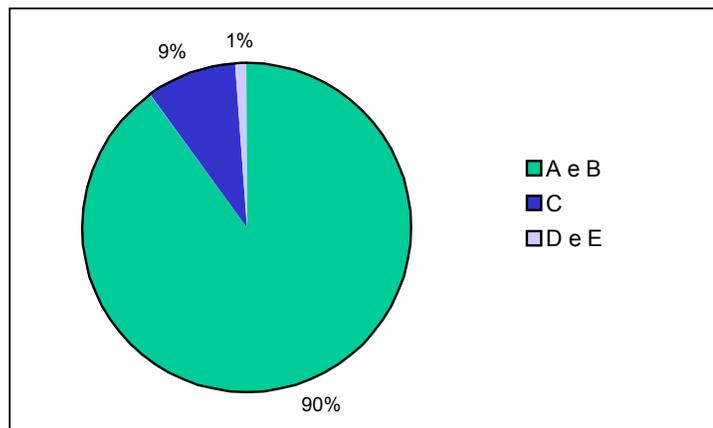


Figura 3.6 – Classe social
Fonte: Dados do Autor

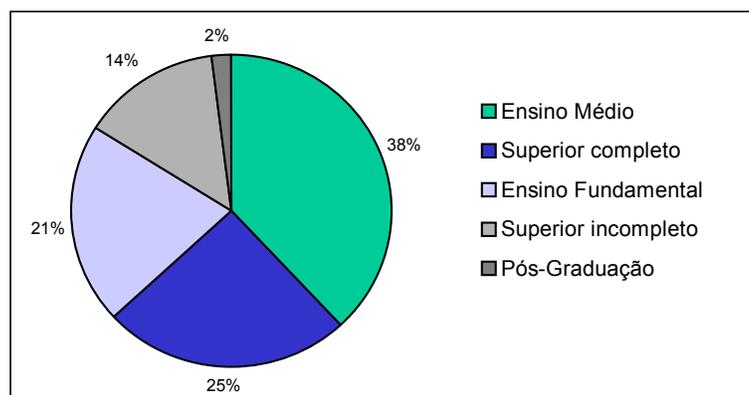


Figura 3.7 - Escolaridade
Fonte: INTERNET BUSINESS, 2001, p. 01-02.

Hoje, no Brasil, existe 10,4 milhões de internautas, número que irá se quadruplicar nos próximos 5 anos, se comparar-se a média de crescimento dos últimos anos (INTERNET BUSINESS, 2001). O Brasil atualmente domina o mercado do comércio eletrônico na América Latina, representando 88% da venda total da região. A Internet hoje faz com que tanto um negócio quanto um produto ou serviço estejam disponíveis a uma clientela de 3 milhões de pessoas, 24 horas por dia, 7 dias na semana. Para isso, não é necessário um aluguel caro, nem um grupo de funcionários trabalhando. Pode-se trabalhar em casa criando os horários e rotinas que se preferir. (www.mmvilela.com, 2000).

Entretanto, as empresas precisam buscar conhecer os internautas – clientes potenciais - pois, sem conhecer os consumidores, não serão capaz

de apresentar argumentos lógicos e fatuais necessários para vencer uma eventual argumentação. Neste caso a ótica da empresa prevalecerá e os consumidores ficaram frustrados com site.

3.2.2 Microambiente

O microambiente da empresa é constituído pela própria empresa, pelos fornecedores, pelos canais de *marketing*, pelos mercados de clientes, pelos concorrentes e pelo público.

A tarefa do Departamento de *Marketing* é atrair clientes e relacionar-se com eles, oferecendo-lhes valor e satisfação. Porém, mesmo utilizando alguns instrumentos e métodos modernos de mensuração para neutralizar as influências e/ou distúrbios que venham a ocorrer, os gerentes de *marketing* não podem, sozinhos, realizar aquela tarefa.

O sucesso dos mesmos depende de outros “agentes” do microambiente da empresa, tais como: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), outros departamentos da empresa, produção (no caso de produtos tangíveis), contabilidade, alta administração e departamento de finanças (KOTLER & ARMSTRONG, 1998). Ainda no conceito de *marketing*, todos estes setores devem pensar no consumidor e coexistir em harmonia para oferecer satisfação ao cliente.

Devido à natureza muito volátil do setor de microcomputadores, caracterizado pela dinâmica dos padrões de demanda e dos rápidos avanços tecnológicos, a Loreno Informática Ltda. procura oferecer a seus clientes novos produtos e tecnologias que melhorem os equipamentos existentes, para permanecer competitiva. Ao mesmo tempo, a Loreno Informática Ltda. está especializando seu foco nos segmentos de mercado em que já possui presença sólida.

Estes são alguns dos principais clientes da Loreno Informática Ltda.: Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Petrobrás, Ministério do Exército, SERPRO,

Câmara Legislativa, Receita Federal, UnB, Colégio Fênix, Faculdade Euroamericana, UPIS, UNEB, Centrus, Poliedro, SENAI, OAB, e Advocacia Geral da União (AGU). Com alguns destes, a empresa trabalha com locação de máquinas, como é o caso da Receita Federal, que atualmente conta com mais de 1000 máquinas locadas.

Além dos clientes mencionados acima, a Loreno Informática Ltda. conta ainda com um completo sistema de cadastro, com aproximadamente 20 mil nomes. Destes, 70% podem ser considerados como clientes ativos e, em sua grande maioria, plenamente satisfeitos com os serviços prestados pela empresa.

A Loreno Informática Ltda, procura trabalhar com um *mix* variado de produtos e serviços(ver anexo 1). Dessa forma, a empresa torna-se uma solução completa para os seus clientes. A preocupação com a ampliação e renovação deste *mix* de produtos e serviços é constante, buscando abranger as inovações e novas soluções que surgem no mercado.

As mercados da Loreno compreendem:

1. Corporativo governamental:

- Governo Federal;
- Governo Estadual;
- empresas públicas. Ex.: Correios, CEF, Petrobrás;
- empresas de economia mista. Ex.: BB.

2. Corporativo privado:

- empresas de grande porte:
- empresas de telecomunicações:

- ❖ Americel;
- ❖ TCO;
- ❖ TCS;
- ❖ Anatel;
- ❖ Embratel.

A postura comercial da Loreno Informática Ltda., aliada à sua filosofia de constante evolução tecnológica, permitiu-lhe conquistar importantes diferenciais de competitividade, entre os quais, pode-se destacar parcerias estratégicas como:

- **Microsoft Parceiros Integrador OEM:** Parceiro autorizado para integração de produtos OEM, incluindo sistemas operacionais Windows e aplicativos líderes de mercado.
- **Microsoft Solution Provider:** Parceiro autorizado ao fornecimento de soluções integradas baseadas em produtos Microsoft.
- **Microsoft Direct Access (Revenda Click 3):** Parceiro autorizado para comercialização de aplicativos FPP (Full Pack Product) e MOLP (Microsoft Open License Pack), tendo recebido prêmios pelo desempenho do programa.

Além destas, a Loreno Informática Ltda. mantém abrangentes acordos comerciais com diversos fabricantes dos melhores produtos disponíveis no mercado, tais como:

- Distribuidor autorizado EPSON (suprimentos), Brother (fac-símiles), Elgin Printers (impressoras e suprimentos Brother e Canon), SMS (Estabilizadores e No-Break), Phillips e LG (monitores de vídeo).
- Assistência Técnica Autorizada: EPSON, XEROX e especializados em HP e Canon.

- Parceiros autorizados HP do Brasil, Lexmarck, Sony, Trellis, Xerox e outros.
- Parceiro da empresa norte americana TD Brasil no *site* de comércio eletrônico.

Assim, pode-se dizer que, na parceria com os fornecedores, a empresa mantém-se à frente, antecipando-se às tendências do mercado, trocando conhecimentos, ampliando a visão de negócios, vislumbrando oportunidades e criando soluções vencedoras, pela inovação e pela qualidade.

O ambiente interno de trabalho na Loreno é agradável. Os funcionários trabalham motivados, pois a empresa preocupa-se com o crescimento pessoal e profissional destes. Proporcionando, periodicamente cursos de reciclagem e aperfeiçoamento, bem como ajuda de custo aos funcionários para término dos estudos. Um indivíduo motivado em seu trabalho não se circunscreve à empresa que o emprega. Transcende-a, indo ao encontro de sua plena expressão como ser humano integral, em suas dimensões biológica, social, política e espiritual. O trabalho representa, para ele, um meio de manifestação na história e na sociedade e não uma simples fonte de subsistência.

Quanto aos concorrentes da Loreno, merece destaque a CTIS Informática. A CTIS adotou essas duas palavras não só como princípio, mas como ferramentas de trabalho. E é com elas que a empresa vem trilhando um caminho de realizações no universo da informática, tendo com foco principal a Tecnologia da Informação. Com talento e capital 100% brasileiros, a CTIS tem grandes parceiros, nacionais e internacionais, e entende que sua competitividade é resultado do relacionamento duradouro com seus clientes e fornecedores.

Entretanto, a Loreno, ocupa posição de destaque, na capital brasileira. Venceu, em 2001, pela sexta vez consecutiva o prêmio Top Of The Mind, como a melhor em sua categoria.

	loja, <i>telemarketing</i> , Internet ou serviços técnicos).	
E-Commerce – incrementar as vendas, atingimento da meta de U\$ 30 mil mensais	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento do e-commerce através de campanhas de publicidade, usando todas as mídias disponíveis. • Implantar o <i>business tobusiness</i> no comércio eletrônico da Loreno. 	<p>30/12/00</p> <p>30/12/00</p>
Liderança no mercado. Manter a posição de empresa líder de mercado no varejo, com faturamento mensal de U\$ 1 milhão.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a fidelização dos fornecedores e parceiros. • Fazer campanhas de <i>marketing</i> e de propaganda para divulgar a Loreno como a primeira em tecnologia na mente do cliente. • Fidelizar o cliente já cadastrado, fazendo um atendimento excepcional. • Oferecer produtos de qualidade e novidades tecnológicas que atraiam clientes consumidores de informática. • Preparar as lojas para o auto-atendimento. • Ter maior agilidade para receber e emitir o cupom fiscal e notas fiscais. • Implantar a automação dos procedimentos de vendas, diminuindo o tempo de espera do cliente. • Realizar parceria com marcas líderes de mercado, de forma que a imagem da Loreno seja sempre associada a estas marcas. • Definir a nova política de <i>marketing</i>, para refocar a empresa, fortalecer a marca Loreno, tudo conforme a visão atual da empresa. • Desenvolver novas unidades de negócios coerentes com a visão atual da empresa. • Investir em programas de treinamento dos funcionários que sejam percebidos pelo cliente. 	<p>02/05/00</p> <p>02/05/00</p> <p>30/05/00</p> <p>02/05/00</p> <p>25/04/00</p> <p>30/05/00</p> <p>30/05/00 Até 30/12/00</p> <p>02/05/00</p> <p>Até 30/12/00</p> <p>Sempre</p>

Fonte: Loreno (2001)

Estas ações foram (e estão sendo) praticadas visando o ampliação de seu mercado.

3.4 Departamento de *Marketing* da Loreno Informática Ltda.

Na concepção de KOTLER & ARMSTRONG (1998), *marketing* é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determinam quais os mercados-alvo que a organização pode melhor servir e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. É a interação de todos os fatores operacionais da empresa e de todas as suas atividades funcionais, orientados para o consumidor de seus produtos, idéias ou serviços, com o objetivo de tornar ótimos seus lucros a longo prazo e prover condições de sobrevivência e expansão para a empresa. Neste sentido, FERRELL et al (2000) destacam a importância dos objetivos específicos e quantitativos que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao atendimento das metas de marketing. haja vista que eles indicam a direção em que a empresa está tentando se mover, bem como o conjunto de prioridades que usará na avaliação de alternativas e na tomada de decisão.

O Departamento de *Marketing* da Loreno Informática Ltda. é diretamente subordinado ao Diretor Geral. Faz parte deste um único funcionário que trabalha em parceria com uma agência de publicidade e é responsável, junto com esta, pelas ações de criar e desenvolver campanhas de *marketing* externo e interno; assessorar demais departamentos em projetos de incentivo: campanhas promocionais, identificação visual da loja e departamentos; desenvolver projetos com a finalidade de promover a empresa, definindo, inclusive, a forma de atuação junto à mídia (jornais, TV, rádios, etc); estabelecer parcerias com fornecedores, visando à cooperação destes (verba cooperada) na realização de eventos locais, propaganda, identificação da empresa, etc; elaborar planejamento de atuação (semestral) como patrocinador de eventos culturais, esportivos, campanhas institucionais, analisando a relação custo/retorno de investimento; desenvolver projetos internos de cunho social, institucional e educativo; criar e desenvolver campanhas temáticas voltadas para a área comercial (festas juninas, natal, carnaval, etc.); criar cartazes de identificação de preços e promoções, de acordo com a indicação

dos supervisores de vendas; elaborar e manter atualizados o *Clipping* e o *Book*, onde são registrados todos os eventos que a empresa participa, seja como patrocinadora ou promotora, e catalogar todo o material de divulgação da empresa; executar outras tarefas correlatas às já descritas, a critério da direção.

3.4.1 Instrumentos Promocionais

Promoção significa as atividades que comunicam os atributos dos produtos e persuadem os consumidores-alvos a adquiri-los, consumi-los, utilizá-los (KOTLER & ARMSTRONG, 1998). As atividades relativas à promoção representam uma das ferramentas que o profissional tem à sua disposição para atingir o seu objetivo. Os principais instrumentos promocionais que a Loreno Informática Ltda. utiliza são: panfletos, *outdoors*, *frontlight*, anúncios nos principais jornais e rádios da cidade, e televisão, embora em menor escala. Investe ainda em pós-vendas.

Conforme AMARAL (2001), os jornais têm ampla cobertura, apelo visual, custo moderado e imagem de autoridade. No entanto, toda campanha em jornais tende a ter um caráter local, mesmo que programada nacionalmente. Quando se pensa em testar jornais como mídia de resposta direta, há algumas decisões a tomar. Deve tratar-se de anúncio, encarte, suplementos locais de domingo ou suplementos de programas de TV? Quais os jornais a testar? Deve-se levar em conta a importância de anunciar em clima de vendas diretas e as características demográficas dos mercados em relação ao produto ou serviço oferecido?

RODRIGUES (*apud* AMARAL, 2001) relata que o uso de anúncios de propaganda em jornais é desfavorável, devido à rapidez com que os leitores lêem as notícias mais importantes, procurando diretamente os assuntos de sua preferência e pulando os outros. Entretanto, o autor prefere as revistas, pois, segundo ele, o período de atualidade é de, no mínimo, uma semana,

aumentando as possibilidades de leitura do anúncio. KOTLER & ARMSTRONG (1998) enunciam que, dentre outras vantagens das revistas está a escolha entre colocar o produto ou o serviço numa revista de circulação nacional atingindo um grande número de pessoas, ou numa regional, atingindo um menor número de pessoas, porém um segmento mais específico e com maior possibilidade de resultado positivo (maiores vendas).

Assim, cabe ressaltar que é necessário, ao escolher as revistas como mídia, identificar claramente os vários grupos (ou categorias) específicos de revistas (assuntos de interesse geral, divertimentos, moda feminina, notícias gerais, informática, interesses específicos: profissionais, jovens, etc.), a fim de escolher o que melhor se adapta à oferta (produto/serviço).

Quanto ao rádio, por apresentar ampla cobertura, além de apelo auditivo, custo moderado, intimidade e adaptabilidade, Rodrigues (*apud*: AMARAL, 2001) considera relevante que a mensagem seja gravada com entonação de voz adequada, sendo a reprodução levada ao ar várias vezes por dia. Já a televisão, resguardados os cuidados para que a propaganda seja bem elaborada, é recomendado seu uso. De acordo com WYLLIE (2001), quando se assiste a um comercial na TV custa-se a acreditar no que é dito. É como se houvesse uma parede de vidro entre o cliente e o representante da instituição. Porém, como atinge milhões de pessoas, o grande número de incrédulos é debitado do benefício sem tornar o resultado negativo. MONTESANTO (2000) relata algumas vantagens do uso desta ferramenta:

- fomentar as vendas;
- quebrar as resistências;
- aumentar o consumo da categoria;
- grande apelo emocional combinado com o racional;
- impacto visual é decisivo no processo de compra, em relação ao Ponto de Venda.

3.4.2 Web *Marketing* da Loreno Informática Ltda.

O slogan da empresa representa uma conectividade com o cliente. É moderno e fácil de ser lembrado, conforme evidencia a figura 4.7:



Figura 3.8 - *Slogan* da Loreno Informática Ltda.8

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador na empresa em estudo.

Torna-se emergente, também, ressaltar os fatores críticos de sucesso (FCS), que representam vantagem competitiva da Loreno (aspectos que a empresa é a melhor) em relação a concorrência, são eles:

- localização;
- qualidade e origem dos produtos comercializados;
- preços;
- assistência técnica;
- entrega em domicílio;
- marca registrada e gravada na memória dos consumidores;
- atendimento ao cliente;
- conhecimento do negócio

No entanto, esses pontos fortes não foram suficientes para garantir a hegemonia da empresa no mercado. Assim, a Loreno Informática Ltda. optou por entrar no comércio eletrônico, para atender também esse público que gosta de comodidade e de comprar sem sair de casa ou do escritório. A Internet ganha milhões de novos usuários a cada ano e seu crescimento está ocorrendo em um ritmo acelerado. Com isso, muitas tecnologias são criadas para proporcionar novos serviços a esses usuários.

A ordem do dia no mundo virtual é o comércio eletrônico. A Internet quando é bem usada suporta uma grande orientação estratégica, tornando o propósito estratégico da empresa mais firme. As novas tecnologias impõem novos conceitos, novas fronteiras e, obviamente, novas limitações para os sistemas de comércio. Existe uma alteração rápida e fundamental no modo como o comércio é conduzido. Entrar cedo no comércio eletrônico confere às empresas, desde logo, uma experiência que se traduz numa importante vantagem competitiva. Uma experiência pioneira é essencial para adquirir avanço e mantê-lo na Internet e a Loreno Informática Ltda. foi pioneira, o que representa mais um ponto forte para a empresa.

Para ALBERTIN (2001) a tecnologia está transformando as escolhas dos consumidores, o que, por sua vez, transforma as dinâmicas de mercados e as próprias organizações. A tecnologia acrescenta adaptabilidade, facilidade de programação, flexibilidade e outras qualidades tão essenciais para a customização.

A Internet é uma tendência mundial e seu uso, como composto promocional, foi uma estratégia de *marketing*, pois se trata de uma maneira de estar sempre próximo ao cliente quando surgirem suas necessidades de consumo. Neste sentido, WYLLIE (2001) enfatiza que a Internet é uma mídia absolutamente diferente das demais. Entretanto, sua maior eficácia, ao contrário do que se poderia imaginar, não é permitida pela grande inovação tecnológica que a *World Wide Web* representa, mas pelo uso de um conceito de *marketing* diferente e pela nova forma de abordagem aos clientes; conceito e forma de abordagem estas que ganharam força e se desenvolveram com a

difusão do uso comercial da Internet. A nova forma de trabalhar o *marketing* não se limita a Web, potencializando todos os recursos da rede e rendendo ótimos resultados, principalmente quando criteriosamente aplicados sobre o uso do correio eletrônico.

Como dito anteriormente, a Internet como composto promocional representa uma oportunidade de comunicar e de aumentar o comércio e o relacionamento com consumidores, fornecedores e outros, por meio de tecnologia interativa e pode ser usada para a coleta de dados destinada à análise ambiental (FERRELL et al., 2000). O *marketing* comprova que as pessoas tendem a gostar de marcas conhecidas, mesmo que nunca as tenham usado. Se bem desenvolvida, essa estratégia pode trazer benefícios muito eficazes e rápidos para a empresa e, por isso, o número de empresas que estão adotando o *marketing* na Internet está crescendo consideravelmente. No entanto, é bom lembrar que este é uma parte do *marketing*, sendo fundamental que as outras estratégias sejam utilizadas em conjunto

A Loreno Informática Ltda. virtual caracteriza-se por transações entre a empresa e os consumidores e surgiu no “boom” de empresas virtuais, visando aproximar-se do cliente e oferecer conforto. A Loreno Informática Ltda. usa a Web como complemento do *marketing* tradicional, oferecendo benefícios adicionais aos clientes e estabelecendo relacionamentos com eles – frequentemente, isso faz parte da estratégia geral de divulgação da marca.

Atualmente, a Internet já faz parte da vida do brasileiro, porque uma parcela razoável mudou seus hábitos e atitudes em relação à televisão em função das inúmeras oportunidades que a rede oferece.

Atualmente, o *marketing* acompanha as estratégias programadas pelo departamento de tecnologia e de compras, incluindo o endereço eletrônico em todas as peças publicitárias da empresa.

A expectativa inicial da empresa era entrar no mercado de serviços, associar cada vez mais a imagem da empresa à modernidade e atingir um faturamento de 10% do total da empresa. No entanto, apesar de hoje a página

www.loreno.com.br ser visitada, em média, de 100 a 200 vezes por dia, as vendas representam apenas 1% do faturamento mensal na venda de produtos e equipamentos de informática. Sendo assim, a empresa está ciente de que se excedeu nas expectativas e visa aumentar seu faturamento virtual para 3%, no período de um ano.

3.4.3 Design

A Web veio para proporcionar um novo meio de fazer negócio, entretanto, muitas vantagens que são trazidas por esta, já existiam e eram exploradas pelas empresas há décadas, apenas em menor escala e de outras formas. Mas além disso, a Web traz novas possibilidades de negócios e aprimora antigas vantagens existentes, que já conquistaram seu espaço. Dentre as principais vantagens aprimoradas destacam-se o atendimento personalizado, a melhor integração entre empresa e seus clientes e redução de custos de estoque. Além da redução de custos de venda e redução do ciclo de vida para lançamento de programas de marketing.

A tecnologia da Web também traz novas oportunidades com a possibilidade de atingir um mercado global, ter um novo canal de vendas e de marketing, gerar comprometimento com clientes através de comunidades virtuais além de permitir que pequenas e grandes empresas possam concorrer de forma equilibrada.

No entanto, cabe salientar, que o *design* do *site* é uma das características mais importantes a ser considerada na Web, pois deve traduzir a imagem da empresa. O *site*, ao aparecer na tela do usuário, deve, instantaneamente, identificar a empresa e seu ramo de atuação. Entretanto, por melhor que seja o seu conteúdo, um *design* mal feito e pobre, e que não transmite uma identidade visual, torna o conteúdo perdido, não convencendo o usuário de que as informações são realmente verdadeiras. Porém, vale ressaltar que um bom

design não significa uma página carregada, com grandes fotos e animações por todos os lados.

A seguir enumera-se alguns itens a serem considerados na criação de um site, conforme SIEGEL, (1998):

- Conteúdo: estratégias bem definidas para que as pessoas visitem e voltem a visitar a página.
- Interface: apresentação visual das informações e meio de interação com o usuário. Isto compreende a organização dos elementos de textos, gráficos, menus e ícones.
- Ao projetar uma *Home Page* deverá se fazer as seguintes perguntas: que material deve-se veicular on-line? Pretende-se apresentar todo catálogo, ou somente produtos importantes? Quantos mais produtos oferecer, mais difícil se tornará localizar um determinado item. Este problema ser evitado com a utilização de menus que permitam ao usuário localizar rapidamente um produto específico.
- Quantas informações são necessárias para descrever os produtos? Uma só linha, um parágrafo, uma página inteira?
- Deve-se incluir figuras para vender os produtos? Em caso afirmativo, quantas? As cores ou preto e branco? Como a transmissão de figuras ainda é lenta, deve ser feito um cuidadoso estudo de suas vantagens. Uma estratégia útil é usar miniaturas, ou versões em tamanho reduzido das figuras que o usuário poderá clicar se desejar ver a ilustração em seu tamanho natural. Outra tática é usar poucas cores o que reduz o tempo para apresentação da imagem.
- O uso de sons ou vídeos podem ajudar a vender os produtos? Para algumas empresas, um vídeo pode ser mais eficaz do que qualquer tipo de catálogo, pois permite ao usuário fundamentar decisões de compra em um trecho real do filme ou vídeo.

Um bom *design* é aquele que, ao ser aberto o *site*, consegue fazer o usuário identificar imediatamente, senão a própria empresa, pelo menos seu ramo de atuação e objetivo pretendido com a construção do *site*. A figura 4.8 mostra a página inicial da Loreno Informática Ltda., na qual se pode visualizar que a imagem da empresa não é transmitida instantaneamente através do *design* do *site*. A www.loreno.com.br precisa transmitir o essencial. Logo na primeira página, percebe-se que o objetivo proposto é o de impacto imediato.

A empresa poderia desenvolver um catálogo que discriminasse detalhadamente as características de cada produto oferecido na Web, com uma linguagem simples para facilitar ao visitante a opção pela compra e para que a pessoa não deixe de visitar o *site* em outra oportunidade e lembrar-se dele quando precisar de informações sobre serviços e produtos na área de informática. Por exemplo, é muito difícil uma pessoa leiga em informática comprar um computador, apenas sabendo que este é um Pentium 600, pois precisa de maiores esclarecimentos acerca do produto antes de decidir-se pela compra. Cabe enfatizar que foram atendidos os interesses propostos na construção do *site*. Como o objetivo era dar o primeiro passo, e este foi bem sucedido, dessa maneira a empresa pode ir adequando o *site*, aos poucos, até superar seus concorrentes.

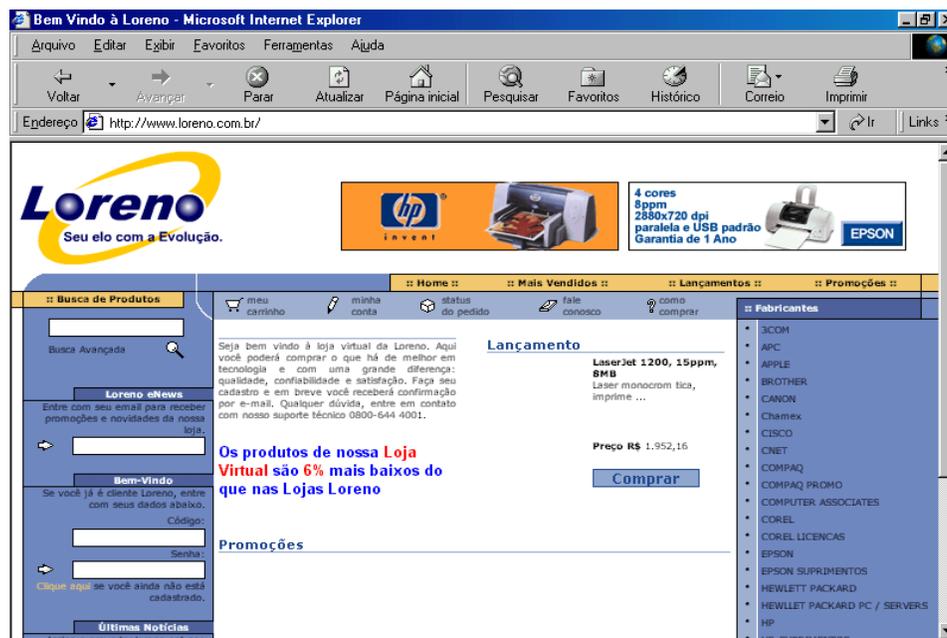


Figura 3.9 Design da página do *site* da Loreno Informática Ltda.

Fonte: Home page da empresa Loreno (www.loreno.com.br).

Determinado site na Web só representará uma ferramenta de marketing de sucesso se for organizado para responder convenientemente a todas as

perguntas dos consumidores. Organizar a apresentação das informações de maneira que elas combinem com a seqüência de perguntas do consumidor é uma providência especialmente importante, pois o marketing on-line é um processo interativo. Ele coloca o consumidor na direção do processo de compra. O site precisa começar pelo início do processo, e avançar juntamente com o consumidor até a comercialização. A visão do processo de compra pelo ângulo do consumidor é bem diferente da visão que a empresa tem do processo de venda.

3.4.4 Segurança no Comércio Eletrônico e Vantagens da Presença na Web

Conforme GARFINKEL (1999), a Internet alcança mais e mais usuários e compradores em potencial a cada dia. Desde que se abriu ao tráfego comercial, no início dos anos 90, este é o ramo de maior crescimento e configura uma tendência já estabelecida. Com essa explosão do número de usuários, os únicos empecilhos para que o Comércio Eletrônico decole são a segurança na transmissão de informações e principalmente o problema da transferência de valores monetários pela rede.

O maior problema que a Loreno Informática Ltda. enfrenta ao vender pela Internet é a forma de transferência de valores monetários pela rede, pois comprar virtualmente é diferente de comprar fisicamente e as pessoas, normalmente, ficam inseguras ao optar por qualquer uma das formas de pagamento na Web. Devido ao grande impulso das pesquisas e aplicações de sistemas criptográficos, chegou-se a um padrão para segurança na transmissão de informações pela Internet. Trata-se do padrão SSL¹ (*Secure Socket Layer*), proposto pela Netscape Corp., que tem sido adotado como um

¹ Em julho de 1994, surge o padrão SSL (*Secure Sockets Layer ou Camada de Sockets Seguros*). Trata-se de um protocolo de uso geral que através de técnicas de encriptação veio para garantir autenticação dos sites, encriptação dos dados nas transmissões entre o *browser* e o *site* e a verificação de integridade das informações transmitidas. Desenvolvido pela

padrão seguro de transmissão, resolvendo o primeiro problema que diz respeito à segurança na transmissão de informações dos clientes em um processo de compra pela rede. Outra forma é o SET² (Secure Electronic Transactions ou Transações Eletrônicas Seguras), que nasceu em 1997 da preocupação das bandeiras VISA e MasterCard em aumentar a eficiência dos meios de pagamento eletrônico no e-commerce e com os seguintes objetivos: oferecer transmissão de informações de pagamento de forma confidencial; autenticar as partes envolvidas, garantir a integridade dos dados das instruções de pagamento referentes aos pedidos de bens e serviços e autenticar a identidade do portador do cartão e do comerciante (GARFINKEL, 1999). A segurança para comprar na página da Loreno Informática Ltda é fornecida pela TD Brasil. Assim que chega, o formulário para efetuar a compra é encaminhado à loja, seguindo as mesmas condições de venda por telefone.

Cabe salientar que, apesar de todos os recursos existentes voltados para criptografia, autenticação e certificação, ainda não existe, efetivamente, uma "Moeda da Internet" adotada por todos. Meios de pagamento, como cheques, são usados com limitação nas compras *on-line*. A segurança em transações eletrônicas é realmente um dos aspectos de maior preocupação de todos os envolvidos com o comércio na Web.

Para ALBERTIN (2001) uma solução de segurança adequada para processamento de transação deve satisfazer alguns requerimentos fundamentais de segurança:

- Confiabilidade: essa confiabilidade é um componente essencial na privacidade do usuário, assim como na proteção da informação proprietária e um inibidor para o roubo de serviços de informação.

Netscape, a SSL se tornou popular inicialmente devido a seu navegador já bastante difundido e pelo servidor Web da Netscape.

² Além de permitir a autorização automática de cartões de crédito, o SET torna desnecessário que o usuário informe seu número de cartão em todo *site* em que realiza compra. O SET tende a se tornar um padrão para transações financeiras *on-line*, pois é aberto e suportado por grandes empresas, porém, ainda não é utilizado em todos os *sites* de comércio eletrônico.

- Autenticação: ambas as partes tem de se sentir confortáveis e crentes que estão comunicando-se com aquela com a qual estão fazendo negócio. A autenticação é usualmente provida por meio de assinaturas e certificados digitais.
- Integridade dos dados: o dado enviado como parte de uma transação não deve ser modificável em transito, nem enquanto armazenado.
- Não repúdio: nenhuma parte pode negar Ter participado de uma transação após o fato.
- Aplicação seletiva de serviços: pode ser desejável que parte de uma transação seja escondida, enquanto o restante da mesma fique a vista.

Outros problemas que a empresa enfrenta atualmente ao tentar vender seus produtos pela Internet são a dificuldade de controlar o estoque disponível, divulgar a página e administrar em geral. No entanto, estes problemas são minimizados, se comparados com as vantagens ocasionadas pela presença na Web, segundo o responsável do Departamento de *Marketing* da Loreno Informática Ltda., tais como: expande mercados locais e regionais para nacionais e internacionais, com níveis mínimos de capital, estoque e *staff*, facilita a pesquisa de preços e a compra; melhora a eficiência em atender ao cliente, etc. Pela Internet, pode-se atrair o cliente para a compra sem que este saia de casa. E ainda é capaz de abranger o maior número de pessoas em menor tempo. Equipe disponível e exclusiva para atualização das páginas, divulgação constante nos meios de comunicação e política de preços atrativa são considerados os fatores condicionantes de sucesso na Web, pela maioria dos marketeiros

3.4.5 Como Fazer o Marketing Pela Internet Funcionar

Um dos fatores mais importantes para que o *marketing* pela Internet tenha sucesso é o compromisso da organização no sentido de dar apoio contínuo e desenvolver ininterruptamente o *site*. O comprometimento com tudo o que está

exposto e disponível no *site* é fundamental. Outros fatores que também possuem importantes papéis a desempenhar e que é essencial que a Loreno Informática Ltda considere, são os que se passa a relacionar a seguir.

→ **Estratégia**

É fundamental a empresa ter certeza do porquê está na Web, e elaborar planos para alcançar as metas propostas. É importante pensar no relacionamento que o *site*, na Web, terá com as demais atividades de *marketing* da organização e de que maneira o sucesso do *site* será medido.

→ **Respostas**

Ao receber *feedback* ou perguntas dos clientes, a empresa deve ser eficaz na resposta. Oferecer atualizações por e-mail ou boletim de notícias aos clientes dispostos a fornecer seu endereço na Internet, é uma boa tática. É essencial que a empresa atualize e renove seu *site* com base no *feedback* fornecido pelos clientes.

→ **Integração com as Demais Atividades do Marketing**

É importante coordenar o *marketing* na Internet com as demais atividades de *marketing* da empresa. Usar o *site* para dar apoio às mensagens publicitárias e promoções, indicar possíveis vendas a outras partes da empresa e preparar toda ela para prestar os serviços de venda e assistência técnica *on-line* são boas estratégias. FERRELL et al (2000) observam que, a estratégia de marketing e os plano de implementação devem ser desenvolvidos para refletir entendimento das conseqüências éticas e sociais das escolhas estratégicas e valores dos membros da organização.

→ **Site Estimulante**

Um *site* estático e mal organizado não atrai visitantes, por isso, a empresa deve atualizar constantemente as informações; criar ligações com outras matérias que possam interessar aos clientes; permitir que os visitantes interajam com a empresa; organizar as informações no *site* de modo que fique

fácil o deslocamento dos clientes de um lado para outro; cuidar da quantidade e do tamanho das imagens para que a visualização não seja demorada.

→ **Ofertas Exclusivas**

Fazer compras *on-line* é algo novo para muitos clientes, portanto, a Loreno Informática Ltda. deve dar aos seus clientes razões para estes mudarem seus hábitos de compra e motivos para que comprem na sua empresa e não do concorrente. Para tanto, será necessário concentrar seus esforços em planejamento estratégico de mercado para obter inteligência de marketing, criar estratégias eficazes e construir relacionamentos com os consumidores, (FERREL ET AL , 2000)

→ **Promoção**

Considerando a existência de inúmeros *sites* comerciais na área de informática à disposição dos clientes, as empresas precisam divulgá-los para atrair consumidores. Para isso os profissionais de *marketing* devem registrar o *site* em sistemas de busca; negociar ligações recíprocas com *sites* que visam os mesmos visitantes que os da empresa; comprar publicidade; participar ativamente de grupos de notícias e *mailing lists* da Internet.

3.5 Planos Futuros para O E-Commerce na Loreno

→ **Metas e objetivos a serem alcançados**

A primeira meta a ser trabalhada é a de que a marca Loreno pode ser amplamente difundida e reconhecida pela sociedade economicamente ativa. E o principal objetivo buscado é mostrar eficiência e competitividade no mercado virtual, fazendo com que quando alguém pense em comprar produtos de informática pela Internet pense na Loreno.

→ **Perspectivas no momento**

No momento, em que se está começando a caminhar, existe uma perspectiva de alcançarmos aqueles que já conhecem a marca Loreno, tais como os clientes assíduos das lojas e assinantes da provedora de Internet. Já seria bastante gratificante se agora, no princípio de 2002, em cada três pessoas que têm conhecimento da marca e serviço Loreno, visitasse, comprasse ou indicasse para alguém o *site* de compras da Loreno. Há que se viabilizar um meio para que isso aconteça. Talvez incluir no site um espaço onde fosse possível indicar o mesmo para o e-mail de um amigo ou cadastro para enviar um informativo para o cliente com as novidades na área.

→ **Ações para atingir o consumidor**

As atitudes já programadas (publicidade) devem reforçar a existência da Loreno. Um fator considerado relevante é prestar um bom atendimento e serviço aos clientes que efetuarem compras, para que o “boca-a-boca” funcione positivamente. Para isso entender a demanda do consumidor e o ambiente competitivo é uma etapa necessária que visam aproximar-se do consumidor.

Para se obter sucesso no que se busca, precisar-se-á ter uma boa retaguarda. Um grupo que se disponibilize a estar em contato com o que existe de melhor e comprometimento em manter um alto nível de atendimento ao cliente.

→ **Pontos a serem trabalhados na busca da Loreno ser a melhor em sua área de atuação**

- um estoque operante no que diz respeito à logística;
- preços competitivos, buscar a liderança;
- condições e opções para pagamentos facilitados;

- qualidade no visual da página, sendo que a mesma deve conter sempre o máximo possível de informações sobre os produtos expostos, juntamente com suas qualidades;
- facilidade na busca de produtos dentro do *site*; e
- grande variedade de produtos, para fazer o cliente se sentir **tentado** a comprar, devido a tantas opções.

Destaca-se que não existe uma ordem predefinida, para estes passos, no entanto, estes, devem ser seguidos para se alcançar o sucesso.

➔ **Opiniões pessoais do pesquisador a cerca dos planos da empresa**

- Não se sabe ainda como, por ser o início, mas deve-se estudar uma maneira de como estipular as metas mensais, levando-se em conta a divulgação da página e a aceitação por parte do público-alvo.
- Dever-se-ia ter um estoque, que não precisa ser muito grande, se for para o *site*, por volta de 1/5 do que se tem disponibilizado em toda a loja, para se vender com tranquilidade. Coisa mais ou menos assim: Impressora 840C da HP, quem sabe um estoque de duas unidades, pensando na menor das hipóteses de se vender somente um ou dois por mês.
- Modificar a maneira de verificação da conciliação bancária. Deveria ser criada uma conta, que somente movimentaria o que fosse pago ao E-Commerce, através de boletos ou cartões. Assim se tornaria mais fácil saber o quando está sendo vendido.

Como não se trabalha com dinheiro em espécie, torna-se-ia mais viável utilizar planilhas, em separado, para as análises mensais.

- As promoções devem ser estudadas quanto ao retorno, quantidade, duração e estoque.

- Prática de cativação do cliente. Fazer uma carteira com os mais assíduos e enviar cartões de aniversário, Natal, Ano Novo, etc. Ou até mesmo *folders* promocionais se for o caso de resgate (isso serve também para a loja).
- Fazer com que a promoção de loja atinja os clientes que comprarem no *site* também, como no caso de colocar *banners* dizendo que na comprar de um determinado produto ele ganha determinado tempo de Internet grátis, caso não seja assinante da Loreno. Essa atitude faz com que a empresa cresça como provedor.
- Torna-se emergente ressaltar a necessidade de informar ao cliente sobre tudo o que for novidade, informações importantes e que possa lhes interessar, de alguma maneira. Na Microsite, por exemplo, sempre há um produto novo que vem chamando a atenção na abertura da página, como se fosse um carro-chefe, para que se possa ter maior interesse na navegação pelo *site*. Tem-se que estudar uma maneira bem prática para também se fazer isso.

3.6 Considerações do Capítulo

No futuro, sabe-se que não haverá espaço para maus ou ineficientes prestadores de serviço de um modo geral, e, o e-commerce vem suprir esta necessidade de comodidade e agilidade esperada por todos aqueles que querem ver o País se tornar uma potência comercial tanto quanto em sociedade respeitável.

A Loreno está no caminho certo. O e-commerce ainda vai ser um dos mais conhecidos de Brasília, quiçá do Brasil. Isso não é demagogia, é pura vontade de vencer, vestindo a camisa da empresa.

A respeito do estoque, sabe-se que estoque é dinheiro parado, mas para termos eficiência e rapidez nas entregas, crê-se que não se deveria correr o

risco de vender e não poder entregar os produtos. Sendo que se os mesmos já estiverem disponíveis, não se terá transtornos imediatos, pelo menos agora no começo. Também se tem conhecimento de que um produto, dependendo de onde venha, pode demorar bastante tempo, ao contrário da agilidade pregada pelo e-commerce, para chegar até a empresa e, conseqüentemente, ao cliente.

Portanto, os aspectos relatados neste estudo, são pontos a serem estudados, discutidos e otimizados para se obter um meio comum de comunicação e operação, maximizando assim seus impactos positivos sobre os consumidores, enquanto minimiza seus impactos negativos.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

4.1 Conclusões

A meta de toda empresa é sempre vender mais. Para atingi-la, é preciso formar uma atitude ambiciosa. A empresa não se deve deixar suggestionar pela idéia de que o concorrente se encontra em uma posição privilegiada, que o público não tem possibilidade de comprar mais, que o mercado é muito restrito, que os custos são irredutíveis, e por outros tabus que criam uma atmosfera de fatalismo e minam as energias. Ao contrário, é preciso armar-se de uma mentalidade agressiva e convencer-se de que se pode, muito bem, vender mais e que se pode reduzir custos. Todavia, reduzir custos não quer dizer restringir, suprimir ou diminuir esta ou aquela despesa; talvez tais despesas devam mesmo ser aumentadas. O que se deve fazer é estudar o mercado consumidor, saber como se desenvolve e como se poderá ampliá-lo e ativá-lo. Uma empresa não pode deixar que os seus produtos sejam comprados, mas deve querer vendê-los. Não adianta atrair a atenção de um visitante; é necessário sustentá-lo.

Mesmo sabendo que o *marketing* depende de uma série de fatores para seu êxito, pode-se dizer que ele influencia o comprador, levando-o a conhecer e optar por certos produtos ou serviços, pois fomenta o poder consumidor do homem e cria desejos de um padrão de vida melhor.

Não é necessário voltar muito no tempo para reviver aquelas jornadas nas quais os “gurus” situavam o *Web Marketing* como o grande acontecimento do mundo dos negócios do futuro, onde todos venderiam através da Internet, todas as empresas iriam ampliar sua presença em um mundo globalizado, etc.,

pois o futuro chegou e a sociedade digital está formando um novo mundo onde muitos valores e regras ainda estão sendo criados.

Todas as empresas querem estar na Internet, até mesmo para não se sentirem arcaicas por não terem um domínio *www*. Isso pode ser uma arma para a empresa, mas também pode ser muito mais nocivo à sua imagem.

À exceção de alguns nichos, os resultados financeiros dificilmente serão alcançados a curto prazo. O retorno, provavelmente, levará de 12 a 24 meses para se concretizar. No entanto, é sabido que todas as empresas terão que adotar a cultura *on-line* nos próximos 5 ou 10 anos simplesmente porque as fronteiras estão cada vez mais transparentes, do ponto de vista comercial, tecnológico e empresarial.

Os principais problemas que a Loreno Informática Ltda. enfrenta ao vender seus produtos pela Internet são:

- o controle de estoque;
- a divulgação da página;
- o custo alto para a manutenção do processo;
- a não-credibilidade no sistema de vendas pela Internet; e
- a falta de segurança nas transações.

Analisando o exposto no decorrer do trabalho, pode-se afirmar que a partir da inserção da Web no Brasil, o conceito de “empurrar a produção” vem sendo paulatinamente substituído pelo conceito de se “puxar a produção”. Isto ocorre, por que o consumidor pode, através de seu acesso a um terminal de computador conectado à Internet, ditar o que deseja comprar estabelecendo desde as características do produto até os opcionais que lhe são mais úteis e necessários, sendo que a ordem para tal produto será acionada somente após a efetivação do pedido do cliente. Assim, num ambiente com concorrência crescente, o Web marketing faz parte das estratégias das empresas, e na

Loreno não poderia ser diferente, mudando não a importância, mas apenas a agilidade e rapidez em adota-lo, além obviamente do alinhamento com as estratégias e culturas. Ressalta-se que a postura estratégica das empresas em relação marketing na Internet vai desde o pioneirismo à exploração mais agressiva desta imagem, juntamente com seu potencial de melhoria da qualidade do atendimento a clientes até uma nova postura com o estabelecimento de padrões para a integração eletrônica.

Assim, cabe ressaltar que se a empresa está determinada a utilizar a Internet como uma fonte de receita ou para melhorar seu posicionamento da marca, não deve investir pela metade, mas deve “gastar dinheiro” para fazer corretamente. Contratar uma empresa que não entenda somente de HTML mas, muito mais importante ainda, que entenda de **estratégias de marketing** e de **seu negócio**. Assegurar-se que o *site* fará diferença em termos de receita. Se isso não estiver ocorrendo, o mesmo deve ser refeito. Entretanto, cabe salientar que a Internet não será nunca a resposta completa, nem substituirá a propaganda tradicional. A Internet é uma mídia que, somada à mídia tradicional, fornece um suporte extraordinário para o modo de se fazer negócios.

A natureza interativa da rede deve ser explorada e *feedbacks* via e-mail podem ser úteis para a organização e o refinamento do *site*. Este deve ter um alto padrão de qualidade, evitando frustrações a seus visitantes, como falhas de *software*, desempenho inadequado, indisponibilidade, erros e informações incorretas. Associado ao desempenho qualitativo do *site*, está a imagem e a identidade da empresa que estarão na rede. À primeira vista, pode parecer que, transferindo as vendas para a Internet, haverá uma redução nas despesas com pessoal. Contudo, a empresa deve manter o contato pessoal com os clientes, por meio de outras ferramentas de promoção e pesquisa.

Três armadilhas devem ser evitadas em um *site*: o envelhecimento precoce, a irrelevância e a invisibilidade. Para ter sucesso na Web, a Loreno Informática Ltda. deve ter estratégia integrada com as demais ações de *marketing*.

Enfatiza-se que, os objetivos não devem ser definidos somente em termos de aumento de vendas ou de lucro, mas, também, de fatores que poderão levar às vendas e aos lucros. Dessa forma, a empresa deve considerar os seguintes aspectos:

- aumentar a participação de mercado;
- aumentar o número de distribuidores;
- explorar o ponto fraco de um concorrente; e
- aumentar o percentual de consumidores fiéis a sua marca.

Para a empresa promover seu *site*, recomendam-se as ações que se seguem:

- ter um nome de domínio que seja fácil de lembrar;
- registrar o *site* nos sistemas de busca conhecidos;
- incluir o *site* nas listas de associações e entidades similares;
- negociar ligações recíprocas para *sites* com o mesmo perfil de visitante;
- participar de grupos de notícias;
- avaliar a possibilidade de participar de um *shopping* na Internet.

Para obter um acréscimo na fidelidade do consumidor na Internet, são sugeridas duas estratégias:

- a) **Newsletter** – esta estratégia consiste em enviar pelo e-mail do consumidor, com frequência determinada, um relato das alterações havidas no *site* desde a última visita.
- b) **Personalização** – obter do consumidor suas preferências por informações e, baseado nelas formatar o conteúdo das páginas que lhe serão apresentadas. Muitos autores denominam esta modalidade dinâmica da Web de “Catálogo de Conteúdo”. Este catálogo é similar ao

existente nas bibliotecas públicas e pode ser implantado na Web por meio de banco de dados que descrevam os atributos associados a cada elemento por meio do *site* da Web.

Alguns fatores críticos de sucesso que proporcionam o uso da Internet em campanhas promocionais são:

- a) **foco no cliente certo** – determinar o segmento de público que percebe o maior valor ao usar a Internet para fazer negócios;
- b) **experiência total do cliente** – criar um ambiente completo para satisfazer todas as necessidades desse público;
- c) **sucessos de negócios que impactam o cliente** – otimizar os processos que impactam diretamente o público;
- d) **relacionamento com o cliente** – abrir a empresa para receber as sugestões dos clientes e otimizar o negócio com base nessas sugestões;
- e) **auto-serviço** – permitir que o próprio cliente faça as atividades dos processos com formulários *on-line*;
- f) **serviço personalizado** – praticar o *marketing* um-a-um, atendendo customizadamente cada cliente;
- g) **comunidade** – permitir e incentivar que os clientes troquem informações entre si sobre sua empresa, seus processos, seus produtos e seus serviços;
- h) **integração** – promover a realização de trabalhos junto com todas as gerências e agilizar os processos de tomada de decisão; e
- i) **indicadores** – verificar os produtos lançados pela concorrência.

As estratégias acima não somente ajudam a fidelizar o consumidor mas também buscam a otimização dos tempos de acesso ao *site* e do consumidor, de modo que ambas são estratégias sinérgicas; por isso, não se recomenda

apenas à Loreno Informática Ltda, mas também a qualquer empresa que pretenda ter êxito na Web.

4.2 Recomendações para Futuros Trabalhos

Num ambiente de concorrência crescente, a Internet faz parte das estratégias das empresas, mudando não apenas a importância e agilidade em adotá-la, mas também alinhamento com as estratégias e culturas. Ressalta-se que a postura estratégica das empresas em relação à Internet vai desde o pioneirismo e exploração mais agressiva dessa imagem, junto com seu potencial de melhoria da qualidade do atendimento a clientes, até uma nova postura com o estabelecimento de padrões para a integração eletrônica.

Conforme Lakatos & Marconi (1991), as sugestões são importantes para o desenvolvimento da ciência. Apresentam novas temáticas de pesquisa, inclusive levantando novas hipóteses, abrindo caminho a outros pesquisadores.

Assim, haja vista que o presente estudo objetivou analisar a utilização da Internet como elemento do composto promocional de uma empresa em específico, sugere-se para novos trabalhos:

→ Continuidade na presente pesquisa, englobando os clientes da Loreno Informática Ltda., com o intuito de detectar as possíveis falhas nas estratégias de *marketing* na Internet da empresa, sob a visão dos consumidores.

→ Estudo com novas técnicas de *marketing*, visando ao monitoramento periódico do nível de satisfação dos clientes da Loreno Informática Ltda..

→ Estudo, com pesquisa de campo local, de empresas da área de informática, visando analisar suas estratégias de *marketing*.

→ Criar uma metodologia de aperfeiçoamento das estratégias de *marketing*, envolvendo todos os funcionários, em todos os níveis da empresa,

de modo que haja uma comunicação de duas vias para garantir o entendimento e o cumprimento das estratégias propostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTIVMEDIA Inc. *300% Growth at we shopping sites*. Dez. 1998. Disponível em www.activmedia.com/restricted/apr98proj.html>.

ACTIVMEDIA Inc. *Comparing advertising projections with those or other research firmas*. 1997. Disponível em www.activmedia.com/adprojectctions.html>.

ACTIVMEDIA Inc. *Lastest market research news*. Abr. 1998. Disponível em www.activmedia.com/restricted/apr98proj.html>.

ACTIVMEDIA Inc. *Web businesses search for expertise to cut learning curve*, 27 out. 1998. Disponível em www.activmedia.com/restricted/businesses/serarch.html >.

ACTIVMEDIA Inc. *Web Sales sctor shift*. Out. 1997. Disponível em www.activmedia.com/restricted/shifts.html>.

ACTIVMEDIA Inc. *Winners anda loses in the new millenium*. Out. 1997. Disponível em www.activmedia.com/restricted/winlose2.html>.

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico - modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. Colaboração de Rosa Maria de Moura. 3ª ed., atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Flávia Regina S. L. de. *Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas*. In: *Rev. Adm.* São Paulo: USP, v. 32, n. 2, p. 66-79, 1997.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001

- ANDERS, George. The race for “sticky” web sites – behind the deal frenzy, a quest to hang on to restless clickers. *In: The Wall Street Journal*. New York: 18 Fev. 1999.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração. Construindo vantagens competitivas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNETT, Peter D. *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association, 1995.
- BORDEN, N. The concept of the marketing mix. *In: Journal of Advertising Research*. Jun. 1964.
- BORNMAN, H.; VON SOLMES, S. M. Hypermedia, multimedia and hypertext – definitions and overview. *In: Eletronic Library*. 11 (4-5), 259-268, 1993.
- BRASSINGTON, Frances et al. *Principles of Marketing*. 1ª ed. Grã-Bretanha: Pitman Publishing, 1997.
- CHASE, Larry. *Meetings and expositions marketing in the world wide web of chaos*. Chaseonline.com., 1996. Disponível em <http://chaseonline.com/marketing/golden.html>.
- CHRISTY, Aaron. *The Toolbox: An Inepthe of look at Internet Marketing*. Mar. 1998.
- CLARK, Bruce H. *Lisa, negócios on-line*. HSM Management, p.110-118, mai-jun. 1998.
- COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. *Marketing básico*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COMMERCE NET, Research Center. *Internet Population*. 1998. Disponível em www.commerce.net/research/states/wwwpop.html.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D; LUCAS JR, George et al. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1000.

- GIL, Antônio Carlos. *Técnicas de pesquisa em Economia e elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 2000.
- HOFMEISTER, Ronaldo Antônio. *Internet, a nova mídia de marketing*. ADECON, p. 21-28, 2º sem., 1997.
- KERLINGER, Fred N. *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana, 1975.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. Antecipando o futuro. *In: Revista Você*, 2001, p. 69.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, Philip; MINDAK, William. Marketing and public relations. *In: Journal of Marketing*. Out. 1978.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. *Marketing social*. São Paulo: Campus, 1992.
- LARUCCIA, Mauro M. *Planejamento do negócio frente à nova concorrência*. 1999. Disponível em <www.members.tripod.com/mlaruco/artigo-1html>.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 1987.

- MACHLS, Sharon. Web operation reaps unexpected profit. *In: Computerworld*. Ago. 1998, p. 34-35.
- MANZO, José Maria Campos. *Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento*. 12ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.
- MCCARTHY, Jeremo E.; DELHAGEN, Kate; LEVIN, Kip et al. Reatil's Groeth Spiral. *In: The Forrester Report*. Nov. 1998. Disponível em <www.forrestr.com/ER/Research/Repourt/Summary/0,1228,2642,FF.html>.
- MCKENNA, Regis. Redefinindo o marketing na era da tecnologia. *In: Gestão Plus*. N. 16. ano III. Set./out. 2000, p. 10-11.
- MORAES, Andréa Licht de. O "ás" da DM9DDB na Internet. *In: Gazeta Mercantil*. P. C-6, 25 dez. 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico - conceitos, metodologia, práticas*. 14ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999.
- RESNIK, Paul. *A Bíblia da Pequena Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- RUSCHMANN, Doris van Meene. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. 3ª ed. Campinas: Papyrus, 1999.
- SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, ABP, 1995.
- SANT'ANNA, Armando. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 5ª ed. São Paulo: Fronteira, 1995.
- SEVER, Rosane. Os quatro Ps do Web Marketing. *In: www.rgsevero.com.br*.
- SIEGEL, David. *Criando Sites Arrasadores na Web II*. Tradução Túlio C. Silva. – São Paulo: Quark, 1998.
- SIMMERMAN, Jan. *Marketing on the Internet*. 4ª ed. Maximun, Press, 2000.

STRATEGY, Alley. *White paper on the viability of the Internet for businesses.*

29 abr. 1998. Disponível em <www.strategyvalley.com/articles/int1.html>.

TREVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais.* São Paulo: Atals, 1987.

VASSOS, Tom. *Marketing estratégico na Internet.* São Paulo: Mackon Books, 1997.

VENETIANER, Tm. *Como vender seu peixe na Internet.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WESTWOOD, John. *O plano de marketing.* São Paulo: Mackon Books, 1992.

ANEXOS

1 PRODUTOS DA LORENO INFORMATICA LTDA

1. Impressoras:

- *laser*;
- jato de tinta;
- matriciais;
- fiscais;
- jato de cera;
- *ploters*;
- impressoras térmicas.

2. Computadores

- PCs;
- *notebooks*;
- servidores;
- *Net stations*;
- *Plam top*;
- *Hand helds*.

3. Notebooks

4. Suprimentos

- cartuchos;
- *torners*;

- etiquetas;
- papéis;
- fotas para impressoras matriciais;
- mídias:
 - disquetes;
 - cdr;
 - cdw;
 - dvdr;
 - fita dat;
 - fita dlt;
 - fita travan.

5. Softwares

- ERP e CRM;
- sistemas operacionais;
- antivírus;
- utilitários;
- aplicativos;
- comércio eletrônico;
- educação à distância;
- jogos.

6. Periféricos

- *scanners*;
- monitores;
- *modems*;

- placas de rede;
- placas de vídeo;
- placas de TV;
- placas de rádio;
- teclados;
- *mouses*;
- gravadores de CD;
- *drives*;
- caixas de som;
- fones de ouvido;
- HDs;
- *Zip Drive*;
- *Drive LS 120*
- *joystick*;
- cartões pcmcia rede;
- cartões fax *modem*.

7. Nobreak

8. Estabilizadores

9. Produtos de conectividade:

- *hubs*;
- *swths*;

- roteadores;
- cabos;
- conectores
- *plugs*;
- adaptadores.

10. Telefones

- linhas telefônicas celulares;
- aparelhos celulares;
- aparelhos para fone fixo;
- aparelhos com secretária eletrônica;
- aparelhos sem fio;
- aparelhos com identificador de chamadas;
- aparelhos *hand free*;
- *faxes*.

11. Acessórios

- maletas para *notebook*;
- triturador de papel;
- suporte para monitores;
- suporte para os pés;
- calculadoras de mesa;
- calculadoras de bolso;
- porta disquete;
- porta CD;

- filtro de tela;
- fonte para impressoras;
- transformadores.

12. Serviços

- locação:
 - de 1 equipamento ao máximo da capacidade da empresa;
 - foco com grande ênfase neste ano.
- Assistência técnica:
 - microcomputadores;
 - impressoras;
 - *faxes*;
 - aparelhos celulares;
 - aparelhos comuns;
 - servidores de comunicação dígito.
- serviços de conectividade;
- serviço de acesso à Internet;
- desenvolvimento de *home page*;
- desenvolvimento de aplicativos para Internet;
- consultoria sobre sistema operacional Linux.

❖ 4.3.2

- Empresas de médio porte

3. Pessoas físicas

- Classes A, B e C.