

GIANA MAGALI DE AMORIM



**ESTRATÉGIAS PARA DIFUSÃO DE UM AMBIENTE VIRTUAL PARA COMÉRCIO
ELETRÔNICO VIA INTERNET.**

UM ESTUDO DE CASO – CIMM: CENTRO DE INFORMAÇÃO METAL MECÂNICA

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
e Sistemas.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof^a. Aline França de Abreu.

FLORIANÓPOLIS

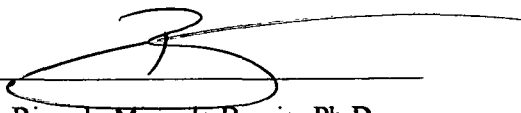
1999

GIANA MAGALI DE AMORIM

**ESTRATÉGIAS PARA DIFUSÃO DE UM AMBIENTE VIRTUAL PARA COMÉRCIO
ELETRÔNICO VIA INTERNET.**

UM ESTUDO DE CASO – CIMM: CENTRO DE INFORMAÇÃO METAL MECÂNICA

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

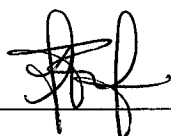


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

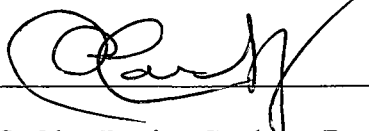
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

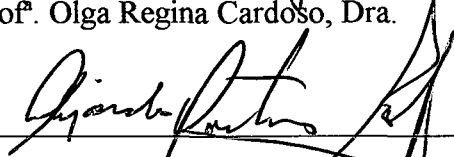
Orientador:



Profª. Aline França de Abreu, Ph. D



Profª. Olga Regina Cardoso, Dra.



Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.



Prof. Lourival Boehs, Dr. Eng.

“A grandeza de um homem depende da intensidade de suas relações com Deus”

Saint-Exupéry

Dedico este trabalho à minha querida mãe Hanelore, por sempre estar ao meu lado nos momentos mais difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por haver me concedido a graça de viver e por me amparar com a Sua mão forte.

Aos meus pais, Getúlio (em memória) e minha mãe Hanelore pelo amor, carinho e educação que me deram.

Ao meu noivo, Vincent, por seu amor e sobretudo paciência para comigo neste período.

Em especial ao amigo, Lenilson Naveira e Silva, que já vem há alguns anos sendo meu mentor intelectual e espiritual.

Aos parentes e amigos que me apoiaram nesta caminhada.

A amiga Daisy e sua família, pelo inesperado e fundamental apoio nesta última etapa.

Ao amigo Rogério Zanin, pelo seu carinho e apoio.

A amiga Simone Keller, por seu carinho e valiosas dicas.

À Prof^a. Aline França de Abreu, pela sugestão do tema, por sua orientação, compreensão e incentivos que proporcionou durante este período.

À equipe de trabalho do CIMM - Centro de Informação Metal Mecânica, pelo acesso aos dados e a oportunidade de trabalho em conjunto.

Às empresas MOL e Provecto, pelo acesso aos dados e oportunidade de trabalho em conjunto.

Às empresas Sandvik do Brasil S.A. Indústria e Comércio, Villares Metals S. A. / Aços Villares S.A. e Castrol Brasil Ltda., pelo incentivo dado ao projeto CIMM, pelo acesso aos dados e pela confiança.

Ao Eduardo, por revisar as referências bibliográficas e elaboração dos gráficos.

A todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram para a consecução deste estudo.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
ABSTRACT	ix
RESUMO	x
GLOSSÁRIO	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 MÉTODO DE PESQUISA	3
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	3
2 INTERNET	5
2.1 HISTÓRICO	6
2.2 NÚMEROS	7
2.3 BENEFÍCIOS	8
2.4 PERFIL INTERNAUTA	11
2.5 COMÉRCIO ELETRÔNICO	12
2.5.1 Limitações	15
2.5.2 Requisitos	16
2.6 ESTRATÉGIAS	17
3 MARKETING	19
3.1 IMPORTÂNCIA E EVOLUÇÃO DO MARKETING	20
3.2 COMUNIDADES VIRTUAIS	25
3.3 ELEMENTOS DE UM <i>SITE</i>	28
3.3.1 Desenvolvimento	29

3.3.1.1	Definição de Objetivos	29
3.3.1.2	Criar Protótipo do <i>Site</i>	30
3.3.1.3	WIRE - WEB/Internet Resource Executive	30
3.3.1.4	Segurança	32
3.3.1.5	Características de Desenvolvimento	33
3.3.2	Promoção	37
3.4	PLANO DE MARKETING	42
3.4.1	Parte I - Planejamento Estratégico do Negócio (PEN)	44
3.4.2	Parte II - Plano Mestre de Marketing (PMM)	45
3.4.3	Parte III - Plano de Ações de Marketing Imediatas (PMI)	46
4	DIFUSÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	47
4.1	ELEMENTOS DE DIFUSÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	48
4.2	VARIÁVEIS QUE AFETAM E DETERMINAM A TAXA DE ADOÇÃO	50
4.2.1	Atributos percebidos da Inovação	52
4.2.2	Tipo do Processo Decisão-Inovação	55
4.2.3	Canais de Comunicação	58
4.2.4	Natureza do Sistema Social	59
4.2.5	Extensão dos Esforços Promovidos pelo Agente de Mudanças	62
5	MODELO PROPOSTO PARA OBTENÇÃO DE UM <i>SITE</i> DE NEGÓCIOS DE SUCESSO	66
5.1	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	68
5.1.1	Definição de Objetivos	68
5.1.2	Criar protótipo do <i>site</i>	68
5.1.3	WIRE - WEB/Internet Resource Executive	69
5.1.4	Segurança	69
5.1.5	Características de Desenvolvimento	70
5.1.6	Considerações Finais	70
5.2	MARKETING	71
5.2.1	Plano de Marketing	73
5.2.1.1	PARTE I – Planejamento Estratégico do Negócio (PEN)	73
5.2.1.2	PARTE II - Plano Mestre de Marketing (PMM)	73
5.2.1.3	PARTE III - Plano de Ações de Marketing Imediatas (PMI)	74
5.3	DIFUSÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	75
5.3.1	Variáveis que afetam e determinam a Taxa de Adoção:	76
6	METODOLOGIA DA PESQUISA	80

6.1 DESIGN GERAL DA PESQUISA	80
6.2 QUESTÕES DE ESTUDO	81
6.2.1 Revisão da Literatura	82
6.3 METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA	82
6.4 DEFINIÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO	83
6.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	83
6.6 ESCOLHA DO LOCAL E OBJETO DA PESQUISA	84
6.7 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO	86
6.8 ESTRATÉGIA ANALÍTICA APLICADA	87
6.9 DESAFIOS INERENTES AO PLANEJAMENTO DO ESTUDO	87
6.10 DESAFIOS INERENTES A OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO	87
7 ESTUDO DE CASO	89
7.1 O QUE É O CIMM ?	89
7.2 APLICAÇÃO DO MODELO	90
7.2.1 Características Técnicas	90
7.2.1.1 Definição de Objetivos	91
7.2.1.2 Criar um protótipo do <i>site</i>	91
7.2.1.3 WIRE - WEB/Internet Resource Executive	92
7.2.1.4 Segurança	92
7.2.1.5 Características de desenvolvimento	92
7.2.1.6 Estratégias de Desenvolvimento	93
7.2.2 Marketing	94
7.2.3 Difusão de Inovação Tecnológica	97
7.2.3.1 O CIMM como Inovação Tecnológica	97
7.2.3.2 Variáveis que afetam e determinam a Taxa de Adoção	98
8 CONCLUSÕES	105
8.1 LIMITAÇÕES	106
8.2 RECOMENDAÇÕES	106
8.3 PESQUISA FUTURAS	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	108
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das transações eletrônicas via Internet	7
Figura 2 - Evolução do conceito de Marketing	22
Figura 3 - Processo Linear do Marketing	23
Figura 4 - Modelo Emergente de Website	28
Figura 5 - "Curva S"	56
Figura 6 - Modelo proposto: Estratégias para difusão de um ambiente virtual para Comércio Eletrônico via Internet	67
Figura 7 - Estrutura Geral da Pesquisa	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As vendas de mercadorias e serviços na Internet devem explodir nos próximos três anos	8
--	---

ABSTRACT

The objective of this study is to verify which are the basic requirements to diffuse an e-business environment, based on ROGERS's (1995) diffusion theory.

The Internet, as well as other virtual communities being created in the net, can be treated as an innovation technology. One with special characteristics, once the net is extremely dynamic and interactive.

Therefore, subjects regarding innovation diffusion, marketing internet and electronic commerce were discussed. Having PALMER & GRIFFIT's model (1998) as a base, it was proposed a new model where concepts of innovation technology were included to help the enterprises to define strategies for diffusing an e-business environment.

The proposed model was verified through a single case study on the CIMM-Metal Mecanic Information Center, an e-business environment focused on the metal mechanic sector. The results indicated the importance of inserting the innovation diffusion component. This work was done to fulfill the requirements of the Production Engineering Master Program, the Business Management Major and it intends to be a guide for enterprises which desire to act in the e-business. Besides, regarding the model's limitations, the CIMM will follow the suggestions proposed in the case study.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é verificar quais são os requisitos básicos para difundir um ambiente virtual de negócios via Internet, à luz da teoria da difusão da inovação tecnológica de ROGERS (1995).

A Internet, bem como muitas comunidades virtuais que vem sendo formada na rede, pode ser considerada uma inovação tecnológica. Porém, com diferenças marcantes, uma vez que é uma inovação extremamente dinâmica e interativa.

Para tanto, foram abordados temas na área de difusão de inovação tecnológica, Marketing, Internet e Comércio Eletrônico. Partindo do modelo sugerido por PALMER & GRIFFT (1998), foi composto um novo modelo incluindo-se os conceitos de difusão de inovação tecnológica para orientação às empresas quanto à definição de estratégias para difusão desse ambiente virtual.

O modelo proposto foi verificado através de um estudo de caso aplicado ao CIMM – Centro de Informação Metal Mecânico, que é um ambiente virtual de negócios orientado ao setor metal mecânico. Através desta aplicação constatou-se a importância de haver inserido no modelo a componente sobre difusão de inovação tecnológica. Este trabalho, sendo desenvolvido no Programa de Pós-Graduação na Engenharia de Produção, na área de Gestão de Negócios, pretende servir como uma guia para empresas, que diante de uma realidade globalizada, queiram montar seus ambientes de negócios via Internet. Além disto, de imediato, observando as restrições que possam haver no projeto, o modelo será seguido pelo próprio CIMM.

GLOSSÁRIO

Browser – Programa que permite a navegação pela Internet.

CEO – Chief Executive Office

CIMM – Centro de Informação Metal Mecânico

EDI – Electronic Data Interchange

Hit – Processo de um usuário entrar em um site específico ou clicar em um anúncio.

Home Page – Página simples na Internet.

HTML – *Hypertext Markup Language*. Linguagem de Programação.

HTTP – *Hypertext Transfer Protocol*. Protocolo de transferência de páginas web.

Internauta – Nome dado ao usuário de Internet.

Internet – Rede mundial obtida a partir da fusão de outras redes menores.

Site – Conjunto de páginas Web pertencente à uma empresa ou indivíduo.

Web – O serviço da Internet que mostra páginas no navegador do usuário.

WIRE – Web/Internet Resource Executive

WWW – World Wide Web, o mesmo que Web.

*“A ciência e a arte pertencem ao mundo inteiro, e diante delas
desaparecem as barreiras da nacionalidade”*

Goethe

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Decididamente a utilização da Internet já é uma realidade, tanto no mundo científico quanto de negócios. A todo momento vê-se reportagens em jornais, revistas e televisão confirmando, com toda ênfase, a importância que a rede vem adquirindo neste mundo. De acordo com a Forrester Research, estima-se que o montante a ser comercializado pelas empresas através da Internet será de US\$ 327 bilhões no ano 2002. Segundo SILVA (1998), o modelo tradicional de fazer negócios está se tornando obsoleto, o que era uma receita de sucesso no passado, pode tornar-se a receita de fracasso do futuro.

As fronteiras agora são digitais, pode-se constatar que o mundo encontra-se em plena transformação com a queda das barreiras físicas entre países. A globalização, *“crescimento explosivo do comércio global e da competição internacional”*, faz com que nenhum país possa permanecer ilhado da economia mundial, gerando oportunidades mas também ameaças (KOTLER, 1998, p.13).

A Internet e a construção de ambientes virtuais tem sido uma maneira das empresas fazerem frente a este mundo em transformação. Porém, presencia-se alguns sucessos estupendos e, lamentavelmente, muitas empresas que não conseguiram ainda atingir os seus objetivos através da Internet. As pessoas encontram resistências a essa adoção, trazendo muitas vezes, grandes prejuízos pessoais e para as empresas, que diante de uma realidade globalizada, necessitam mais do que nunca, alavancar modernizações e vantagens competitivas através das inovações (FERREIRA, 1996).

Quais são então, os requisitos básicos e mínimos necessários para a obtenção de sucesso na difusão um ambiente virtual de negócios de sucesso via Internet? A tentativa de encontrar a resposta a esta pergunta, diante da necessidade das empresas é, sem dúvida, um

grande motivador. Esta, foi uma das razões que levou a pesquisadora a investigar os assuntos de interesse, propor um modelo e aplicá-lo a um estudo de caso.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo fundamental deste trabalho é definir os elementos básicos de composição de uma estratégia necessária para a transformação de um projeto em um *site* de sucesso para negócios.

A proposta é que o *site* seja um ambiente virtual, de múltiplas funções, que possa ser acessado de uma forma ampla e irrestrita, tornando a(s) empresa(s) mais competitiva(s) e estabelecendo uma política de Marketing para sensibilizar as empresas do segmento em questão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Ampliar e rever os conhecimentos nas áreas de Internet, Comércio Eletrônico, Marketing e Difusão de Inovações Tecnológicas;
- ✓ A partir da verificação dos conhecimentos nas áreas citadas acima, desenvolver um modelo que contenha os requisitos básicos para a obtenção de um *site* de negócios de sucesso;
- ✓ Verificar o modelo proposto, através de sua aplicação para analisar o projeto CIMM - Centro de Informações Metal Mecânico.

1.3 MÉTODO DE PESQUISA

O primeiro passo foi a revisão da literatura que pretendeu englobar o conteúdo relevante e necessário para esclarecer o problema em estudo e que orientou no encaminhamento para a solução do problema em questão.

Após a leitura dos temas concernentes, obteve-se o embasamento para a conceituação de um modelo preliminar para aplicação junto ao CIMM - Centro de Informação Metal Mecânico.

A metodologia para verificação e aplicação do modelo, foi baseada em um estudo de caso simples e longitudinal, e encontra-se detalhada no capítulo 6. A coleta de dados processou-se através da documentação do desenvolvimento do projeto, entrevistas, registros arquivais e da observação participante por parte da pesquisadora. A análise estratégica foi geral, desenvolvendo a estrutura descritiva para organização do estudo de caso.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O capítulo 1 introduz o leitor ao tema da pesquisa e sua justificativa, objetivos e uma breve tomada do método desenvolvido.

O capítulo 2 trata da revisão de literatura sobre Internet de uma maneira geral, abordando temas como histórico, crescimento, perfil das pessoas que navegam, benefícios da Internet, comércio eletrônico, e ainda sobre este último algumas limitações e requisitos, e ao final, estratégias associadas ao comércio eletrônico.

O capítulo 3 trata da revisão de literatura sobre o Marketing: sua importância e evolução, sua influência na formação de Comunidades Virtuais, e, conseqüentemente quais os itens básicos para o desenvolvimento de um *site* bem como sua promoção, e por último a elaboração de um Plano de Marketing.

O capítulo 4 trata da revisão de literatura sobre Difusão de inovações tecnológicas: elementos de difusão, quais as variáveis que afetam a taxa de difusão e como criar massa

crítica para inovações interativas, a importância de trabalhar com os líderes e quais os requisitos para um agente de mudança obter sucesso.

O capítulo 5 expõe o design do modelo proposto, em função dos conceitos vistos nos capítulos anteriores, apresentando quais as estratégias a serem seguidas para obtenção de um *site* de negócios de sucesso.

O capítulo 6 apresenta a metodologia a ser seguida para verificação e validação do modelo proposto no capítulo 5, através de um estudo de caso.

O capítulo 7 apresenta a aplicação do modelo proposto no capítulo 5, baseando-se no estudo de caso CIMM - Centro de Informações Metal Mecânico.

O capítulo 8, seguido dos anexos, trata das conclusões do estudo e limitações, bem como recomendações para trabalhos futuros.

“É preferível ser o primeiro numa aldeia a ser o segundo em Roma”

Julio César, imperador romano

2 INTERNET

A Internet é mais uma tecnologia que, como tantas outras que vem surgindo diariamente, da mesma maneira, tantas outras tornam-se obsoletas diariamente.

A rede, fazendo-se uma analogia, pode ser considerada ainda um “bebê”, que ao aprender a dar os seus primeiros passos, com muita facilidade tropeça e cai. Exatamente como uma criança, as pessoas estão aprendendo ainda com esta nova mídia o que pode ser considerado realmente efetivo. Muitas empresas investem na construção de presenças virtuais, e muitas vezes não obtém o retorno esperado dentro do prazo previsto.

Estes são os ônus que os pioneiros têm que pagar, mas que igualmente, poderão ser os primeiros a encontrarem o “pote de ouro” ao final do arco-íris.

Quando se vê o quão fácil é utilizar a Internet e por seu intermédio acessar, modificar e enviar informações, também se torna fácil de entender porque existe uma corrida desenfreada de pessoas e empresas para estarem na Internet.

O usuário é que têm o poder nas mãos que através de simples *cliques de mouse* pode ir a ambientes por ele nunca antes frequentados, comprar, vender, conversar, enfim ter uma vida, se assim é que se pode chamar, a nível virtual.

“A Internet é uma mídia ‘não linear’, onde os usuários podem escolher centenas ou milhares de destinações [...]” (KOPROWSKI, 1996).

Em *Creating Effective Website Advertising*, Janet BARKER (1996) considera a Internet essencialmente como uma mídia “híbrida”, pois compartilha a habilidade da comunicação em massa para alcançar uma grande audiência, com a capacidade de comunicação interpessoal para prover informações individuais.

Diferente da TV e de qualquer outra mídia impressa, a Internet permite aos seus usuários interagirem. Eles podem se aprofundar em assuntos de seu interesse e ignorar aqueles que não lhes interessam.

O alto custo da mídia tradicional, de uma certa maneira “encurrala” as pequenas empresas dentro de limites locais e regionais. Através da Internet, segundo Stranglove, apud BARKER (1996), as fronteiras físicas deixam de existir, porque estas companhias podem agora atingir virtualmente mercados até então inexplorados por elas, podendo competir a nível global, com grandes empresas que dispõe de toda a infraestrutura de Marketing.

Este capítulo trata, de dar uma visão geral ao leitor sobre os principais tópicos referentes a Internet, relacionados a este trabalho como um todo e que serão vistos a seguir.

2.1 HISTÓRICO

A Internet teve a sua origem no meio militar, ainda na década de 60. O objetivo era construir um sistema de comunicação indestrutível, que integrasse as bases militares, de tal maneira que se alguma fosse atingida, a comunicação não seria afetada entre as bases militares restantes.(BARKER, 1996).

Após consideráveis evoluções, Tim Berner Lee lança a idéia de criar um sistema que interligasse todos os computadores do planeta. Sua invenção, a WWW, começou a tomar corpo em 1989 no CERN (European Laboratory for Particle Physics) em Genebra, na Suíça. Em 1991, a idéia é lançada na Internet.

Em 1993, um grupo de estudantes da National Center for Supercomputing Applications (NCSA) na Universidade de Illinois Urbana - Champaign desenvolveu o NCSA-Mosaic, o primeiro browser da Internet.

Jim Clark, deixa a Silicon Graphics para em 1994 criar uma empresa especializada em mídia interativa. Contrata alguns estudantes saídos da Universidade e nasce o Netscape. Marc Andressen, que trabalhou na equipe do NSCA, foi também contratado por Jim Clark.

Começam então a surgir grandes negócios na Internet, como por exemplo o executivo financeiro de Wall Street, Jeff Bezzos, que aos 33 anos, abandonou a carreira e Nova York, para montar a livraria virtual Amazon em Seatle. A empresa saltou de um faturamento de meio milhão de dólares em 1995 para 16 milhões de dólares em 1996. Em junho de 1997, as vendas fecharam em 27,9 milhões de dólares.

2.2 NÚMEROS

Em maio de 1997, a Forrester Research Mastercard estimou que em 1996 foram comercializados na WEB US\$ 518 milhões e que no ano 2000 um terço do comércio mundial seja feito via Internet (Revista da Indústria, maio 1997).

Em novembro de 1997, 75% das empresas norte-americanas estavam presentes na Internet, a estimativa feita pela IDC é de que até o ano 2000 cerca de 199 milhões de potenciais consumidores estejam na rede (Internet World, 1997). Somente nos anos de 96, 97 e 98 a Internet arrebanhou 90 milhões de Internautas. O rádio, levou 30 anos para alcançar 60 milhões de ouvintes, e a televisão, levou 15 anos! (LOPES, 1998).

Em dezembro de 1997, a IDC (International Data Corporation) estimava que para os próximos cinco anos, as transações eletrônicas pela internet movimentariam algo em torno de US\$ 223 bilhões. Em 96, somavam apenas 2,6 bilhões (Ver Figura 1). Este crescimento explosivo se deve ao fato de que as vendas crescem a taxas superiores a 400% ao ano (LIMA, 1997).

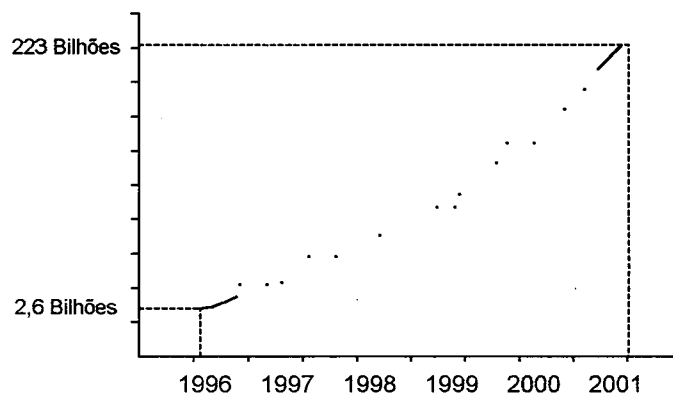


Figura 1 - Evolução das transações eletrônicas via Internet

Ainda de acordo com pesquisas da IDC, no ano 2000, 233 milhões de computadores estarão plugados na rede, enquanto em 95/96 eram apenas 16 milhões (LOPES, 1998).

Tabela 01 – As vendas de mercadorias e serviços na Internet devem explodir nos próximos três anos:

PRODUTO	RECEITA EM 1997	RECEITA EM 2001
	EM US\$ MILHÕES	EM US\$ MILHÕES
Negócios entre empresas	8.000	183.000
Serviços Financeiros	1.200	5.000
Viagens	654	7.400
Artigos de informática	863	3.800
Entretenimento	298	2.700
Ingressos para espetáculos	79	2.000
Livros e discos	156	1.100
Roupas e sapatos	92	514
TOTAL	11.342	205.514

De 1995 a 1998, o número de *sites* comerciais cresceu de 2.000 para 414.000. O crescimento das transações comerciais e financeiras pela Internet tende a ser cada vez mais rápido (XAVIER, 1998):

- ✓ O grupo Time Magazine/Gaertner Group projeta receitas de US\$ 195 bilhões em 2001;
- ✓ A Forrester Research, estima que os negócios na Internet renderão 349 bilhões em 2002 (LOPES, 1998);
- ✓ Simba Information calcula receitas de US\$ 202 bilhões para 2002;
- ✓ eMarketer estima uma receita de US\$ 294 bilhões para 2002.

“A questão é que ninguém pode realmente projetar números absolutos com qualquer certeza. No entanto o que se pode prever é que o crescimento será muito dinâmico” (XAVIER, 1998, p.68).

2.3 BENEFÍCIOS

De acordo com Jean Paul JACOB (1998, p. 35), através da Internet a relação entre consumidor e empresa com certeza será modificada, mas as lojas físicas como existem hoje

continuaram a existir. O que a informática fará é “estretar o contato entre empresas e consumidores”. Realmente hoje a Internet esta sendo mais usada para contatos entre empresas e fornecedores, mas o autor afirma ainda que no futuro “uma empresa poderá buscar informações detalhadas sobre quem são os seus clientes e mandar o material promocional exclusivo para os interessados em seus produtos”.

Na visão de LOPES (1998), a Internet oferece vantagens e benefícios que residem na própria maneira como a Internet foi idealizada e na maneira como é utilizada:

- a) **Conveniência** - O usuário pode acessar de qualquer lugar que tenha um micro conectado, as informações que deseja e realizar operações. Um exemplo é o da empresa de cosméticos Natura, onde as pessoas que distribuem os produtos da empresa podem encomendar cosméticos usando a Internet, ao invés dos meios tradicionais como fax e telefone;
- b) **Variedade** - As empresas podem oferecer uma grande variedade de produtos, já que não precisam manter um estoque físico. Bons exemplos são a livraria Amazon (<http://www.amazon.com>) com uma disposição de três milhões de livros aos consumidores e a loja virtual de discos CDNOW (<http://www.cdnw.com>) com uma disponibilidade de 250.000 Cd's;
- c) **Fidelidade** - Através da criação de “consumidores virtuais”, as pessoas podem se conectar a um ambiente virtual onde os usuários tem acesso a informações e podem trocar experiências entre si. Esta é uma das melhores maneiras para se criar fidelidade por parte dos consumidores, já que a venda passa, teoricamente a um segundo plano;
- d) **Custo** - O custo de manter uma presença virtual é mais barato se comparado a uma presença real, ou seja, a uma presença tradicional. Um estabelecimento físico necessita de um local, a construção, a mão-de-obra, luz, água, etc. Na Internet estes custos são bastante reduzidos, ou mesmo não existem;
- e) **Preço final** - O preço final do produto teoricamente deveria ser menor se comparado a um estabelecimento físico. Porém, pesquisas apontam que só em 12% das lojas virtuais isto se verifica. Tal fato se deve, porque muitos fabricantes temem deteriorar seu relacionamento com seus fornecedores;
- f) **Serviço ao consumidor** - Por meio da Internet pode-se prestar uma excelente assistência ao consumidor. No *site* da Natura por exemplo, a distribuidora pode

obter as mais diversas informações como: pedidos anteriores, produtos disponíveis e características, limites e lançamentos. Tudo isto com respostas imediatas;

- g) **Fim do atravessador** - A Internet abre espaço a desintermediação. Um bom exemplo é o das agências de turismo. Estas comercializam “algo que o comprador não precisa ver, tocar ou experimentar antes de comprar”. E, justamente por isso correm perigo, porque o caminho entre produtor e consumidor é incrivelmente facilitado pela Internet. De acordo com Nicholas NEGROPONTE (1997), pessoas que hoje trabalham como intermediárias, descobrirão que vão se tornar supérfluas. A interface com os sistemas de reserva de passagens se tornou quase utilizável, dando margens para que os compradores e vendedores de passagens aéreas possam chegar a retirar os intermediários. O que sobra para as agências de turismo, se o usuário pode sozinho escolher o destino, fazer comparações de trajetos e preços e comprar um bilhete aéreo via Internet? Só em 1997, uma agência de 25 milhões de dólares em San Francisco, estima que perdeu de 10% a 15% das suas vendas para a Internet (HOF, Robert D., MCWILLIAMS, Gary, SAVERI, Gabrielle, 1998). Da mesma forma que o atendimento bancário automatizado, as máquinas ATM possibilitam ao usuário um atendimento muito melhor, fazendo com que não seja necessário se deslocar até as agências bancárias dentro dos horários rigidamente estabelecidos. Só em 1997 os bancos brasileiros investiram 2 bilhões em tecnologia da informação (CAVALCANTI, 1997). A saída para as agências de viagens esta em oferecer algo mais através da Internet como uma “espécie de consultoria de turismo”. Isto significa “personalização”, a força única mais poderosa do comércio no mundo digital.

Muitas das grandes oportunidades residem em utilizar a Internet para simplificar transações complexas e que envolvem altos custos. Um bom exemplo é o *site* www.realtor.com que está direcionado para compradores de casas. O CEO na Westlake Village, estima que há mais de doze intermediários na compra de uma casa nos Estados Unidos, desde os agentes imobiliários até o cartório. Este *site* está simplificando o processo para a aquisição de uma casa, ajudando a automatizar o processo de busca do imóvel, colocando o comprador em contato com o agente imobiliário, da vizinhança, do cartório até a realização do empréstimo. Estes *cybermediaries* (novos digitais intermediários), estão

- b) **Internautas não-orientados:** São aquelas pessoas que gostam de navegar sem um rumo muito definido. Procuram algo interessante que possam utilizar e que seja inesperado. Um bom exemplo são interneutas procurando um lugar interessante para passar as férias. Neste caso eles podem acessar o *site* de uma companhia aérea, mas também através do mesmo podem realizar as reservas dos bilhetes;
- c) **Internautas que procuram barganhas:** Estão em busca de algo gratuito como amostras, prêmios e também bons preços. Um bom exemplo é o *site* da Microsoft, que permite que o internauta faça o download de softwares gratuitos. O autor ressalta ainda que este tipo de internauta é fácil de agradar, mas é difícil de convertê-los em compradores. Eles querem justificar o seu investimento *on-line*. A dica é ajudá-los oferecendo-lhes algo, mas não sem antes terem visto a publicidade da empresa, por exemplo;
- d) **Em busca de entretenimento:** É o tipo do internauta que se sente bem porque está aprendendo alguma coisa. A dica aqui é apresentar as informações de uma maneira divertida;
- e) **Compradores** - Procuram por um item particular, ou por exemplo numa idéia para um presente. Este tipo de internauta quer comprar na hora.

Segundo o autor é importante a empresa esclarecer quais os benefícios do usuário estar comprando dela e não do concorrente. O processo desde a seleção até a compra e inclusive a entrega, deve ser o mais fácil possível.

2.5 COMÉRCIO ELETRÔNICO

O Comércio eletrônico é “a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços, entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes” (www.planetcommerce.com.br/comercio). Através da Internet por exemplo, um comprador tem acesso a novos mercados, efetuará suas compras com maior agilidade e ainda pode testar produtos e serviços personalizados antes de comprar. A Internet está “desfazendo” a natureza tradicional dos negócios. As regras dos fabricantes, distribuidores e fornecedores estão confusas e os compradores é que estão ganhando com isso. A facilidade para comparar preços e produtos entre fornecedores coloca os compradores

numa posição muito melhor para barganhar. De acordo com Jeff Bezos, proprietário da Amazon Books, a balança do poder está se deslocando do lado dos negócios para o consumidor (HOF, Robert D., MCWILLIAMS, Gary, SAVERI, Gabrielle, 1998).

A rede desburocratizou transações, transformando o comércio tradicional em um mercado on-line, sendo “*fator primordial para a inserção de todos os setores econômicos no processo de globalização*” (CAVALCANTI, 1997, p.1). Para as empresas, usar a Internet para se comunicar com fornecedores, distribuidores e consumidores representa a economia de muito dinheiro.

Um bom exemplo é o da empresa CISCO, que repassa a seus distribuidores cerca de 8 bilhões US\$ por ano em equipamentos. “*Cerca de 40% disso é negociado por meio do site da empresa*”, diz Luiz Serra, gerente da Cisco para São Paulo e região sul do Brasil. Segundo Serra, quando se trata de Brasil, este percentual é bem maior. Quase 100% das transações com os 15 distribuidores da Cisco no país são feitas pela Internet. Utilizar a rede permitiu a Cisco economizar no mundo todo 363 milhões de dólares em suporte técnico, marketing e custos de distribuição em 1997 (LOPES, 1998, p.94).

Se compararmos o comércio eletrônico com o comércio tradicional, algumas vantagens podem ser apontadas como por exemplo:

- ✓ Fornecer ao cliente mais opções de escolha e customização;
- ✓ Reduzir tempo e custos de buscas, tanto para os clientes quanto para os fornecedores, que de acordo com Fábio SILVA (1997), tem interesse especial em comprar cada vez mais rápido e baseados em mais e melhores informações. O tempo é valiosíssimo nos dias de hoje, o comércio eletrônico barateia o custo dos negócios porque de um lado aumenta o volume das transações e de outro reduz o tempo em que as mesmas são realizadas (CAVALCANTI, 1997);
- ✓ Amplia as fronteiras e mercados expandindo-os de locais /regionais para nacionais/internacionais. Oferece ainda a possibilidade de alianças estratégicas, eliminando redundâncias e reduzindo esforços. Um bom exemplo disso é a empresa GE, que montou uma extranet incluindo 12 grandes compradores e 2.000 fornecedores. Somente a GE comprou 1 bilhão de dólares em mercadorias e serviços em 1997, através desta extranet. A companhia poupou 20% em custos do material, porque suas divisões puderam atingir uma ampla base de múltiplos fornecedores, possibilitando-os de realizarem melhores negócios. De uma maneira

tradicional *off-line*, estes negócios seriam realizados de uma maneira muito mais incômoda e demandariam muito mais tempo. Os executivos da empresa estimam que nos próximos anos a companhia economizará cerca de 500 milhões de dólares usando a extranet (HOF, Robert D., MCWILLIAMS, Gary, SAVERI, Gabrielle, 1998);

✓ Decrementa custos envolvidos em transporte, armazenagem e distribuição, bem como em identificar e negociar com potenciais clientes e fornecedores. O marketing eletrônico pode ser até 75% mais barato que o tradicional, para o mesmo montante vendido (SILVA, 1997);

✓ Melhora a eficiência em atender ao cliente, permitindo um suporte mais dinâmico (www.planetcommerce.com.br/comércio). A Internet é um meio de pesquisa de informações e de comunicação interativa, mostrando-se como uma excelente ferramenta mercadológica, pois permite ainda prospectar e avaliar a demanda do cliente.

Na realidade, o comércio eletrônico não demanda nenhum outro tipo de operação diferente do comércio tradicional. No final tudo se resume em comprar e vender. São os hábitos globais dos consumidores que pressionam as empresas a inovarem continuamente em termos de contato com os clientes, agilizando vendas, realizando uma distribuição mais eficiente e promovendo marketing econômico e interativo (SILVA, 1997). A diferença é que com o comércio eletrônico lida-se com bits e bytes, o que faz com que seja necessário um software dirigido ao e-commerce (KING, 1998). Para estar engajado no comércio eletrônico a companhia precisa desenvolver um *site* que possa disponibilizar informações e produtos aos consumidores, conduzir transações comerciais e prover *feedback* e resultados.

Hoje na Internet tem-se ainda muitos jogadores e poucos ganhadores. Porém, como começar? Qual a estratégia? Ainda de acordo com Nelson KING (1998), o primeiro passo é decidir qual o tipo de comércio a empresa quer estabelecer. Será ao consumidor, *business-to-business* ou ambos?

✓ O comércio ao consumidor seria o que tradicionalmente é chamado de comércio a varejo, onde as companhias oferecem produtos para compra imediata;

✓ O *business-to-business* é o comércio envolvendo os atacadistas e transferindo dados eletrônicos, como pagamentos e faturas entre parceiros de negócios. O maior montante (78% do dinheiro das transações via Internet) é movimentado entre

empresas justamente porque “ é mais fácil sensibilizar o grupo de pessoas formado pelos seus parceiros de negócios, que sensibilizar uma multidão de consumidores dispersos pela rede” diz Rugiero, da Scopus, afirmando que neste caso a inércia é muito menor (LOPES, 1998, p.94).

Existem muitas diferenças entre um *site* direcionado ao consumidor, e um *site business-to-business*, mas existem também similaridades. Basicamente as operações se resumem em criar operações como em um armazém: (KING, 1998).

- ✓ Um catálogo de produtos on-line onde os usuários podem selecionar o que querem;
- ✓ Um “carro de compras” onde os produtos são colocados;
- ✓ Transações com segurança que envolvem autorizações e outros esquemas de pagamento;
- ✓ Processamento da ordem que envolve pagamento de taxas, transporte e etc.

A combinação de todos estes elementos é que dará “personalidade” ao negócio onde o usuário poderá ter uma verdadeira experiência de compras on-line.

Porém, o que acontece é que leva algum tempo para os consumidores sentirem-se confortáveis com esta nova maneira de realizar compras. No entanto, a Internet criará uma vantagem significativa para os negócios que aprenderem a usá-la efetivamente.

2.5.1 Limitações

Várias formas de comércio eletrônico vem sendo utilizadas ao longo dos anos, como por exemplo EDI (Eletronic Data Interchange) e as redes privadas de serviços, Porém, podemos citar algumas limitações atuais nos sistemas de comércio eletrônico (Comércio Eletrônico - Conceitos, modelos e Arquiteturas). Uma delas é que os sistemas atuais oferecem soluções parciais, automatizando apenas parte do processo.

A 1ª. geração de sistemas de Comércio Eletrônico utilizava linhas de comunicação dedicadas e protocolos bem estruturados, Porém, isto significa rigidez. O EDI é um bom exemplo, são redes privadas e complicadas de montar, permitindo somente o envio de documentos rigidamente formatados. Esta falta de flexibilidade, os tempos envolvidos e

custos resultantes criam barreiras que dificultam a disseminação dos sistemas de comércio eletrônico.

A Internet, cresceu como um meio de comunicação do meio acadêmico, sem se preocupar muito com a proteção e o sigilo das informações. Apesar de existirem meios para se tentar alcançar um nível de segurança satisfatório, como criptografia, autenticação e certificação, ainda não existe uma “moeda na Internet” adotada por todos (www.planetcommerce.com.br/comercio).

Faz-se necessário prover soluções de alto volume e baixo custo, tão fáceis de usar quanto no mundo físico. Segundo Fernando Liguori, especialista de sistemas/produtos Network Computing IBM-Brasil, o ideal é conjugar o protocolo SET com encriptação de dados e assinatura digital (Internet World, nov.1997).

Um outro limitador é relacionado a recursos humanos. De acordo com José CAVALCANTI (1997), desde o início da década de 90, o Brasil formou apenas 800.000 profissionais no campo da informática. O que pode ser considerado insuficiente se comparado a países do primeiro mundo como Japão e EUA, “*que fazem da tecnologia de ponta um desafio constante*”. Em 1997, o montante da indústria de Informática representava no Brasil apenas US\$ 13 bilhões, o que equivalia ao faturamento de uma única empresa, a Microsoft. Para o Brasil enfrentar a Sociedade da Informação, ele precisa investir mais em recursos humanos, formando pessoas capacitadas e apoiando projetos de pesquisa.

2.5.2 Requisitos

Existem alguns serviços de infra-estrutura e elementos indispensáveis nas arquiteturas de sistemas de comércio eletrônico. Estes possibilitam a flexibilidade, interoperabilidade e abertura das implementações para que a tecnologia possa evoluir de forma consistente e estruturada (www.planetcommerce.com.br/comercio).

- a) **Interoperabilidade** - Os serviços de comércio eletrônico devem estar baseados em um conjunto comum de serviços que garantam a interoperabilidade. Desta forma, provedores de serviços e desenvolvedores de aplicações poderão se utilizar de estruturas modulares que poderão ser combinadas, aperfeiçoadas e customizadas;

- b) **Flexibilidade para Inovações** - Os produtos e serviços existentes atualmente serão completamente redefinidos e modificados. As soluções deverão possibilitar a execução de modificações de forma rápida e simples;
- c) **Oferta de soft-products** - Muitos produtos como publicações, programas de TV, vídeo-games, poderão ser especificados pelo próprio cliente. Um CD por exemplo, poderá ser montado a partir das especificações e seleção de músicas a partir do próprio usuário;
- d) **Integração aos legacy systems** - Muitos sistemas existentes nas organizações deverão interagir com as soluções de comércio eletrônico. Os atuais sistemas não serão substituídos da noite para o dia, e as soluções deverão permitir que a obtenção das informações seja totalmente transparente. Isto requer o alinhamento de sistemas internos com operações de reestruturação.

2.6 ESTRATÉGIAS

As informações podem se encontrar dispersas num *site* na Internet, mas na realidade os usuários não querem ter que “peneirar” uma pilha de informações e catálogos para encontrar o que necessitam. Herschell Gordon LEWIS, Robert, D. LEWIS (1997) nos orienta com quatro regras a serem seguidas para que um *site* realize vendas a um grupo de consumidores:

- ✓ A empresa deve definir o perfil da audiência desejada; Isto engloba definir o perfil dos atuais consumidores e dos potenciais também;
- ✓ A empresa deve concentrar-se naquilo que os internautas estão procurando na Web e não naquilo que a empresa quer vender;
- ✓ Fornecer em primeiro plano o que os internautas querem, deixando as vendas nas entrelinhas;
- ✓ Tonar fácil para os internautas comprar através do *site* da empresa.

Também dentro do tema de estratégias, Mary J. Cronin nos orienta para começarmos com um negócio de uma empresa em uma mídia eletrônica (Marketing Your Business on Internet, <http://www.dixie.edu/internet101/>):

- a) **Identificar a audiência** - Isto significa identificar os gostos e preferências bem como aquilo que o público-alvo não gosta. A audiência determinará o tipo e a forma de como a informação deverá ser apresentada no *site*. É interessante também olhar a concorrência e verificar em que o *site* pode superar a concorrência. Um grande diferencial pode estar em oferecer uma gama de informações e serviços que sejam únicas;
- b) **Negociar uma ampla participação da empresa** - Quanto mais funcionários da empresa tiverem acesso a Internet e contribuírem com o seu *feedback*, tanto melhor será para a Companhia. Por exemplo, um usuário tem uma dúvida que poderia ser melhor respondida pelo departamento técnico, mas que esta com o departamento comercial. Basta passar uma cópia do *mail* para o departamento técnico, fazendo inclusive com que se incremente as relações internas dentro da companhia;
- c) **Disponibilizar informação essencial** - A informação que a empresa coloca na Internet deve ser precisa e clara. A empresa necessita sempre prover um *feedback* aos seus usuários, de maneira que os encoraje a utilizar cada vez mais este meio. A companhia deve sempre estar sintonizada com as necessidades dos seus clientes;
- d) **Canais de comunicação abertos** - Os usuários devem ter um canal aberto de comunicação, de tal maneira que seu comentários e sugestões sejam feitos sem nenhum esforço;
- e) **Responder aos consumidores** - A cada *mail* recebido pela empresa deve corresponder uma resposta ao usuário o mais rápido possível. Mesmo que a empresa esteja inundada por *mails*, cada um deve ser respondido. Isto pode significar que na companhia todo funcionário esteja responsável por responder *mails*;
- f) **Monitorar resultados** - A companhia deve constantemente estar medindo a quantidade acessos, quais as páginas mais visitadas, qual o perfil dos seus visitantes etc.

Por fim, Mary J. Cronin nos alerta que “a empresa que decide entrar na Internet, deve estar preparada para constantes mudanças”.

3 MARKETING

Os seres humanos encontram-se em um período de evolução da sociedade humana extremamente dinâmico. A quantidade de conhecimento no mundo dobra a cada cinco anos. Presencia-se um crescimento exponencial das inovações, nos últimos 60 anos não tínhamos TV, computadores, fax, propulsão a jato, viagens ao espaço, satélites e nem 500 novas profissões (Internet World, Congresso, 1998).

Empresas que há 10 anos eram líderes de mercado, como a IBM por exemplo, hoje encontram-se em processo intenso de reestruturação. Novas e pequenas empresas surgem com força total apresentando formas inovadoras de gerenciar e de fazer negócios (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

A Era da Informação, traz seus benefícios e também seus malefícios. Chega-se ao ponto de deparar-se com doenças que se devem justamente ao fato de que as pessoas não conseguem mais assimilar tanta informação, causando *stress* e outras anomalias.

O mundo já teve no passado a sua dimensão reduzida com a presença do rádio, televisão e telefone. Hoje, se reduz mais ainda por intermédio da Internet. A rede permite acessar a partir da Europa por exemplo, o *website* UOL (<http://www.uol.com.br>) que se encontra localizado em São Paulo e está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Por intermédio deste *site* o usuário pode ler as últimas notícias do Brasil, ver gráficos atualizados da economia mundial, visualizar fotos coloridas de eventos, participar de salas de *chat* (bate-papo) e conversar com pessoas em diferentes localidades do mundo, como se estivessem todos reunidos na mesma sala, e mais, a um custo que podemos considerar ínfimo: o preço de uma ligação telefônica local. Tudo isso, independentemente do Brasil se encontrar a 10.000 milhas de distância e 15 horas de vôo da Europa.

Tempo e espaço deixaram de ser limitadores. As fronteiras agora são digitais, pode-se constatar um mundo em plena transformação com a queda das barreiras físicas entre países. A globalização, “*crescimento explosivo do comércio global e da competição*”

internacional”, faz com que nenhum país possa permanecer ilhado da economia mundial, gerando oportunidades mas também ameaças (KOTLER, 1998, p. 13).

Mas como podem as empresas e seres humanos se adaptarem a esta verdadeira revolução?. Não existem receitas de bolo, mas com certeza tem-se acesso aos ingredientes. E um destes ingredientes é o Marketing, que pode fazer ou quebrar um negócio. Uma frase muito ouvida já diz que o “*Marketing é tudo*”. Urge que seja dada uma alta prioridade a este ingrediente, e realizado o trabalho correspondente.

Neste capítulo, portanto, trata-se do Marketing sob os seguintes aspectos: sua importância e evolução, sua influência na formação de Comunidades Virtuais, e, conseqüentemente quais os itens básicos para o desenvolvimento de um *site* bem como sua promoção, e por último a elaboração de um Plano de Marketing.

A abordagem não pretende ser exaustiva, mas cobrir principalmente os tópicos no que se refere ao relacionamento Marketing x Internet, já que no capítulo anterior, é fornecida uma visão geral sobre a Internet.

3.1 IMPORTÂNCIA E EVOLUÇÃO DO MARKETING

Logo nas primeiras páginas do livro Marketing para Pequenas Empresas Inovadoras (FERREIRA, 1995), Maurício Guedes, Coordenador da Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ relata um exemplo dito por ele “emblemático” e atribui ao Marketing como um dos fatores de sucesso da companhia. Em 1938, dois jovens, Bill Hewlett e David Packard, iniciaram com US\$ 538 um pequeno negócio na Califórnia, com o apoio de um professor da Universidade de Stanford. A HP, foi responsável por muitas inovações, desde um oscilador de áudio, LEDs de alta luminosidade, produziu mais de 10 milhões de impressoras Laserjet e em 1972 lançou a calculadora científica HP-35, extinguindo o mercado de régua de cálculo. Em 1994, a HP teve um faturamento de US\$ 25 bilhões e empregava 98.400 pessoas em todo o mundo.

O Marketing, é a capacidade de conquistar e preservar clientes e, segundo KOTLER é muito mais que um departamento de vendas [...] é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. O processo tem início pesquisando-se o mercado para conhecer a sua dinâmica.

Porém, no caso de empresas inovadoras, como a HP, o Marketing é mais importante, se comparado com outras empresas que não produzem e comercializam inovações. Isto porque uma inovação está associada a incertezas (do mercado e da tecnologia), que fazem com que seja necessário dar uma grande importância as etapas subsequentes do desenvolvimento do produto (inovação) até a utilização pelo cliente (FERREIRA, 1995).

O fato é que até o Marketing é dinâmico e todavia mais se consideradas as mudanças pelas quais o mundo passa. Será visto a seguir, segundo NÓBREGA (1996) e KOTLER (1998) quais foram as grandes etapas da evolução do conceito de Marketing: (Ver Figura 2).

✓ **Até 1960** - A “lei” que vigorava era “tenha o produto certo e mantenha os custos baixos”. Qualquer um pode ter um carro, contanto que seja um Ford preto. Os mercados eram de massa e as mídias eram de massa. Porém, já nos anos 50, o mercado começou a exigir variedade, a GM entendeu e manteve-se fabricando grandes carros;

✓ **Anos 70** - O Marketing ainda era um mecanismo de causa e efeito. O mercado era visto como uma máquina que reagia aos estímulos dos anunciantes. O conceito de Marketing evoluía e já passava a considerar desejos e necessidades de segmentos mais específicos, servindo para enquadrar as pessoas em determinados padrões típicos de comportamento. O que acontecia era que as empresas que eram dirigidas às vendas, empregavam suas energias para modificar a mente do consumidor no sentido de se adaptarem ao Produto.

✓ **Anos 80** - O fundamento era chegar mais perto do cliente, considerando nichos de mercado, ou seja, segmentos de mercados cada vez. As opções deixam de ser uma dualidade para serem opções múltiplas.

✓ **Anos 90** - A chegada do Marketing Individualizado e do Marketing de Relacionamento. Das múltiplas opções passa-se a uma grande diversidade de opções. O cliente deixa de ser manipulado e passa a ser integrado pela empresa através da construção e sustentação de um relacionamento entre cliente e empresa.

O Marketing já não se resume às ações a serem executadas a partir de um plano. Mas sim a uma consciência que permeia todos os integrantes de uma empresa, desde as recepcionistas até o diretor. Hoje o Marketing é a própria forma da empresa operar.

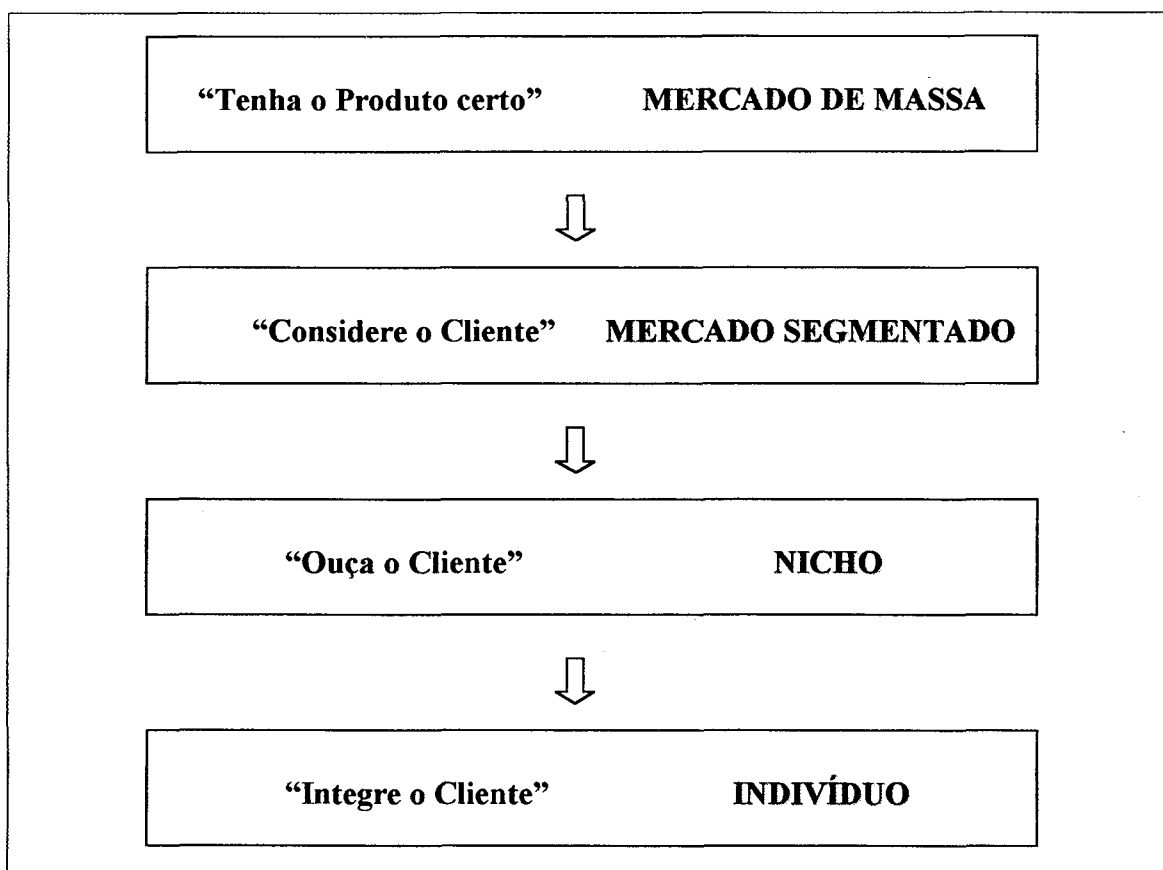


Figura 2 - Evolução do conceito de Marketing

Ainda segundo NÓBREGA (1996), “O novo conceito de Marketing exige um *feedback*. É elemento que está faltando no monólogo da propaganda, mas que tem que ser construído no diálogo do Marketing [...]” O autor se refere ainda, ao processo linear do Marketing (Ver Figura 3) como ultrapassado, em função da grande dinamicidade do mercado e as rápidas mudanças.

E, aponta para a Internet como uma valiosa ferramenta para a realização do Marketing dos anos 90, ou seja o Marketing de relacionamento, fazendo ainda uma relação entre o *Marketplace* e o que agora denomina de *Marketspace* que é o mercado a ser acessado via Internet.

Segundo VAVRA (1993, p.47), o marketing de relacionamento é aquele em que “a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa.”

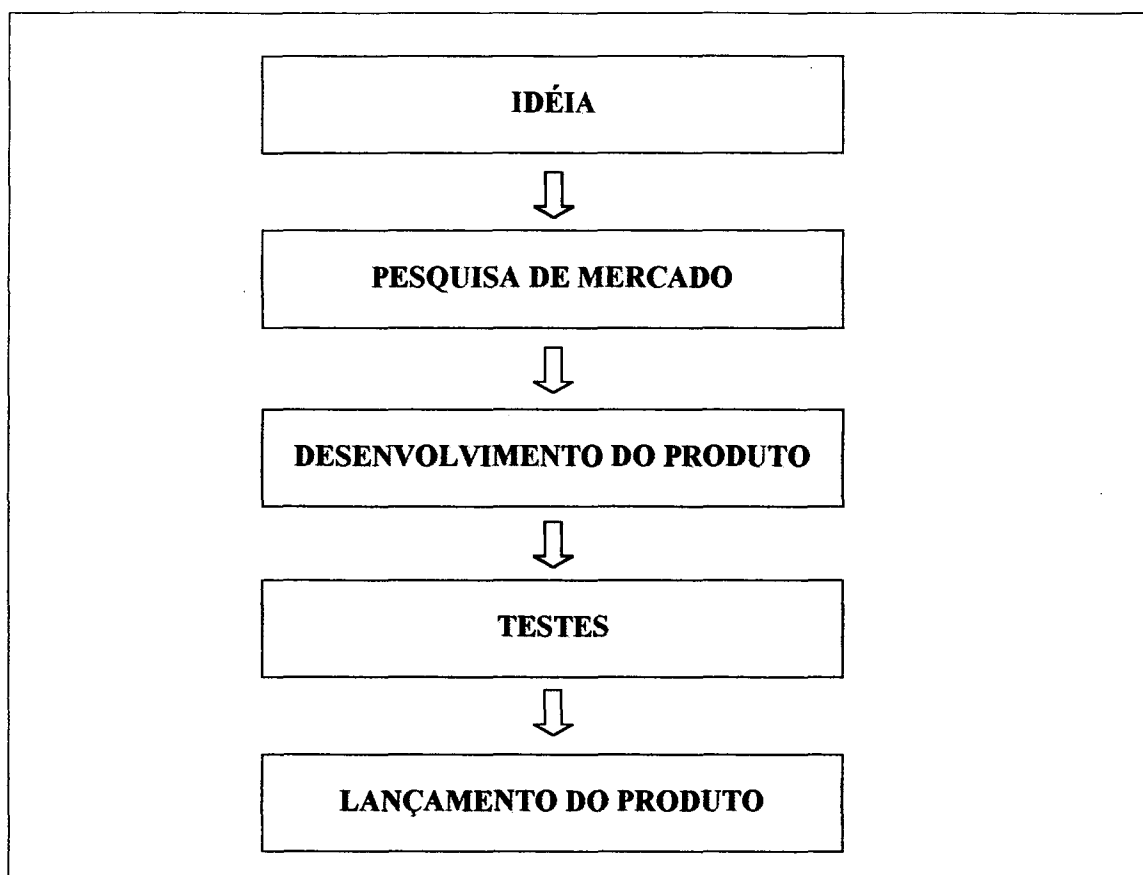


Figura 3 - Processo Linear do Marketing

Porém, como mídia para Marketing, a Internet traz uma idéia revolucionária, que é justamente o fato de que agora o consumidor vai em busca do anunciante, ao invés do anunciante ir em busca do consumidor (BARKER, 1996).

Neste novo mercado tudo acontece de uma maneira diferente. Os clientes obtêm informações sobre os produtos e serviços através de páginas WWW, acessando os Banco de Dados das empresas, com as informações podendo serem atualizadas praticamente em tempo real. A compra destes produtos e serviços é realizada através de transações eletrônicas, onde não mais é necessária a presença física de uma moeda, bastam números e senhas. E, por fim, os produtos chegam nas residências ou empresas sem que seja necessária a saída física do consumidor para ir buscá-las. Quando o produto é algo que pode ser digitalizado, o “átomo” passa a se denominar *bits*, e o consumidor recebe em seu computador, o software, a música, o artigo diretamente por intermédio da Internet.

Um bom exemplo de uma empresa que se adaptou às novas tecnologias, é a Dell Computer. Permitindo ao usuário configurar on-line os sistemas de informática do seu interesse e possibilitando ainda o tracking da ordem de compra, a empresa confirmava em

dezembro de 1997 um faturamento de US\$ 3 milhões ao dia só com sua presença Internet e um crescimento mensal de 20%, no montante comercializado on-line. O custo da estrutura de venda é 60% inferior com a utilização do *site*, se comparado com a maneira tradicional de vendas da empresa que é através do telefone, o que proporciona uma margem de lucros ainda maior.(PUTERMAN, 1997). Quase um ano depois, a Dell anuncia um faturamento anual de mais de 1,5 bilhão de dólares somente em vendas pela Internet (MCKENNA, 1998, Exame).

Empresas como a Dell, Federal Express, Caterpillar Tractor, Amazon, são empresas que o autor Régis MCKENNA (1998, HSM, p. 6) enquadra dentro de um novo conceito, o de “*empresas que atuam em tempo real*”. As principais características destas empresas são de que “*montam sistemas extremamente flexíveis, mantém um grande arsenal de conhecimento sobre os clientes e criam um ciclo contínuo de troca de informações com o mercado*”. O autor alerta que as atuais empresas serão obrigadas a se adaptar a este novo panorama, em virtude da alta competitividade prevista para os próximos 10 a 20 anos.

A importância do Marketing na “*empresa em tempo real*” (MCKENNA, 1998, HSM), é que esta função será absorvida por outras e todos os membros de uma organização deverão estar envolvidos no processo. Como pode, por exemplo, o Marketing prometer entrega em 24 horas, se os canais de distribuição não estão diretamente comprometidos com um melhor atendimento? Ou então, como pode uma empresa prometer pronto atendimento, se não há alguém para monitorar as sugestões e reclamações dos clientes e enviar-lhes uma resposta em tempo hábil?

O cliente “*nunca mais será um cliente satisfeito*” afirma o autor Régis MCKENNA (1998, HSM, p. 6), e atribui isto ao fato de que cada vez mais o cliente recebe serviços e produtos sob medida, e, devido a grande diversidade de opções mencionadas anteriormente. A saída para as empresas é melhorar continuamente o seu relacionamento com os clientes. O objetivo agora não mais se resume a atingir metas específicas, mas sim de envolver-se num processo de melhoria continua.

Este relacionamento não será construído através de um monólogo, e sim através de um diálogo entre empresa e cliente, visto que o novo mundo agora é interativo. As empresas precisam aprender a escutar seus clientes e a partir deste *feedback*, traçar melhor o perfil dos clientes e projetar produtos e serviços sob medida.

Ou seja, o processo agora tem início com pesquisas para colher as informações dos clientes, desenvolver produtos e serviços baseados nestas informações para atender as reais necessidades do consumidor, e mediante a utilização dos produtos/serviços, o consumidor realimenta o processo com novas informações fechando o ciclo.

Philip KOTLER (1998), escreve que o mercado de massa hoje, é composto de inúmeros micromercados, cada qual com desejos e necessidades a serem satisfeitas de maneiras diferentes, e que o **concorrente inteligente deve desenhar a oferta para mercados-alvos bem definidos** [sem grifo no original]. Esta é a nova visão do processo de negócio, colocando o Marketing ao início, diferentemente da visão tradicional, onde a partir de uma idéia as empresas fabricavam os produtos e depois tentavam vendê-lo.

Presencia-se presenciando os últimos suspiros da mídia exclusivamente para comunicação de massa. Não será mais uma empresa vendendo um produto para milhares de consumidores, mas sim o caminho inverso: um consumidor sendo atendido por diversas empresas, cada qual tentando satisfazer suas necessidades através de muitas soluções.

3.2 COMUNIDADES VIRTUAIS

Existem algumas palavras que estão sendo usadas para denominar uma presença virtual na Internet. Denomina-se *home-page* à página central, ou seja, a primeira página que é visualizada quando o usuário acessa um endereço na Internet, e que geralmente segue o formato “http://www...”. E, denomina-se *site* ao conjunto de todas as páginas que foram criadas e desenvolvidas, encontrando-se disponíveis para serem acessadas via Internet através de um endereço Web.

Segundo Hoffman, Novak e Chatterjee, apud CUHK (1996), classifica os *sites* em **Sites de Destino** e **Sites de Controle de Tráfego Web**:

✓ **Sites de Destino** - São os *sites* “finais” que os usuários estão em busca; Os subdivide em: *OnlineStore Fronts*, *Internet Presence Sites* e *Content Sites*. Os *OnlineStore Fronts* são *sites* que oferecem um canal eletrônico na forma de um catálogo ou algo semelhante. Combina elementos de marketing direto com a venda a varejo. São construídos particularmente para produtos que existem ou são conseguidos somente na Web; os *Internet Presence* são uma presença virtual para

uma firma e suas ofertas. Serve para acenar aos atuais consumidores e competidores que a firma está na vanguarda da tecnologia. Nos *sites* de conteúdo, o fornecedor provê o conteúdo, pelo qual o consumidor pagaria para ter acesso;

✓ **Sites de Controle de Tráfego Web** - Incluem os *Malls* (Shoppings), *Sites* de Incentivo e *sites* de busca (Search Engines) e servem para direcionar o consumidor para vários *sites* de destino.

A autora Janet A. BARKER (1996) classifica os *websites* de publicidade em dois tipos: **Imagens/informativos e Direto/ativos**.

✓ **Imagens/informativos** - basicamente são construídos com o objetivo de intensificar e conscientizar o público-alvo em relação a marca; intensificar as relações com os consumidores e promover o uso do produto. Estes *sites* não vendem produtos via Internet, mas sim a imagem da marca;

✓ **Direto/ativos** - se encarregam de realizar vendas de produtos descritos e perfilados on-line via *website*. Proporcionam ainda os meios para pagamento dos produtos diretamente através do *website*.

Outra denominação é a de “ambiente virtual”, que também é um conjunto de páginas Web, Porém, levando mais em conta o aspecto da interatividade.

Em relação a virtualidade, Pierre Levy, apud EGLER (1996) afirma que se trata de uma transformação de um modo de ser em outro, se verifica um movimento que vai do real para o virtual, e se observa uma transição cultural acelerada. Ele trabalha com conceitos de realidade e virtualidade, onde observa a existência de uma desterritorialização para a formação do virtual.

E, em termos de nomenclatura, a última palavra em termos de construção de presenças na Internet, é a formação de “Comunidades Virtuais”. Uma nova maneira de encarar a Internet, onde pessoas de um grupo definido, se reúnem para debater e ter acesso à informações em torno de um interesse comum.(LOPES, 1999).

Os internautas querem fazer parte de uma comunidade. Segundo a Revista Business Week, 57% dos internautas costumam ir aos mesmos *sites* repetidamente, ao invés de vagar como nômades de uma *homepage* a outra. Ou seja, é uma tendência do ser humano agrupar-se em locais onde possam sentir-se confortáveis (LOPES, 1999).

Em contrapartida, um estudo da Universidade de Minesota nos Estados Unidos publicou que um *site* têm poucos segundos - em torno de 8 - para chamar a atenção de um

internauta e fazer com que ele permaneça. O que faz a diferença então?. Justamente a questão da interatividade através de salas de bate-papo, murais de mensagens, fóruns de discussão, classificados on-line, etc. Esta comunicação se dá entre usuários/empresas e principalmente entre usuários/usuários (LOPES, 1999).

Ainda na matéria da Revista Exame (LOPES, 1999, p.39), Alexandre Picos, consultor de tecnologia da McKinsey diz: *“Um concorrente pode até copiar o conteúdo, mas não consegue copiar as pessoas que formam a comunidade e que são o verdadeiro patrimônio do site”*.

PALMER & GRIFFTH (1998), também discorrem sobre organizações que vão além de seus tradicionais limites, quebrando suas restrições físicas e criando comunidades virtuais relacionadas a seus negócios.

Regis MCKENNA (1998, Exame, p. 90), um dos maiores especialistas em marketing da atualidade afirma que: *“a tecnologia vai hoje tornando-se cada vez mais transparente. Vai portanto refazendo rapidamente as instituições de negócios, de comércio e a sociedade estabelecida; Esta tecnologia está modificando a maneira como pensamos e agimos enquanto produtores e consumidores”*.

A TV, o carro, o telefone, modificaram o mundo, como o percebemos, e a noção de espaço que tínhamos dele, assim também são as novas tecnologias de comunicação. O autor ainda alerta que as empresas que não se adaptarem a esta nova realidade rapidamente, estarão fadadas ao fracasso. Defende ainda que a melhor maneira de se estabelecer um relacionamento com o cliente é através da tecnologia interativa.

PUTERMAN (1997) escreve ainda que a Internet *“será o primeiro ponto de contato para todos os clientes e prospects”* e que *“deve ser integrada em todos os aspectos de negócios de uma empresa”*.

Para simplicidade de entendimento ao longo do trabalho que se segue, as presenças virtuais serão divididas em:

- ✓ **Sites institucionais** - Conjunto de páginas para divulgação de uma instituição, com baixo grau de interatividade e com uma taxa de manutenção relativamente baixa. Estes sites não serão o objetivo deste estudo, uma vez que não aproveitam o real potencial que a Internet oferece;
- ✓ **Sites - Comunidades Virtuais** - Conjunto de páginas, ou ambientes virtuais, com objetivos bem definidos, que podem variar desde consolidar a imagem da

empresa, gerar perspectivas de venda, suporte ao cliente até a concretização do ato de compra/venda. Possuem um alto grau de interatividade e com uma taxa de manutenção relativamente alta. Estas comunidades virtuais, que se caracterizam pela interação e participação de usuários, (que ao decorrer do trabalho poderão ser denominados somente por “*sites*” ou “ambientes virtuais”) serão o objetivo deste estudo por se enquadrarem dentro do que os autores lidos caracterizam como estar de acordo com o verdadeiro potencial que a Internet pode oferecer.

3.3 ELEMENTOS DE UM *SITE*

“Novas tecnologias criam novas maneiras de interagir com os consumidores. A Web tem criado uma nova revolução em Marketing providenciando muito mais que somente uma nova mídia através da qual organizações podem se comunicar com o seu público. Ela criou uma nova arena de Marketing, completa com uma nova estrutura de distribuição, movendo as organizações mais próximas aos seus consumidores”. (PALMER & GRIFFTH, 1998, p. 45).

Neste artigo os autores abordam que o impacto da nova tecnologia da Internet em organizações baseadas na Web se dá através da interação do mercado, atividades de Marketing e características técnicas do *Website*. E, sugerem um modelo de Marketing que denominam “Modelo Emergente de Website” (Ver Figura 4).

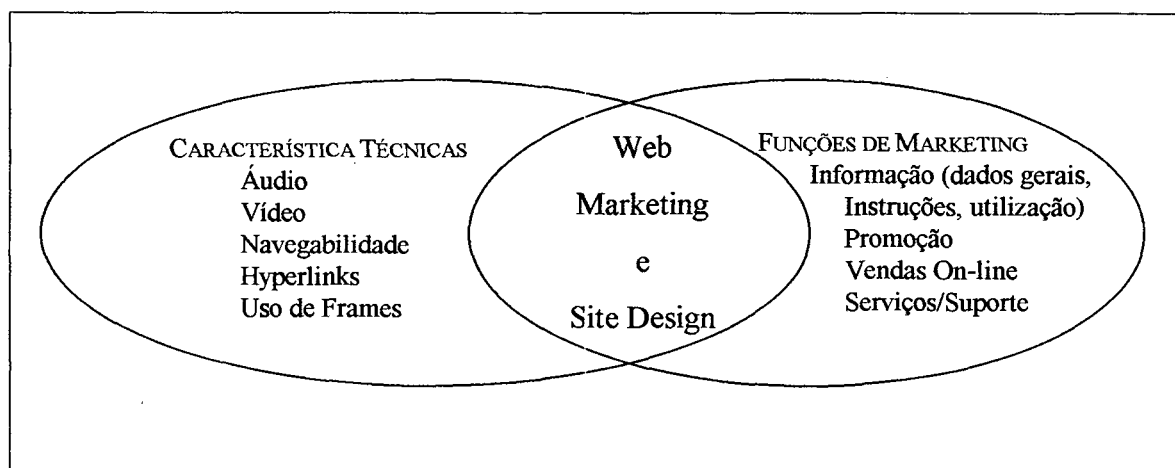


Figura 4 - Modelo Emergente de Website

Em suas conclusões sugerem que “as empresas precisam reconhecer que Web site design é determinado pela interação entre funções de marketing e características técnicas”.

Estes itens relacionados às características técnicas e ao Marketing serão vistos a seguir, respectivamente nos itens Desenvolvimento e Promoção.

3.3.1 Desenvolvimento

Quanto a parte técnica, um *site* deve ser bem estruturado e conter muito mais que simplesmente as mensagens de venda de um produto. Isto se deve particularmente ao fato de que na Internet os usuários podem se aprofundar em assuntos que são do seu interesse e ignorar aqueles que não lhes interessam. A natureza da Internet é informação e é isto que os *sites* devem oferecer aos seus usuários (BARKER, 1996).

3.3.1.1 Definição de Objetivos

Segundo Joel MALOFF (Internet World, 1996), o ponto de partida é a definição por parte da empresa de quais são os seus objetivos com a criação de um *Website*. Estes objetivos podem variar desde a consolidação da imagem da empresa, geração da perspectiva de vendas, melhorar o atendimento e suporte ao cliente até fechar vendas no local. Todos estes objetivos, bem como outros, podem ser atingidos com eficiência, mas exige uma dedicação de tempo integral por parte da empresa. O fato é que administrar uma presença na Internet, requer conhecimentos técnicos e também “ *uma apreciação das implicações nos negócios da empresa*”.

Da mesma maneira Andrew JAFFE (1996), coloca como questão principal: “*O que você quer com seu Site??*” e leva o leitor a refletir qual é a sua missão com o *Website*, e que questões importantes podem ser, ter um mínimo de objetivos para os próximos dois anos que justifiquem a entrada da empresa nesta nova mídia. Ressalta ainda que é importante a realização de um *benchmarking* para avaliar quais são as ações dos competidores na Internet.

JAFFE (1996) também aborda a questão da interatividade afirmando que Sites estáticos realmente não funcionam. Um bom exemplo é a livraria Amazon

(<http://www.amazon.com>). Esta livraria dispõe de mais de 2,5 milhões de títulos, armazenados em um banco de dados, e podendo ser acessados virtualmente. Os internautas podem selecionar a obra através de um excelente mecanismo de busca, muito mais rápido que uma busca manual e ter acesso a informações resumidas de cada exemplar. A Amazon incorporou ainda o canal de vendas, o usuário pode comprar a obra através de por exemplo o seu Cartão de Crédito e a mesma chegará no endereço especificado, no prazo máximo estipulado pelo tipo de entrega solicitado.

A questão é avaliar a estratégia da empresa para atrair os internautas, e mais, o que fazer para que eles retornem? Outras respostas que uma empresa deve ter, é o que seus consumidores podem obter via Internet, e que não podem obter da maneira tradicional. A empresa deverá conhecer ainda sobre o seu público alvo, o suficiente para saber suas reais necessidades.

Assim como na publicidade tradicional, objetivos e estratégias devem ser desenvolvidas e devem estar dentro dos limites da marca. Construir uma marca é um grande compromisso e fazer isto de uma maneira errônea não constitui o melhor caminho (BARKER, 1996).

3.3.1.2 Criar Protótipo do *Site*

Uma excelente estratégia é criar um protótipo do *site* baseado na perspectiva dos clientes, não naquilo que a empresa “pensa” que seria de interesse e necessidade de seus clientes consumidores. A companhia deve perguntar aos seus consumidores “*como eles querem o negócio on-line e o que a companhia pode fazer para torná-lo mais simples*” (KOPROWSKI, 1996).

3.3.1.3 WIRE - WEB/Internet Resource Executive

A construção de um *Website* de uma empresa deve integrar e abranger as várias unidades comerciais. De outra maneira, a empresa acabará em redundância, gastos desnecessários e esforços duplicados. Para coordenar estes esforços com o objetivo de que as unidades trabalhem o mais próximas possível, Joel MALOFF (The Role of WIRE, 1996) sugere a figura do WIRE. Este executivo seria um representante atuando como

coordenador. Uma das razões da necessidade desta coordenação, é que quando uma unidade valoriza sua autonomia, existe o problema de quem efetivamente estará a frente do projeto.

O Departamento de Informática tem sido tradicionalmente a figura que realiza as intermediações quando se trata de assuntos relativos a área de computação. Mas, neste caso os informáticos não tem a visão estratégica para maximizar o potencial da Internet. Já os especialistas da área comercial, conhecem pouco da área técnica para desenvolvimento de *sites*, e que acima de tudo está em constante evolução. O WIRE também não se trata de um *Webmaster*, não é uma posição técnica, ao contrário, segundo MALOFF (Internet World, 1996) exige um conjunto único de habilidades que incluem experiência em Marketing, *networking*, Internet e planejamento estratégico.

MALOFF (Internet World, 1996) reforça a necessidade deste executivo junto as empresas, visto que a Internet, Intranet e Extranet forçaram a criação desta nova função exigindo mais responsabilidades e tempo integral. Mesmo porque, é improvável que exista dentro da empresa uma pessoa com tais qualidades disponível para executar tais tarefas dentro das unidades de negócios. Mas, é exatamente esta pessoa que irá ajudar a orientar a empresa estrategicamente no próximo século.

Encontrar uma pessoa com tais habilidades não é fácil, e muito pior, se a pessoa errada assumir este papel pode ser catastrófico para a empresa.

“O que faz o negócio funcionar são as pessoas. As pessoas certas entendem que a tecnologia é somente uma ferramenta.

Conhecer como aplicar e como implantar um plano efetivo para essas aplicações é crítico” (MALOFF, The Role of WIRE, 1996)

Ainda de acordo com MALOFF (The Role of WIRE, 1996), a Internet modificou a nossa maneira de realizar marketing e de comunicação radicalmente, da mesma maneira, também devem ser inovadas as técnicas e filosofias de gerenciamento. Entender como gerenciar esta nova maneira de ver o mundo e como continuar a evoluir requer habilidades estratégicas, táticas e visionárias. Joel MALOFF sugere os seguintes atributos para a pessoa que for assumir o cargo de um WIRE:

- ✓ Excelentes habilidades interpessoais, incluindo escrita e comunicação oral;
- ✓ Conhecimentos profundos de Internet e comércio eletrônico;

- ✓ Conhecimentos e experiência na área de gerência de negócios;
- ✓ Perfil para coordenação e gerenciamento de projetos;
- ✓ Perfil para trabalhar efetivamente com o alto escalão;
- ✓ Habilidade para agir tanto como líder, quanto como facilitador;
- ✓ Habilidade para escutar e assimilar informações.

Enfim, o WIRE será o responsável por assegurar que a empresa estará aproveitando ao máximo o potencial da Internet, Intranet e Extranet.

3.3.1.4 Segurança

Segundo Joel MALOFF (Internet World, 1996), existe uma grande falta de planejamento para segurança de rede por parte das empresas. Em sua grande maioria acreditam que um *Firewall* é suficiente para proteger as principais informações da empresa.

O autor reforça a necessidade de ter um plano de segurança por escrito, e que as partes mais relevantes sejam distribuídas pelo menos para os que possivelmente precisem acessar os serviços de rede. Este plano deve conter e descrever as ferramentas que serão utilizadas na sua implementação, devendo ser atualizado regularmente. Lembrar que o grande perigo às vezes pode estar dentro da própria empresa, vinda de empregados, que se quiserem quebrar a segurança, saberão exatamente onde estão os pontos fracos.

Depois de um plano bem traçado, é necessário avaliar as ferramentas para implementá-lo, como por exemplo a política de senhas: qual o tamanho da senha, a frequência com que serão alteradas, orientação para que não sejam utilizados nomes fáceis de serem descobertos, como nomes próprios de esposas, filhos e datas de nascimento.

A segurança de um *site* deve se assimilar às antigas construções de castelos medievais, onde a torre central continha os bens mais preciosos bem como o seu senhorio durante os ataques dos inimigos. Para se chegar até a parte central, os inimigos tinham que primeiro passar por uma série de barreiras intermediárias justapostas. Esta é a maneira como MALOFF (Internet World, 1996) sugere que as empresas montem a sua segurança, como o que ele chama de “camadas de cebola”, ou seja, “toda vez que um possível invasor entrar em uma área, será confrontado por outra”.

Nada é totalmente seguro, mas pode-se atingir um nível razoável de segurança para as empresas mediante a criação de um plano de segurança.

3.3.1.5 Características de Desenvolvimento

Segundo uma pesquisa realizada com usuários da AOL (American OnLine) nos Estados Unidos, em agosto de 1996, Janet BAKER identificou alguns elementos que devem estar presentes em *Websites* segundo a opinião dos entrevistados. Os mais importantes para os entrevistados eram em relação ao conteúdo: utilidade, dinamicidade e entretenimento. Segundo BARKER (1996), isto se deve ao fato de que a Internet é informação, Porém, é necessária a informação com alta qualidade o que tornará a Internet a próxima “mídia de massa”, onde os consumidores se “focarão mais na mensagem do que na mídia”:

- ✓ **Utilidade** - Os usuários tem intenção de aplicar o conteúdo encontrado no *site* para si próprios. Faz-se necessário então responder a pergunta “Quão útil será o *website* ao consumidor?”;
- ✓ **Dinamicidade** - A informação sobre o produto não pode ser estática. As páginas Web devem ser dinâmicas. O usuário pode, por exemplo, querer saber todos os detalhes sobre o produto, como ele funciona, para quem é direcionado, como pode ser usado e, cada vez mais ...;
- ✓ **Entretenimento** - Manter alto o valor de entretenimento no *site*.

Em sua apresentação, Bruno FIORENTINI (1996), aborda as características que os *Websites* devem possuir para que sejam sempre visitados, entre elas: navegabilidade, objetividade, abrangência, interatividade e atualidade.

- ✓ **Navegabilidade** - As informações dentro do *Website* devem ser acessíveis de uma maneira clara e direta para o Internauta, que deve fazê-lo de uma maneira intuitiva. A Internet em alguns casos, pode ser considerada lenta, o que faz com que muitas vezes seja preferível não haver um nível de profundidade grande até atingir a informação desejada (Informação x Nível de Profundidade);
- ✓ **Objetividade** - As informações devem ser claras, simples e com uma iconografia (simbologia) adequada para representar os objetivos do *site*;
- ✓ **Abrangência** - Definir o público alvo ao qual se destina o *site* com os seu objetivos evidenciados;
- ✓ **Interatividade** - O que diferencia a Internet das demais mídias é a possibilidade de interagir com o usuário. Através do *Website* é possível a empresa lançar um

produto e obter o feedback do seu cliente. Porém, sempre que solicitada, a empresa deverá ser ágil nas suas respostas, pois o internauta não quer perder tempo;

✓ **Atualidade** - O *site* deve estar sendo constantemente revisto e atualizado. Pelo próprio aspecto dinâmico da Internet, o *site* não pode passar a impressão de obsolescência. A questão da atualidade deve estar também relacionada ao design, que não pode ser invariavelmente sempre o mesmo.

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

Em suas conclusões e recomendações Janet BARKER (1996) oferece um vasto material sobre as estratégias e passos a serem seguidos para a construção de um *website* de sucesso. Estes, serão vistos a seguir de uma maneira resumida:

1º Passo - Definição clara dos objetivos do que se quer com o *website*. Em qual o tempo que espera retorno, ou se neste momento o principal objetivo é fixação da marca. O *site* comercializará produtos? Prestará suporte ao cliente?;

2º Passo - Perceber na audiência prevista se o *website* é um veículo viável para seu produto. Neste momento será definido qual o tipo do *Website*. Se for direcionado à formação de uma comunidade virtual, é necessário verificar se o público-alvo já utiliza intensamente a internet. Pois, se não utiliza, é fundamental a realização de esforços neste sentido;

3º Passo - Os anunciantes devem ter claro o que podem oferecer ao internauta em troca da sua visita ao *Website*;

4º Passo - “O cliente nunca mais será satisfeito” (MCKENNA, 1997). Dentro desta perspectiva é de extrema importância obter o *feedback* do usuário, como uma maneira de continuamente inserir suas sugestões e necessidades no sentido de moldar o produto, e realizar o correto prosseguimento. Porém, qualquer troca de informação com o usuário deve ser realizada prontamente, devido ao “nível de serviço instantâneo esperado pelo usuário” Deangelis, apud BARKER (1996). Isto quer dizer que se um *mail* é recebido, deve ser rapidamente respondido;

5º Passo - Os anunciantes devem utilizar alguma forma de medir e monitorar o número de pessoas que visitam o *site* cada dia. Lembrar que monitorar somente a página principal pode “mascarar” a verdadeira utilização do *site*. o mais importante é saber o que os usuários mais visitam e porque, e ainda quantos estão visitando, e se isso esta acima,

abaixo ou dentro das expectativas. Contar *Hits* é a maneira mais simples de monitorar um *site*, importante é saber informações sobre os usuários e saber aplicá-las de maneira coerente;

6º Passo - O *design* do *Website* deve ser coerente com a mensagem que se quer transmitir. Portanto o designer deve estar lado a lado com a pessoa que estiver montando as páginas Web. O visual deve construir a marca da imagem, efetivamente estar de acordo com o conteúdo, permitindo uma navegação fácil e intuitiva;

7º Passo - Além do *design* atrativo, o *Website* deve conter “chamadas para ação”, como por exemplo, “compre já!”, com o intuito de motivar os usuários a agirem. As melhores páginas do mundo não efetuarão nenhuma venda se o *site* não tiver palavras para persuadir o usuário a tomar o próximo passo, Deangelis, apud BARKER (1996). Criar um *site* sem chamadas efetivas, é quase como gastar horas contando os benefícios do produto e então esquecer de “fechar” a venda;

8º Passo - Uma preocupação é ter o *site* bem desenvolvido, outra é torná-lo conhecido, é fazer com que as pessoas saibam onde possam encontrá-lo. E aí entra toda a campanha de Marketing a ser realizada através da mídia convencional e mesmo através da própria Internet;

9º Passo - Uma outra etapa importante são os testes que devem ser realizados com o *Website* para verificar seu correto funcionamento, aplicação em diferentes audiências, e aplicação de diferentes palavras-chave com o intuito de atingir o maior número de pessoas dentro do público - alvo estipulado;

10º Passo - Finalmente um *website* deve ser continuamente atualizado seja com o intuito de se moldar as necessidades dos clientes como para se adaptar a constante evolução das tecnologias.

Para Gene KOPROWSKY (1996), “*existem tantos modelos de Marketing na Internet quanto páginas comerciais*”, mas o autor destaca alguns elementos que na sua concepção são imprescindíveis na construção de um *website* de sucesso:

1º- Criar comunidades Virtuais - O que as empresas de construção de *sites* devem fazer é usar a tecnologia para criar comunidades virtuais para potenciais consumidores, permitindo a troca de informações sobre preços de produtos e qualidade, porém, sem a interferência do responsável pelo *Website*. Os interesses dos membros da comunidade

devem ser colocados em primeiro plano. Por exemplo, se um usuário está interessado em comprar um carro, ele deve ter a possibilidade de ter acesso às informações de várias marcas, tipos e modelos de carro. Trocar idéias com os usuários deste carro. Provavelmente ele não vai querer ver somente as características da GM, mas sim escolher dentro das várias opções. Se o consumidor quer uma informação ela precisa estar lá;

2º Serviço notável ao consumidor - Oferecendo um serviço notável ao consumidor e fazendo com que ele se sinta mais do que apenas um número, garante a “lealdade” de compras para com a empresa. Esta lealdade é importante já que pesquisas apontam que o consumo de clientes leais é quase duas vezes superior ao consumo de novos clientes. Dentro deste item inclui-se também a necessidade de uma resposta rápida ao consumidor. Consumidores que tem rápido acesso a informações de produtos também terão uma alta expectativa quanto as respostas da empresa. Estas, podem ser desde a entrega de um produto (físico ou não) até uma simples resposta de um *mail*. Regis MCKENNA (1997) nos diz que “a habilidade de providenciar rápidas respostas aos consumidores, determinará quem são os líderes do século 21”;

3º Oferecer “algo especial” a quem visita o Website - A idéia é oferecer incentivos atrativos a quem vai até o *Website*. Por exemplo, o *site* da Macarronada Italiana (www.macarronada.com.br), em SC, sempre oferece promoções aos seus visitantes virtuais. Em um período, esta casa de massas oferecia uma garrafa de vinho a quem fizesse o pedido de uma pizza via Internet. Em outro período, oferecia um jantar gratuito a quem participasse de uma determinada promoção. O *site* do programa de milhagem da companhia aérea Varig (www.smiles.com.br), estava oferecendo 1000 milhas gratuitas aos seus participantes que respondessem um questionário via Internet. Este “algo especial” sem dúvida, faz diferença na hora de atrair os internautas;

4º Design do site apropriado ao mercado que serve - Ao contar-se uma piada cultural sobre catarinenses e gaúchos a um estoniano, poucas são as probabilidades de que esta pessoa nascida na Estônia, venha a entender. Assim é a Internet, um *website* deve atingir os gostos do público-alvo, que provavelmente não serão os mesmos em todo o mundo, já que as culturas também são diferentes. Quando um *Website* é construído para provavelmente atingir mercados estrangeiros, deve ser levado em consideração a cultura, bem como outros fatores, relacionados às diferentes regras e regulamentações em cada país e mesmo a situação da infraestrutura de comunicação;

5º Integrar as operações Web com outras atividades de Marketing da empresa

- Isto significa que a presença Web deve ser divulgada por todos os meios de comunicação utilizados pela empresa até então. E mais, utilizar ainda a possibilidade de divulgar pela própria Internet.

3.3.2 Promoção

Já foi apresentado que a Internet é um ambiente promissor, e que se um *Website* está sendo bem desenvolvido grandes chances de obtenção de sucesso. Porém, não basta apenas construir o *Website*, é preciso torná-lo conhecido. Uma presença na Internet não funciona como no filme “Field of Dreams”, onde bastava construir um campo de beisebol “e eles virão!!” - os jogadores e expectadores virão!!.

Segundo KOPROWSKI (1996), a construção do *Website* é apenas 50% do todo a ser cumprido para obtenção de um *site* de sucesso. Construir um *site* com informações sobre os produtos, associar os preços correspondentes e inferir que os internautas estarão motivados a comprar, pode não ser uma suposição segura. De acordo com MOREIRA (1997), criar e manter um *site* na Internet exige tanta atenção como qualquer outro tipo de relacionamento com o cliente.

Portanto, é necessária a promoção do *site*, cujo objetivo é tornar-se uma referência para o público alvo, fazer com que os internautas tenham em mente o endereço Web, e que se reportem a ele sempre que tenham alguma necessidade a ser satisfeita (informação / produto / serviço). Esta necessidade deverá ser suprida, seja através do acesso ao Banco de Dados ou participando da Comunidade Virtual de alguma outra maneira.

De acordo com MIRANDA (1997), “um *site* deve ser encarado como uma filial da sua empresa no Ciberespaço”. E o primeiro passo a ser dado é uma pesquisa de mercado para definição do público alvo do *site*, que poderá ser ou não o mesmo do mundo real. O perfil do público alvo deve ser levado em consideração tanto na hora da construção da presença virtual bem como na hora da promoção do mesmo .

MIRANDA (1997) discorre sobre alguns itens a serem levados em consideração na hora da promoção, entre os quais: “boca-a-boca”, mídia convencional e divulgação on-line. Vejamos com um pouco mais de profundidade cada um desses itens:

✓ **“boca-a-boca”** - A Internet” é um ambiente interativo, onde as pessoas com mesmo interesse se encontram”. A troca de informações e experiências entre as pessoas deste grupo é muito intensa. Sendo assim, se um *site* foi bem aceito, esta informação se propagará entre os membros, porém, igualmente se propagará se o *site* não atender as expectativas geradas;

✓ **Mídia Convencional** - “[...] como toda filial, o seu *site* precisa estar dentro do plano de Marketing”. Ter páginas disponíveis na Internet é a mesma relação de ter as páginas dentro de um oceano. A empresa deve facilitar aos seus clientes o conhecimento do seu endereço na Internet. Portanto, em todas as ações de marketing até então previstas no plano de marketing, deve ser acrescentado o endereço do *site* e assuntos correlatos. Por exemplo, nas publicações em revistas, jornais, folders, cartões de visita, enfim toda mídia impressa deverá conter no mínimo o endereço da presença virtual. De uma forma mais econômica, é também interessante através das assessorias de imprensa, veicular matérias gratuitas de forma a divulgar a presença. Além disso, o próprio *site* deverá ter uma fatia da verba do Plano de Marketing para contemplar ações direcionadas exclusivamente para a divulgação do *site*. Por exemplo, uma página de propaganda da empresa, mas que o enfoque seja a presença virtual, e que não contenha apenas o endereço Internet. É preciso destacar que, por muito tempo ainda (talvez para sempre), o Marketing de um *Website* será dependente de outras mídias como jornal, TV, revistas e etc (MOREIRA, 1997);

✓ **Divulgação on-line** - O primeiro passo é identificar o público alvo dentro da Internet, quais são os atuais endereços que estes internautas frequentam, onde participam de *chats* e fóruns. O público alvo não são todos os internautas da Web, as fronteiras que existem são de interesse e é justamente este público com interesses comuns que deve ser identificado. Uma vez identificado, encontrar a melhor forma de fazê-lo conhecer o site e torná-lo um usuário fiel. As principais formas são: e-mail, mecanismos de busca e banners.

Existem empresas que compram *listing-mails* e enviam propaganda de suas empresas. Esta não é a melhor maneira de utilizar o *e-mail*, pois os internautas não gostam de receber correspondências não solicitadas. Existe uma grande diferença entre receber

propaganda não solicitada por papel e por *mail*. Quando o usuário recebe via Web, ele está pagando o Provedor de acesso e a ligação telefônica para receber algo não desejado. A etiqueta da Internet é muito clara no sentido de evitar este tipo de procedimento, para poupar o usuário do inconveniente de ao abrir a sua caixa de correspondência encontrar 100 *e-mails*, por exemplo, de propagandas não desejadas. Imagine o tempo gasto para retirar estas mensagens do provedor e lê-las, ainda que fosse só o título!

Segundo MIRANDA (1997), existem duas formas de utilizar o *e-mail* de forma adequada. A primeira é incorporar o endereço eletrônico da empresa em todo *e-mail* que é enviado sobre negócios, numa espécie de tarja ao final do *mail*, por exemplo. Multiplicando o número de usuários que a empresa possui por uma média de *e-mails* que são enviados diariamente pode-se chegar a um número surpreendente. E a segunda maneira é cadastrar os usuários que visitam o seu *Website*. Porém, existem algumas estratégias que são interessantes para obter esta informação tão importante, que é o *e-mail*. O ideal é que a ficha não seja longa demais, mas com informações que sejam importantes para a empresa, de nada adianta perguntar o estado civil, se esta informação não for utilizada. Interessante também aliar o preenchimento do cadastro a uma promoção. As pessoas encontram-se mais propensas a gastarem seu tempo se souberem que podem ganhar algo. Importante também informá-las que com o preenchimento do cadastro estão autorizando o envio de um “boletim digital” ou então deixar a opção para que os usuários possam negar o recebimento da informação eletrônica.

A correta utilização deste boletim é de extrema importância, pois ele é o elo de ligação entre a empresa e o cliente. Sempre que enviado o boletim deverá conter informações que agreguem valor e sejam de interesse do cadastrado. É isto que fará com que o usuário retorne ao *Website*.

Os *searchengines* são os mecanismos de busca de *sites* na Internet. Eles proporcionam a facilidade do internauta relacionar um determinado assunto e o *searchengine* “vasculha” a Web atrás dos *sites* relacionados com a palavra-chave informada.

Então, para o *site* de uma empresa aparecer na lista-resposta da busca, o *site* da empresa precisa estar cadastrado no *searchengine*. Há dois tipos de mecanismo de busca. Aqueles que automaticamente cadastram uma *Webpage*, chamados de “*spiders*”; Eles saem na Internet e mediante algumas regras cadastram o *site* (BARKER, 1996). E, aqueles em

que é necessário a intervenção humana para que seja realizado um cadastramento manual. No caso de um cadastramento manual, deve-se pensar como o cliente, ou seja, como ele procuraria o *site* da empresa? O ideal é fazer uma enquete antes com alguns usuários e ver quais as palavras-chave para busca do *site*. Lembrar também de fazer o cadastramento em inglês, já que a tendência dos usuários é colocarem as palavras-chave no idioma do *searchengine*.

No caso do cadastro automático, geralmente os *spiders* realizam o cadastramento a partir do *title* das *home-page*, ou seja, o nome colocado no início do documento html, que deve então ser claro e objetivo.

O *banner* funciona como um *mini-outdoor* em presenças virtuais que tenham tráfego suficiente de internautas para justificar que uma empresa anuncie naquele espaço. Geralmente aparece no rodapé ou no topo das páginas Web, se bem que atualmente pode encontrar-se disperso em qualquer lugar da página Web. Porém, pesquisas revelam que quando os banners estão posicionados na parte superior das páginas Web, a probabilidade é quase duas vezes maior de serem vistos e analisados se comparados aos que estão na parte inferior da tela (YOUNG, p.101).

Existe divergência de opiniões quanto a funcionalidade e eficácia de um banner para agregar valor ao nome anunciado ou como porta de entrada a uma promoção específica.

Segundo MIRANDA (1997), o número de pessoas que *clicam* num *banner* (taxa de *click-through*) é influenciada por três fatores:

- ✓ **Qualidade do banner** - nem sempre é fácil fazer algo criativo, bonito e que chame a atenção num espaço tão reduzido quanto de um banner. A regra básica é comunicar de maneira rápida, clara e visual (YOUNG, p.102);
- ✓ **Frequência de substituição dos banners** - devido a dinamicidade da própria internet e a sua principal característica que é a interatividade, o usuário precisa interagir com o *site*. Porém, se um *banner* continua o mesmo por muito tempo, deixa de chamar a atenção e a taxa de *click-through* cai. Portanto, manutenção dos *banners* é fundamental;
- ✓ **Público alvo do banner** - Na internet as barreiras não são geográficas, mas de interesse. É muito importante definir o público alvo para quem o banner será mostrado. Se a empresa vende artigos de surf, pode ser pouco interessante anunciar

num *site* direcionado a donas de casa. Melhor comprar um espaço publicitário num *site* cujos temas sejam esportes radicais.

Existem maneiras diferentes para testar a taxa de propaganda através da Internet, mas as principais que estão sendo discutidas são duas: **Custo de Impressão** e **Custo de Resposta** (YOUNG, p. 101).

- ✓ **Custo de Impressão** - refere-se ao número de milhares de pessoas que verão o anúncio e baseia-se no fato de que a função do *site* é fazer com que os Internautas vejam a mensagem publicitária;
- ✓ **Custo de Resposta** - baseia-se no número de pessoas que clicaram no *banner*, determinando assim o custo do anúncio. Este método considera que a mensagem publicitária só terá valor para quem *clicar* sobre o *banner*.

Segundo Scott YOUNG, a “Internet é ao mesmo tempo uma mídia de propaganda e de marketing direto”, o que leva a pensar que tanto a milhagem das pessoas que veem o anúncio, quanto a taxa de *clickthrough* tem alguma validade. O autor sugere que uma composição de preços deve ser feita, atribuindo um valor mais alto à taxa de *clickthrough*, e um valor percentualmente mais baixo referente a milhagem de usuários que somente veria o *banner*, afinal todos os dias as pessoas veem os comerciais e não necessariamente os respondem, o que não significa que de alguma forma o anúncio não teve influência sobre quem o visualizou.

Certamente, um anunciante tem várias maneiras de tornar-se conhecido, seja através do seu cadastro em um *search engine*, colocando a publicidade para o *site* no Plano de Marketing da empresa, comprando *banners* e etc.. Mas, ainda assim é necessário que o anunciante “entenda o mercado dos usuários Internet e determine onde eles se encaixam dentro da publicidade global e da media MIX” (BARKER, 1996).

Tanto nos meios tradicionais como na Internet existem várias maneiras de envolver os clientes, seja através de promoções, humor, demonstrações, etc..

3.4 PLANO DE MARKETING

Foi visto através da evolução do conceito de Marketing, anteriormente descrito, que hoje o elemento principal não mais é a comunicação de massa, e sim a construção de um relacionamento duradouro entre cliente e empresa, a partir do estabelecimento de um diálogo, facilitado ainda mais pela interatividade das mídias de hoje.

Presencia-se também um novo modelo corporativo “*empresa em tempo real*” e seus reflexos sobre o Marketing, fazendo com que se resuma não mais a um plano, e sim a uma questão de postura e atitude de todos os funcionários da empresa perante o consumidor, e de melhorias contínuas, **baseadas em necessidades e desejos comunicados a partir do cliente** [sem grifo no original] (MCKENNA, 1998, HSM).

As empresas não podem mais confiar em projeções simples de crescimento, sendo necessária uma ferramenta para auxiliá-la a organizar os negócios mesmo nos momentos de turbulência, avaliando taxas de crescimento do mercado, posição e estratégia. Esta ferramenta é o “Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado”, onde o Marketing exerce um papel crítico (KOTLER, 1998).

De acordo com o processo de negócio atual, proposto por Philip KOTLER (1998), o marketing é colocado no início do processo de planejamento. A definição do produto a partir do trabalho de marketing inicial é considerado o Marketing Estratégico. Após estas definições a partir do mercado, as características tangíveis do produto devem então serem desenvolvidas, juntamente com preços e distribuição. A terceira fase é colocar o produto no mercado através da Força de Vendas, Promoções de Vendas e Propaganda.

O processo acima descrito, consta como o “Processo de Marketing”, definido da seguinte maneira:

“Processo de Marketing consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de Marketing.” (KOTLER, 1998, p.95)

A análise das oportunidades de marketing se fundamenta na pesquisa de Marketing, cujo objetivo é “*coletar informações significativas sobre o ambiente de Marketing*”. O desenvolvimento de estratégias de marketing servem para posicionar o produto dentro do mercado, desenvolvendo, testando e lançando o produto. O planejamento de programas de

marketing transforma a estratégia em programas, com definição de verbas para atingir os objetivos. E por fim, a administração do processo de marketing, se encarrega da implementação e controle.

O **Plano de Marketing** é um dos produtos mais importantes do Processo de Marketing e é desenvolvido para atingir objetivos específicos relacionados a um produto dentro de um mercado. KOTLER (1998) ressalta ainda a importância deste plano ser desenvolvido por equipes dentro de uma organização e não mais pelo Departamento de Marketing de uma maneira individualizada.

Armando FERREIRA (1995), considera que o desenvolvimento de planos se fundamenta em três conceitos: objetivos, capacitações e intenções. Os objetivos são o que a empresa pretende alcançar por intermédio das capacitações que possui. E as **intenções**, no qual a empresa está disposta a atingir os objetivos através das capacitações, sendo o diferencial para a obtenção do sucesso entre as empresas. O **empreendedor inovador** precisa dos três fundamentos e de um bom planejamento de Marketing.

FERREIRA (1995) divide em cinco as etapas entre a concepção do produto até a sua colocação no mercado:

- ✓ **Análise Ambiental** - Onde é estudado o ambiente, a concorrência, mercados-alvos, tecnologia e competitividade;
- ✓ **Objetivos de Marketing** - Onde é visto qual escopo de atuação, informações dos clientes, proposta de valor;
- ✓ **Definições estratégicas** - Como segmentação, posicionamento, pontos fortes e fracos, oportunidades e diferenciação;
- ✓ **Decisões de Marketing MIX** - Os 4 P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção;
- ✓ **Ações Táticas de Marketing** - Comercialização, pós-venda, garantias e assistência.

O **Plano de Marketing** é o documento que conterà as informações acima de maneira organizada, como uma espécie de “auto-aconselhamento” para os executivos de pequenas empresas. O Plano deve ser de fácil leitura, claro, consistente, mostrar os caminhos desejados pela empresa, não sendo otimista demais para não acabar em decepções e nem pessimistas (subestimados) pois pode resultar no fato de que a empresa não se

adeque às expectativas geradas. E sugere que seja dividido em três partes, descritas a seguir (FERREIRA, 1995).

3.4.1 Parte I - Planejamento Estratégico do Negócio (PEN)

O autor considera a parte mais importante do processo e deverá conter as informações gerais sobre o negócio, e a análise do ambiente externo. Deve ser feito “*olhando o para o futuro*” de acordo com a situação atual e as mudanças ambientais ocorridas.

- ✓ **Missão** - A definição da missão faz alusão a itens como o Produto/ Serviço; necessidades dos clientes, comunitárias, dos colaboradores, dos sócios ; e Foco Institucional;
- ✓ **Objetivos da Empresa e Impactos no Marketing** - Definir recursos de acordo com recursos disponíveis;
- ✓ **Descrição Detalhada do Produto ou do Serviço** - Descrição do que a empresa pretende comercializar;

A empresa deve definir quais são os seus objetivos com a construção do *site* e qual a “forma” do produto. Ela está ciente do que os clientes querem hoje com o *site*? E quais são as reais necessidades deles? O ideal é formar a comunidade virtual em função do que os clientes estão pedindo. Talvez lançar o *site* com a pergunta: “O que você quer através do nosso *site*?”.

- ✓ **Análise da Ambiência Externa** - Análise do Macroambiente detectando ameaças e oportunidades. Verificar a concorrência, qual a demanda do produto e análise da tecnologia utilizada;

A empresa deve se fazer alguns questionamentos como: Quais são os nossos concorrentes? Já foi atribuída a alguém uma tarefa para pesquisar na Internet quais são os concorrentes no nosso setor? O que estes *sites* (mesmo que não possam ser considerados “concorrentes”) apresentam de pontos fortes e fracos? Eles atendem as expectativas dos clientes? De que maneira? Eles tem mais empresas que o nosso *site* cadastradas? Porque? Qual foi o caminho deles?

✓ **E referente a tecnologia** – Esta-se utilizando a última tecnologia para desenvolvimento dos *sites*? Quais os pontos de tecnologia que são fortes e fracos? (comércio eletrônico, segurança, design!).

3.4.2 Parte II - Plano Mestre de Marketing (PMM)

Documentar para cada atividade quais as ações para a execução de estratégias, de uma forma simples e clara.

✓ **Previsão de Vendas / Adesões Mensais** - Quantas adesões mensais a empresa pretende?;

✓ **Estratégia do Produto** - Definição do ciclo de vida do produto, qual a estratégia para o *design*, marca garantias, segmentação do mercado, previsão de *upgrades*, ... ;

A empresa deve responder os seguintes questionamentos: o *site* possui um ciclo de vida? O que se quer com o seu *design*? Quais as garantias que se dá aos clientes que participam? Segmentação: considera-se pequenas, médias e grandes empresas em níveis iguais? Quais os períodos previstos para melhoria e avaliação do ambiente virtual? Como obter o *feedback* dos clientes para realimentar o desenvolvimento do produto?.

✓ **Estratégia do Preço** - Quais os preços praticados e a reação da concorrência? Qual será a nossa “tabela” de preços da empresa? Com base em que? Como os outros *sites* “semelhantes” ao nosso mas em outras áreas praticam os preços?;

✓ **Praça** - Definição dos canais de distribuição e como utilizá-los? Como a empresa deve fazer para que o *site* seja representado e “distribuído” ? Quem poderia representá-lo, e quais são as opções?;

✓ **Promoção e Vendas** - Descrição de quais formas a empresa comunicará ao seu público alvo do que pretende.

Qual será a estratégia promocional? Divulgação pela mídia de empresas parceiras?

Quantas notas/reportagens a empresa quer que saia nos jornais e revistas ?

Quais são as feiras e eventos que participará? Onde e quando poderia programar palestras sobre o *site*? Quantas malas diretas a empresa quer enviar? Qual a política

de cadastramento via Internet? A empresa está cadastrando da melhor maneira nos *searchengines*? Onde está o público alvo na Internet? E fora?

3.4.3 Parte III - Plano de Ações de Marketing Imediatas (PMI)

✓ **Descrição do estabelecimento de metas gerais e específicas; alternativa de ações; recursos a serem empregados; Implementação e Monitoramento** - As metas serão as mesmas que os objetivos? Quais serão as alternativas caso os canais de distribuição não funcionem? Quais opções de parcerias com concorrentes? Quais os recursos financeiros que a empresa dispõe? Quem assume a responsabilidade de implementação do Plano de Marketing? Como será feito o controle/monitoramento do Plano? Será emitido um relatório mensal?.

“A Inovação pode ser um vinho novo, mas é colocado em velhas garrafas, ou seja, a percepção do cliente”

4 DIFUSÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Decididamente a utilização da internet já é uma realidade, tanto no mundo científico quanto de negócios. A todo momento vê-se reportagens em jornais, revistas e televisão confirmando, com toda ênfase, a importância que a rede vem adquirindo neste mundo. Porém, apesar de toda mídia, para muitas empresas e pessoas a Internet ainda não faz parte do seu cotidiano.

A Internet, bem como muitas comunidades virtuais que vem sendo formada na rede, podem ser consideradas uma inovação tecnológica, Porém, com diferenças marcantes, uma vez que é uma inovação extremamente dinâmica. É sabido que existem dificuldades para difusão de uma inovação tecnológica. As pessoas encontram resistências a essa adoção, trazendo muitas vezes, grandes prejuízos pessoais e para as empresas, que diante de uma realidade globalizada, necessitam mais do que nunca, alavancar modernizações e vantagens competitivas através das inovações (FERREIRA, 1995).

No decorrer deste capítulo, o objetivo será discutir como se processa a difusão de uma inovação tecnológica e quais os mecanismos existentes para amenizar as dificuldades encontradas. Serão abordados temas de como incentivar a utilização da Internet junto a um determinado setor, como fazer para que as empresas de um determinado setor adquiram a cultura de utilização da Internet e quais seriam as estratégias para esta transformação cultural.

A definição de tais mecanismos deve ser pautada no conhecimento do seu público-alvo, partindo-se de uma pesquisa onde são traçados os perfis a serem atingidos. Serão abordados também, os parâmetros a serem considerados na definição das questões dessa pesquisa.

4.1 ELEMENTOS DE DIFUSÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Para começar, o que entende-se por difusão? Difusão segundo ROGERS é “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais durante o tempo para os membros de um sistema social” (ROGERS, 1995, p.5).

Em seu livro, assume ainda que a palavra disseminação tem o mesmo significado que difusão, embora alguns autores realizem a distinção afirmando que disseminação é o conhecimento de uma nova idéia de maneira programada, enquanto difusão seria de uma forma não programada.

O autor ressalta e explica os quatro elementos chave da definição acima que seriam a inovação, a comunicação, o tempo e o sistema social:

- a) **Inovação** - entende-se como a idéia, prática ou “algo” que para um indivíduo ou grupo, é percebido como novo. Este estudo tem interesse especial nas “inovações tecnológicas”, e que para o autor em questão, estas palavras são utilizadas como sinônimas, uma vez que tecnologia é o plano de ação para redução de incertezas em relacionamentos para atingir um resultado desejado. A tecnologia aqui é composta de dois fatores o (1) hardware e o (2) software;

Segundo TORNATZKY (1990) a inovação é o “novo desenvolvimento e introdução de ferramentas, artefatos e dispositivos derivados do conhecimento pelos quais as pessoas estendem e interagem com o seu ambiente”. A Internet, apesar de já existir há muitos anos, para muitas pessoas e organizações é ainda desconhecida. Sendo assim, cabe perfeitamente dentro do conceito de inovação, onde o que importa é o “fato percebido como novo” e não o tempo medido a partir da primeira utilização. Da mesma forma, o conceito cabe também a um ambiente virtual que começa a atingir o seu público alvo sendo percebido como novo da mesma maneira.

Segundo PRESCOTT, Mary B. e SLYKE, Craig Van (1996) a Internet pode ser vista ainda como uma inovação radical ou incremental. Por exemplo, se a organização já usava sistemas de comunicação baseados em computador ela achará a Internet uma inovação incremental, Porém, se as mudanças tiverem de ser extensivas nas práticas de negócio poderá ser radical.

- b) **Canais de Comunicação** - A comunicação é definida por ROGERS (1995), como o processo pelo qual os participantes criam e compartilham informações para atingir um entendimento mútuo. Para ele, difusão é apenas um tipo particular de comunicação, onde a mensagem principal é a nova idéia. O canal de comunicação nada mais é do que o meio que fará com que a nova idéia chegue de um indivíduo até o outro. Podem ser os meios de comunicação de massa, ou então a comunicação interpessoal, que é justamente a comunicação face a face entre dois ou mais indivíduos;

No caso da Internet, pode-se citar alguns meios de comunicação como jornais, revistas, televisão, chamados de “meios de comunicação de massa”, que foram e vem sendo utilizados, para que o público tome conhecimento do que vem a ser a Internet e quais as suas finalidades. A divulgação também ocorre a nível interpessoal através de Congressos, palestras e reuniões, as pessoas conversam sobre o tema frequentemente, comentando sobre vantagens, facilidades, benefícios, mas também dos riscos envolvidos com a segurança das informações.

Um ambiente virtual, da mesma maneira, utiliza-se de canais de comunicação de massa para divulgação da comunidade virtual, através de folders, artigos em jornais e revistas, TV e mesmo através da própria Internet.

- c) **Tempo** - O tempo mencionado é aquele envolvido na difusão. Ou seja, o tempo contabilizado no processo de decisão/inação, que tem início com o conhecimento e o término com a confirmação ou rejeição da inováção; o tempo envolvido com a adoção prévia ou tardia de um usuário ou grupo, definindo assim a categoria de adotantes; e o tempo com que a inováção é adotada pelos membros do sistema social, determinando assim a taxa de adoção e formação da curva “S”;

Assim sendo, será de suma importância verificar quais os fatores que podem reduzir o tempo do processo decisão/inação, quais são as características que determinam a adoção prévia por parte de um usuário ou grupo, de maneira a rastreá-los, diminuindo assim o tempo com que é adotado a utilização de um *site*.

- d) **Sistema Social** - É definido como um grupo de unidades, dentro do qual ocorre a difusão, interrelacionadas em resolver um problema para atingir um objetivo comum.

Os membros podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas. Deve ser levado em consideração como a estrutura de um sistema social afeta a difusão, os efeitos das normas de difusão, como atuam as figuras de líderes de opinião, agentes de mudança, quais os tipos de decisão-inovação e as consequências da inovação. Dentro de um sistema social existe algumas figuras marcadas, como por exemplo o líder de opinião e o agente de mudança. Liderança de opinião, segundo ROGERS (1995), é o grau com que um indivíduo pode influenciar atitudes e comportamentos de outros informalmente na direção desejada e com relativa frequência; O agente de mudança é o indivíduo que influencia clientes no processo de decisão/inovação na direção desejada pela agência de mudança.

O Sistema social a ser analisado no caso de uma ambiente virtual, é o público alvo em questão.

4.2 VARIÁVEIS QUE AFETAM E DETERMINAM A TAXA DE ADOÇÃO

Segundo LEFEBVRE (1996), fatores internos e externos podem afetar a adoção de tecnologias. Os fatores internos se resumem em:

- ✓ **A experiência passada da empresa com tecnologia** – Este passado afeta escolhas futuras na adoção de tecnologias. Pode ser percebido através das primeiras aquisições, tipos de tecnologias e aplicações, percentagem e classe de profissionais que estão envolvidos com tecnologia;
- ✓ **As características da empresa** – A adoção de certas tecnologias pode aparecer mais apropriada para grandes empresas, porque requerem largos investimentos e recursos humanos capacitados envolvidos na implementação.
- ✓ **A estratégia perseguida pela empresa** – Refere-se à orientação estratégica e a política tecnológica.

Quanto aos fatores externos:

- ✓ **Nível da indústria** – Refere-se ao grau de difusão de certas tecnologias, o grau de inovação da indústria, os requisitos impostos pela maioria dos consumidores;

- ✓ **Ambiente Macroeconômico** – Refere-se mais às condições de capital e recursos humanos;
- ✓ **Políticas Nacionais** – São as ações que podem afetar a adoção de tecnologias numa nação, como política de taxas ou tratados entre nações.

De acordo com ROGERS (1995, p. 207), existem diversas variáveis que afetam e conseqüentemente determinam a taxa de adoção (variável dependente) de uma inovação. Estas variáveis foram agrupadas em cinco itens principais, que serão vistos detalhadamente no decorrer do texto:

I - ATRIBUTOS PERCEBIDOS DA INOVAÇÃO:

- ✓ Vantagem relativa;
- ✓ Compatibilidade;
- ✓ Complexidade;
- ✓ Tentabilidade;
- ✓ Observabilidade;

II - TIPO DO PROCESSO DECISÃO-INOVAÇÃO

- ✓ Opcional;
- ✓ Coletivo;
- ✓ Autoritário.

III - CANAIS DE COMUNICAÇÃO

- ✓ (como canais de massa e interpessoais)

IV - NATUREZA DO SISTEMA SOCIAL

- ✓ (normas, grau de interconectividade das redes)

V - Extensão dos Esforços Promovidos pelo Agente de Mudanças

As variáveis descritas acima, serão vistas de forma mais detalhada a seguir:

4.2.1 Atributos percebidos da Inovação

Como os atributos de uma inovação afetam a taxa de adoção referente a uma inovação?

As características de uma inovação nos ajudam a explicar as suas diferentes taxas de adoção, que por definição, vem a ser a velocidade com que uma inovação é adotada pelos membros de um sistema social.

Estes atributos ou características nos ajudam a compreender porque o telefone celular, por exemplo, demorou apenas alguns anos para difundir-se em contrapartida a utilização do cinto de segurança, que tardou décadas até ser devidamente utilizado.

Segundo ROGERS (1995), de 49% a 87% na variação da taxa de adoção podem ser explicados por cinco atributos: Vantagem relativa, Compatibilidade, Complexidade, Tentabilidade e Observabilidade.

Uma maneira de descobrir como o público alvo percebe os atributos, é a realização de um questionário com perguntas que relacionem as variáveis aos atributos.

VANTAGEM RELATIVA

É o grau com que uma inovação é percebida como melhor que a idéia que está sendo substituída. Se antes as pessoas eram acostumadas a realizarem a contabilidade através de cálculos manuais, com a utilização do computador, por exemplo, elas conseguiram perceber que poderiam realizar os mesmos cálculos em menos tempo de maneira muito mais fácil, refletindo assim em termos econômicos. Em suma, perceberam a vantagem relativa que a utilização do computador apresenta se comparado aos cálculos efetuados manualmente. O grau de vantagem relativa pode ser medido em função da rentabilidade econômica, prestígio social, baixo custo inicial, economia de tempos e esforços, decréscimo de desconforto e recompensa imediata. A idéia aqui é responder a pergunta “*o que eu e/ou a minha empresa, ganhamos com isso?*”.

É neste sentido que também entram os incentivos, cuja principal função é aumentar o grau de vantagem relativa das novas idéias. ROGERS (1995) define os incentivos como pagamentos diretos ou indiretos, em dinheiro ou espécie que são dados a um indivíduo ou sistema para encorajar a mudança de comportamento.

Em relação a um ambiente virtual, o importante é que o quanto antes, o público alvo perceba as vantagens relativas que possuirão em relação aos meios atualmente empregados, tanto antes começaram a utilizá-lo. Estas vantagens relativas podem ser, busca de informações, marketing, acesso a mercados globais, realização de negócios e etc. Existe ainda o aspecto do *status* relacionado a inovação, o ambiente virtual de alguma maneira deve representar um *status* para quem participar.

Estratégia:

- ✓ Fazer chegar ao público alvo, as vantagens relativas obtidas através da utilização de um ambiente virtual, por intermédio de palestras, folders, reportagens, porém, com uma linguagem direcionada para leigos;
- ✓ Tornar o ambiente virtual um elemento de *status*;
- ✓ Incluir incentivos para encorajar a mudança de comportamento, como por exemplo oferecer um prêmio, a que encontrar uma determinada informação utilizando o sistema;
- ✓ Aplicação do questionário para traçar as variáveis de identificação dos atributos, pelo público alvo.

COMPATIBILIDADE

É o grau com que uma inovação é percebida como compatível com valores existentes, experiências passadas, e necessidade de adotadores potenciais. Ou seja, quanto mais compatível, menor o grau de incerteza para os adotadores potenciais, facilitando assim a adoção.

Porém, a maioria dos agentes de mudança, cometem um erro por considerar que os potenciais adotadores são “lousas brancas”, dispostos a aceitar a inovação. Na realidade eles possuem toda uma experiência anterior, com as quais a inovação deverá procurar ser compatível.

Uma inovação, ainda segundo ROGERS (1995), pode ser compatível com valores e crenças sócio-culturais, com idéias introduzidas previamente ou com necessidades de inovação por parte do cliente. Neste último caso, as pessoas responsáveis pela difusão (agentes de mudança), procuram determinar as necessidades dos clientes, e em seguida atendê-las por intermédio da recomendação de inovações.

Notar que, de imediato, nem sempre os potenciais adotadores perceberão as suas reais necessidades. Poucas pessoas perceberam o quanto seria útil um telefone celular quando do seu lançamento, bem diferente da realidade de hoje, onde poucas pessoas conseguiriam “viver” sem um telefone celular.

Em um ambiente virtual, a realização de negócios por exemplo, deve também se aproximar da maneira mais similar a já utilizada pelos usuários. Notar ainda, que a própria Internet começa a definir alguns padrões e pode ser interessante para o desenvolvimento de uma comunidade virtual, não se afastar muito dos mesmos.

Estratégia:

- ✓ Ajudar os clientes a determinar as suas próprias necessidades, através de entrevistas pessoais e questionários, deixar os próprios clientes falarem;
- ✓ Indicar a utilização do ambiente virtual para atender as suas necessidades;
- ✓ Associar o ambiente virtual a idéias já existentes e familiares (estratégia de posicionamento), facilitando assim a compreensão por parte do público alvo.

COMPLEXIDADE

É o grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebido pelo potencial adotador. Quanto mais fácil de entender e utilizar, mais fácil será adotada.

Assim como o computador pode ser fácil de ser utilizado por Informáticos, porque já faz parte de sua cultura, também a utilização de um GSM pode ser mais fácil por pessoas habituadas a utilizarem mapas para realizar em suas viagens, mas que encontram dificuldade de localização. Aqueles que a inovação não se apresentar tão complexa de início, serão os primeiros a utilizarem.

Mais uma vez apresenta-se a importância de conhecer o público alvo, ou seja quais são as empresas que atualmente já utilizam a Internet e quais são as pessoas encarregadas de tal tarefa? Quais empresas já possuem *Website*? Quais são os recursos da Web utilizados? Há quanto tempo encontram-se na Internet?

Este é o público com maior potencial de adotar primeiramente o ambiente virtual.

Estratégia:

- ✓ - Conhecer dentro do público alvo as empresas/pessoas para quem o ambiente virtual poderia se apresentar menos complexo.

TENTABILIDADE

É o grau com que um potencial adotador pode experimentar a inovação antes de adquiri-la. Inovações que podem ser testadas antes de serem adquiridas, geralmente serão mais rapidamente adotadas.

No caso de um ambiente virtual, se enquadra perfeitamente, pois o potencial adotador pode navegar pela comunidade virtual sem fazer parte dela.

OBSERVABILIDADE

É o grau com que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros. Para a formação de uma comunidade virtual, o interessante é que empresas vejam outras empresas e instituições utilizando o ambiente virtual. Esta visibilidade pode-se obter, por exemplo, através de publicações realizadas pelas empresas já fazem parte da comunidade virtual.

4.2.2 Tipo do Processo Decisão-Inovação

Segundo ROGERS (1995), o processo de Decisão -Inovação é o processo através do qual um indivíduo (ou outras unidades de decisão) passam do conhecimento da inovação à formação de uma atitude em direção à adoção ou rejeição da inovação, à implementação e uso desta nova idéia, e a confirmação desta decisão.

Uma inovação é adotada em tempos diferentes pelos indivíduos que constituem o sistema social, o que permite classificá-los em categorias, de acordo com o momento que começam a utilizar a nova idéia.

No passado, os nomes eram os mais diversos para nomear as categorias, felizmente hoje, um método ganhou a posição dominante, baseado na Curva “S” de adoção. Este método é o mais largamente utilizado em pesquisas sobre difusão atualmente, e praticamente é o único método de categorização de adotadores. Pesquisas mostram ainda que membros de cada categoria possuem características em comum em relação ao *status* sócio-econômico, variáveis da personalidade e comportamento relacionado à comunicação. Ou seja, os adotantes iniciais, por exemplo, tem um nível de educação mais alto, viajam mais, são mais ricos, não são estritamente dogmáticos, são mais inteligentes, capazes de

lidar melhor com incertezas, tem altas aspirações, são mais cosmopolitas e tem maior exposição aos meios de comunicação, entre outras diferenças com os adotadores tardios.

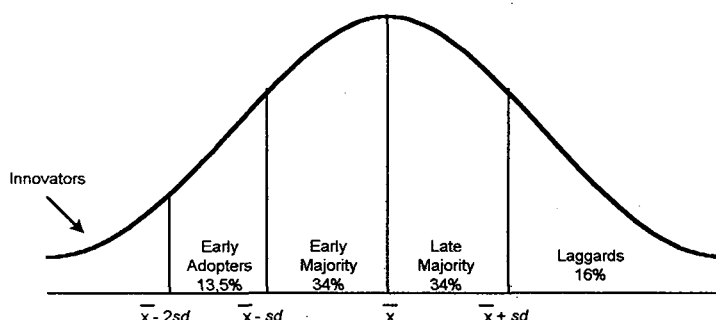


Figura 5: Curva “S”

A curva “S” começa com um pequeno número de adotadores (*innovators*), tomando forma e acelerando até o ponto máximo quando metade dos adotadores potenciais já estão utilizando a inovação. Em seguida, a curva começa a declinar até os poucos e últimos adotadores (*laggards*).

Segundo ROGERS (1995), **a adoção de uma nova idéia resulta do intercâmbio de informações entre redes interpessoais** [sem grifo no original], isso significa que se um *innovator* comunica a outros dois, estes por sua vez comunicam cada um, para mais outros dois, temos uma expansão binomial, que dá a forma a curva normal.

A curva realmente tem o seu ponto de *takes-off* (decolagem) quando as redes interpessoais começam a ser ativadas. Isto se dá em torno de 10% a 20% do montante do público-alvo a ser atingido, sendo o coração da difusão de uma nova idéia e que uma vez atingido, ainda que se queira voltar atrás é impossível.

A seguir serão descritas as principais características das categorias de adotantes que constam em uma curva “S”. Os nomes permanecem em inglês para fazer jus a nomenclatura mais utilizada atualmente:

- ✓ **Innovators** - São os primeiros a estarem em contato com a inovação e assumirem os riscos de a utilizarem. São os “aventureiros” e tem uma disposição a preferir redes de relacionamento mais cosmopolitas que locais. Ser um inovador tem vários pré-requisitos, inclusive de disponibilização de recursos financeiros, que

possam prevenir possíveis perdas com a aquisição de uma inovação não rentável. Tem facilidade para entender temas complexos e habilidade para lidar com um alto grau de incerteza. Ele pode inclusive não ser respeitado pelos membros do sistema social por ser tão ousado e arriscado, mas desempenha importante papel no processo de difusão, que é o de lançar a nova idéia;

✓ *Early Adopters* - São os indivíduos respeitados no sistema social por suas opiniões. Potenciais adotadores irão se espelhar nesta categoria, ou seja, são os *early adopters* que os potenciais adotadores pedirão conselho e orientação em relação a inovação. São mais integrados no sistema social local, exercendo um alto grau de liderança. Sabem que para continuar a ganhar a estima de seus companheiros, necessitam fazer um julgamento preciso sobre a inovação;

✓ *Early majority* - Adotam a idéia justo antes da média do número de membros do sistema. Interagem frequentemente com seus semelhantes, mas raramente possuem uma posição de liderança. São um importante elo na cadeia inovadora, “pois embora não liderem por palavras, lideram pelos seus atos em grupo”; (ASPER, 1999).

✓ *Late Majority* - São os céticos, adotam a idéia somente após metade de adotantes do sistema social já terem adotado. Possuem recursos escassos o que torna necessário que todas as incertezas tenham sido removidas, como uma maneira de adotar a inovação em segurança;

✓ *Laggards* - São os tradicionais e adotam a inovação quando todos os outros no sistema social já o fizeram. Seu ponto de referência encontra-se no passado, e sua rede de interrelações é baseada na tradição, ou seja, as pessoas com as quais se relacionam são igualmente tradicionais. Suspeitam de inovações e de agentes de mudanças, sendo o seu processo de inovação /decisão extremamente lento. Possuem recursos limitados, o que os torna extremamente cautelosos na adoção de uma inovação.

4.2.3 Canais de Comunicação

Comunicação já foi anteriormente definido como o processo pelo qual os participantes criam e compartilham informações entre si, para atingir uma mutual compreensão. E, que difusão é um tipo particular de comunicação (ROGERS, 1995)

O processo envolve quatro elementos (1) a inovação, (2) o indivíduo que tem conhecimento da inovação, (3) o indivíduo que ainda não tem conhecimento da inovação e (4) o canal de comunicação conectando (2) e (3).

A comunicação é importante, porque é a natureza da troca da informação entre o par de indivíduos que determina as condições sobre as quais a fonte transmitirá ou não a inovação para o receptor.

Os canais de comunicação podem ser *canais de comunicação de massa* ou *canais interpessoais*. Os *canais de massa* são frequentemente mais rápidos e eficientes para criar uma consciência no público sobre a existência da tecnologia. Em contrapartida os *canais interpessoais* são mais eficientes para convencer um indivíduo a aceitar uma nova idéia. Os canais interpessoais são aqueles que envolvem a troca de informação face-a-face entre dois ou mais indivíduos.

Um princípio da comunicação humana é que a troca de idéias ocorre mais facilmente entre indivíduos que são similares ou homófilos.

✓ **Homophilia** - é o grau de similaridade de um par de indivíduos que se comunicam. Ocorre porque os indivíduos pertencem aos mesmos grupos, aos mesmos círculos sociais, participam do mesmo clube, praticam esportes juntos, ou seja, compartilham os mesmos interesses, crenças ou tem algo em comum que os une. É caso por exemplo, dos associados de um fã-clube, todos tem o mesmo interesse de compartilhar informações sobre um ator ou cantor. Houve um crescimento muito grande da música RAP ou mesmo do *Funk*, as pessoas que frequentam estes clubes possuem similaridades entre si. São pessoas que se identificam e fazem parte da mesma “tribo”. Quando a homofilia está presente, provavelmente a comunicação será compensadora para ambos os lados,

✓ **Heterophilia** - é grau em que pares de indivíduos são diferentes em certos atributos. Trocar idéias com quem nos parece diferente, requer mais esforços por tornar a comunicação efetiva. A comunicação heterófila pode causar um vácuo,

porque as mensagens provavelmente serão inconsistentes com crenças existentes, criando um estado psicológico desconfortável.

O que acontece, é que na difusão de uma inovação em um sistema social, os participantes são bastante heterófilos. Rogers cita o exemplo do agente de mudança, que por ser tecnicamente mais competente, por vezes poderá haver problemas, já que a linguagem utilizada pode não ser a mesma entre o agente de mudança e o público alvo.

Em contrapartida, se o público é homófilo demais, não ocorre difusão, pois não transitará nenhuma idéia nova. Neste caso a homofilia vem a ser uma barreira, e os agentes de mudança devem trabalhar com grupos diferentes de líderes de opinião no sistema.

Por estas razões, o autor sugere que para haver a difusão, é desejável que haja um certo grau de heterofilia, Porém, com um certo grau de homofilia em outras variáveis, como educação e *status* social por exemplo:

Para uma comunidade virtual difundir-se, faz-se necessário que o *site* (inovação) seja comunicado (canal de comunicação) da parte de quem o está desenvolvendo (indivíduo que conhece a inovação) para quem ainda não conhece (indivíduo que ainda não conhece a inovação).

Os canais de comunicação a serem utilizados, devem ser tanto os de massa, para criar consciência no público alvo do que se trata, bem como os interpessoais, para efetuar a persuasão no sentido de utilizar a inovação.

4.2.4 Natureza do Sistema Social

O sistema social é definido como um conjunto de unidades interrelacionadas que estão engajadas para resolver um problema e atingir um objetivo comum. As unidades do sistema social podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou sub-sistemas.

Já foi dito também que a difusão ocorre dentro de um sistema social. E que, a estrutura do sistema social afeta a difusão de várias maneiras. Segundo ROGERS (1995) a estrutura é definida como o arranjo das unidades dentro do sistema social.

As normas são o padrão de comportamento estabelecido pelos membros do sistema social e que podem ser uma barreira às mudanças.

Como já foi visto anteriormente, homofilia é o grau com que um par de indivíduos que se comunicam são similares. E, que heterofilia é o grau com que certos indivíduos que interagem são diferentes em certos atributos.

De acordo com ROGERS (1995), as redes de difusão interpessoais são geralmente homófilas. Por exemplo indivíduos de um alto *status* social interagem com outros indivíduos de um alto *status* social e raramente com indivíduos de um baixo *status* social.

LIDERANÇA DE OPINIÃO

Dentro dos membros que fazem parte do sistema, tem-se a figura especial dos líderes de opinião. A liderança de opinião é o grau em que um indivíduo é capaz de influenciar as atitudes de outros indivíduos ou comportamento público em uma forma desejada, com uma frequência relativa.

São os líderes de opinião que influenciam a opinião dos outros sobre a adoção de inovações, fornecendo informações e conselhos para muitos membros do sistema social. Ou seja, existe uma tendência geral de que os seguidores sigam os líderes que são percebidos como tecnicamente mais competentes que eles próprios. São o *centro das redes de comunicação interpessoais*.

O seu comportamento é um forte componente da taxa de adoção das inovações, porque os líderes adotam a inovação e contam aos outros, assim, o número de adotadores começa a decolar (*takes-off*).

Porém, como encontrar os líderes de opinião dentro de um sistema social? Quatro foram os métodos mais utilizados no passado:

- ✓ Sociométrico - Consiste em perguntar qual é a pessoa com quem procura informação ou conselho sobre um determinado tópico;
- ✓ Avaliação de informantes;
- ✓ Auto-designação;
- ✓ Observação.

Quanto ao perfil, se comparados aos seus seguidores, os líderes de opinião tem uma exposição maior aos meios de comunicação, são mais cosmopolitas e tem maior contato com os agentes de mudança, sendo esta a maneira de se vincularem ao mundo exterior. Os líderes tem um alto *status* social e uma maior participação social, o que facilita inclusive o contato de seus seguidores. E, por último, os líderes são mais inovativos que seus

seguidores, Porém, esta generalização possui ressalvas, porque o grau de inovação está diretamente relacionado com as normas vigentes no sistema social.

Por vezes os líderes são encontrados, mas os agentes de mudança passam a trabalhar tão diretamente e de uma forma tão intensa com estes líderes, que eles acabam tornando-se inovadores. A consequência disto, é que eles acabam perdendo a credibilidade junto aos seus seguidores se isto acontece de uma maneira muito rápida, ROGERS (1995) nos orienta dizendo que a relação de respeito entre líderes e seguidores é uma delicada balança.

Esta balança também pode ser desequilibrada pelo tipo de inovação que está sendo difundida.

No caso de um ambiente virtual, é necessário saber qual o público alvo envolvido (sistema social), compreender a sua estrutura e quais normas regem o padrão de comportamento.

Estratégia:

- ✓ Identificar líderes de opinião dentro das empresas e instituições, (através de questionários, entrevistas e/ou observação) onde se pretende realizar a difusão do ambiente virtual, para que os agentes de mudança possam trabalhar em conjunto com estas figuras.

A MASSA CRÍTICA NA ADOÇÃO DE INOVAÇÕES INTERATIVAS

Segundo ROGERS (1995), a taxa de adoção de mídias interativas como sistemas eletrônicos de mensagens, fax, teleconferência pode apresentar uma certa qualidade distintiva chamada massa crítica. Ocorre no momento em que muitos indivíduos adotam uma inovação e a taxa adicional de adoção de inovação se torna auto-sustentada. Uma inovação interativa é de pouco uso para um indivíduo que a adota, a menos que outros indivíduos com os quais o adotante deseja se comunicar também adotem. Até existir uma massa crítica de adotantes, uma inovação interativa tem pouca vantagem (e considerável desvantagem) para adotantes individuais. Depois que a massa crítica é alcançada, o sistema social encoraja adoção adicional pelos membros individuais do sistema.

Para ASPER, (1999), o entendimento da difusão de comunicações interativa só se completa quando a percepção social (massa crítica) é acrescentada à percepção individual (threshold). O tamanho do “pavio” ou “threshold” equivale ao tempo necessário para a adoção da inovação (explosão).

Estratégia:

Segundo ROGERS (1995), as possíveis estratégias que podem ser usadas para contrair massa crítica para adoção de uma inovação em um sistema são:

- ✓ Focalizar a adoção da inovação por parte da mais alta hierarquia da organização. O contexto organizacional pode ser importante para contração da massa crítica, uma vez que exerce determinada pressão sobre o sistema. Ou ainda, se o presidente manda suas mensagens via e-mail muitos tentarão adotar o meio para se engajar numa interação que lhes interessa;
- ✓ Influenciar os indivíduos mostrando que a adoção é inevitável, desejável, e que a inovação já está sendo adotada;
- ✓ Introduzir a inovação em grupos com boas chances de adoção;
- ✓ Oferecer incentivos aos primeiros que adotarem, pelo menos até que a massa crítica seja alcançada; O autor ASPER (1995) ilustra com o exemplo da ARCO, nos Estados Unidos, que inovou com o pagamento de gasolina por cartão eletrônico incentivando a utilização por intermédio de um sorteio onde os sorteados eram isentos do pagamento do combustível (Asper, Guilherme “Inovações Interativas, comunicação e difusões no meio acadêmico”).

4.2.5 Extensão dos Esforços Promovidos pelo Agente de Mudanças

Um agente de mudança, é um indivíduo que influencia a decisão de inovação dos clientes em uma direção, considerada por ele desejável. O seu principal objetivo é fazer com que as novas idéias (inovações) sejam adotadas, facilitando o fluxo de inovações para uma audiência de clientes. Ele promove uma ligação da comunicação entre um sistema de recurso de algum tipo e um sistema do cliente. Porém, também poderá realizar o seu papel retardando a adoção da inovação, caso a mesma tenha consequências indesejáveis.

Em muitos casos, a meta de um agente de mudança pode ser também, a de criar condições para que próprios clientes possam ajudar-se mutuamente.

Um dos problemas que o agente de mudança pode enfrentar é o excesso de informações. Ele poderá ter dificuldades para selecionar as mensagens mais relevantes para

o cliente. E, para que seja efetiva, *as inovações devem ser selecionadas para se ajustarem às necessidades do cliente.*

AGENTE DE MUDANÇA COMO ARTICULADOR

ROGERS (1995) identifica sete papéis que o agente de mudança deve assumir como articulador e realizar o processo de introdução de uma inovação no sistema de um cliente:

1 - Desenvolver a necessidade de mudança - Partindo das necessidades dos clientes, o agente de mudança deve apontar as alternativas existentes. Lembrar, que nem sempre os clientes sabem quais são as suas verdadeiras necessidades. O agente de mudança deverá dramatizar os problemas, para que seja realmente ouvido, e, utilizar um pouco de psicologia de maneira a convencer o cliente de que poderá superar os problemas;

2 - Estabelecer um relacionamento de troca de informação - Como vimos anteriormente, um dos itens necessários a difusão é a comunicação. O agente de mudança deve estabelecer um canal de comunicação aberto e franco com o cliente. Aumentando a sua capacidade de relacionamento ao ser percebido como digno de credibilidade, competente e confiável, e que está disposto a solucionar problemas e atender às necessidades, obterá maior empatia do cliente;

3 - Diagnosticar problemas - Já dissemos que nem sempre o cliente sabe quais são as suas reais necessidades. Uma das funções do agente de mudança é analisar os problemas existentes, detectar quais as melhores alternativas e porque as atuais não se ajustam;

4 - Criar uma intenção de mudança no cliente - Mudanças geralmente não são bem vindas. Na sua maioria o ser humano prefere continuar como está. Uma das funções do agente de mudança é motivar os clientes em direção à mudança. Tirá-los da inércia;

5 - Traduzir uma intenção em uma ação - O agente pode operar apenas indiretamente neste caso, trabalhando com líderes de opinião para ativar redes de parceiros próximos;

6 - Estabilizar a adoção e prevenir descontinuidade - O agente de mudança fornece esta assistência no estágio de implementação ou confirmação do processo de decisão de inovação;

7 - Alcançar um relacionamento terminal - Até mesmo de uma forma para acelerar o processo, o agente de mudança deve desenvolver a habilidade dos clientes para serem seus próprios agentes de mudança.

FATORES PARA O SUCESSO DOS AGENTES DE MUDANÇA

A seguir encontram-se algumas generalizações a serem seguidas para uma maior eficácia por parte do agente de mudança na difusão de inovações:

1 - Esforço do agente de mudança - O sucesso na difusão de uma inovação está diretamente relacionado com o esforço empregado pelo agente de mudança em contactar clientes. Quanto maior a sua capacidade para a realização de contatos, bem como a qualidade e duração destes contatos tanto melhor;

2 - Orientação para o cliente - O agente de mudança encontra-se numa posição de “no meio do campo de batalha”. Na realidade, a agência de mudança deseja que ele realize a difusão e o cliente se encontra com certas resistências à essa difusão. Porém, o seu sucesso está diretamente relacionado com o fato de que a orientação seja para o cliente;

3 - Compatibilidade com as necessidades do cliente - O sucesso do agente de mudança está diretamente relacionado ao grau em que o programa de difusão é compatível com a necessidade dos clientes;

4 - Empatia do agente de mudança - O sucesso de um agente de mudança está diretamente relacionado à empatia com os clientes. Empatia, segundo ROGERS (1995), é o grau com que um indivíduo se coloca no papel de outra pessoa. Isto quer dizer, sensibilizar-se realmente com a situação do cliente, de maneira que a relação agente/cliente seja verdadeira. Que a inovação seja difundida somente se necessária, enfrentando problemas e apoiando o cliente no difícil processo de mudança;

ASSISTENTES

Como já foi visto, a comunicação ocorre mais fácil e efetivamente quando os indivíduos são homófilos. Clientes de elite geralmente são homófilos com os agentes de mudança, porque possuem o mesmo *status*, nível de educação entre outras similaridades.

Porém, como fazer com clientes de um *status* mais baixo? A resposta, segundo ROGERS (1995), está em contratar paraprofissionais assistentes, que possuam o mesmo grau de homofilia com os clientes de *status* mais baixos, evitando o vácuo da comunicação.

5 - Grau de homofilia - o sucesso do agente de mudança está diretamente relacionado ao grau de homofilia com os clientes;

A contratação de assistentes apresenta ainda entre outras vantagens, um custo menor por cliente contactado. Outro fato interessante é que nem sempre os conhecimentos técnicos são os que mais contam, e sim a aceitabilidade social.

6 - Credibilidade - o sucesso de um agente de mudança está diretamente relacionado com a credibilidade que o cliente tem na sua pessoa. Isto implica que o ideal seria possuírem uma certa homofilia e heterofilia no que diz respeito a inovação, já que as fontes heterófilas são percebidas como tendo credibilidade de competência;

7 - Mobilização de líderes de opinião - O sucesso de um agente de mudança está diretamente relacionado com a extensão em que trabalha através dos líderes de opinião. Trabalhar com líderes de opinião significa poupar tempo e esforços, eles farão o trabalho pelo agente de mudança, acelerando o processo de difusão.

Outro fato interessante, é que com este apoio, os agentes garantem uma certa proteção a possíveis idéias concorrentes que poderão vir posteriormente.

Importante ainda não confundir líderes de opinião com inovadores: Líderes de opinião tem seguidores, inovadores são os primeiros a adotar as idéias.

5 MODELO PROPOSTO PARA OBTENÇÃO DE UM *SITE* DE NEGÓCIOS DE SUCESSO

Nos capítulos anteriores foram vistos os conceitos básicos sobre Internet, comércio eletrônico, Marketing e Difusão de Inovações Tecnológicas.

Foi visto ainda que os autores PALMER & GRIFFITH (1998), sugerem um modelo de Marketing para *Websites* pautado sobre a interação do mercado, atividades de Marketing e características técnicas do *Website*, denominando-o, "Modelo Emergente de *Website*" (Ver Figura 4, p.29).

A partir deste modelo, propõe-se uma extensão (Ver Figura 6), levando em consideração as informações e conhecimentos coletados durante a pesquisa, e a teoria de difusão de inovação tecnológica, já que a Internet pode ser considerada como tal, como visto no capítulo 4. Este modelo, reúne as estratégias das áreas citadas anteriormente. Segundo NEVES (1999), estratégias são um "*conjunto de orientações (planejadas ou não), seguidas por uma organização, que estabelece uma direção ou posiciona uma organização na sua relação com seu ambiente, estabelecendo entre outras coisas, como ela deverá configurar seus recursos para atingir os resultados esperados*".

Relembrando, segundo ROGERS (1995) "Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais durante o tempo para os membros de um sistema social".

Notar ainda, que o modelo refere-se à construção de um *site* que se encaixa na categoria de *sites* diretos/ativos de acordo com a classificação de Janet A. BARKER (1996) ou então de "Comunidades Virtuais", onde pessoas de um grupo definido, se reúnem para debater e ter acesso à informações em torno de um interesse comum (Revista Exame). O que as empresas de construção de *sites* devem fazer é usar a tecnologia para criar comunidades virtuais para potenciais consumidores, permitindo a troca de informações

sobre preços de produtos e qualidade, porém, sem a interferência do responsável pelo *Website* (KOPROWSKI, 1996).

Foram selecionadas estas categorias pelo fato de considerarmos que as mesmas se enquadram dentro do que os autores lidos caracterizam como estar de acordo com o verdadeiro potencial que a Internet pode oferecer.

O modelo proposto é formado por três partes (Características técnicas, Marketing e Difusão de Inovação Tecnológica), sendo que alguns conceitos se sobrepõem, razão pela qual encontram-se ao centro da figura. O mesmo será descrito a seguir nos itens subsequentes.

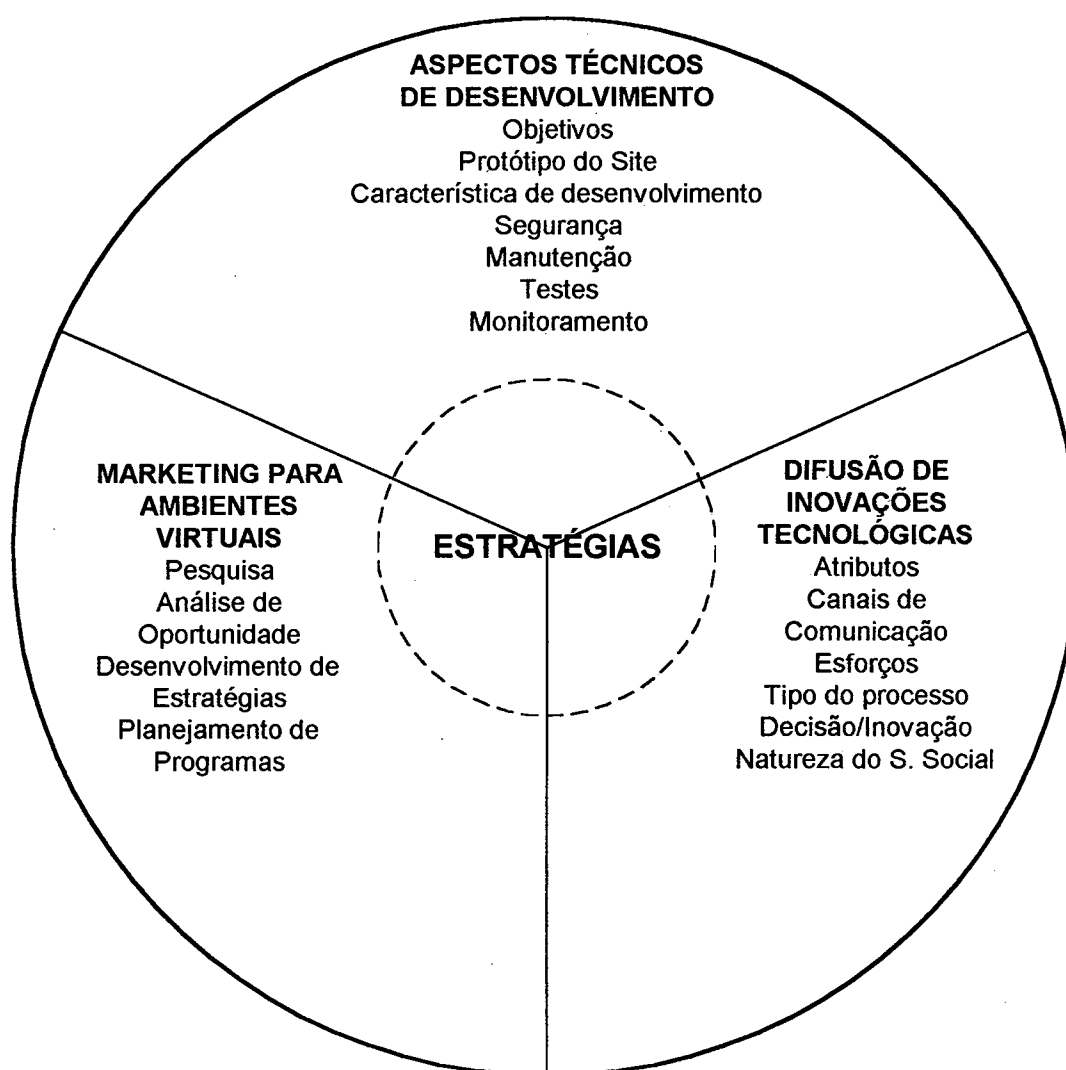


Figura 6 - Modelo proposto: Estratégias para difusão de um ambiente virtual para Comércio Eletrônico via Internet

5.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Quanto a parte técnica, foi visto que um *site* deve ser bem estruturado e conter muito mais que simplesmente as mensagens de venda de um produto, já que a natureza da Internet é informação (BARKER, 1996).

Para se alcançar este *site* bem estruturado e que é apenas uma das arestas para obtenção de sucesso, os seguintes itens devem ser observados:

5.1.1 Definição de Objetivos

Se você aponta para um motorista de táxi dez possíveis direções, provavelmente ele não o conduzirá a lugar algum. É por isso que segundo Joel MALOFF (1996), o ponto de partida é a definição por parte da empresa de quais são os seus objetivos com a criação de um *Website*.

Definição de objetivos é um passo básico não só para criação de um *Website* de sucesso, mas para tudo que se quer atingir.

Assim como na publicidade tradicional, objetivos e estratégias devem ser desenvolvidas e devem estar dentro dos limites da marca. Construir uma marca é um grande compromisso e fazer isto de uma maneira errônea não constitui o melhor caminho (BARKER, 1996).

5.1.2 Criar protótipo do *site*

Como é possível adivinhar quais são as necessidades dos clientes? Por isso concorda-se com a visão do autor KOPROWSKY (1996) que sugere a criação de um protótipo do *site* baseado na perspectiva dos clientes.

5.1.3 WIRE - WEB/Internet Resource Executive

A construção de um *Website* de uma empresa necessita de uma pessoa que tome a frente e conduza todo o processo. Vê-se a liderança como um item fundamental para o sucesso de um projeto. Como um *site* não é composto somente da parte técnica, é imprescindível que este “gerente” tenha também conhecimentos em outras áreas. Por isso Joel MALOFF (1996) sugere a figura do WIRE que seria um representante atuando como coordenador.

A figura do WIRE aqui proposta por ele é mais do que necessária para as próximas décadas, já que a Internet vem exigindo cada vez mais atenção, necessitando de uma pessoa que ajude a orientar a empresa estrategicamente no próximo século.

Concorda-se ainda com o perfil proposto que este executivo deve possuir, já que será o responsável por posicionar a empresa no próximo século. O perfil engloba:

- ✓ excelentes habilidades interpessoais, incluindo escrita e comunicação oral;
- ✓ conhecimentos profundos de Internet e comércio eletrônico;
- ✓ conhecimentos e experiência na área de gerência de negócios;
- ✓ perfil para coordenação e gerenciamento de projetos;
- ✓ perfil para trabalhar efetivamente com o alto escalão;
- ✓ habilidade para agir tanto como líder, quanto como facilitador;
- ✓ habilidade para escutar e assimilar informações;

5.1.4 Segurança

É sabido que uma das maiores preocupações dos empresários é relacionada a segurança de seu patrimônio. A mesma preocupação se aplica a uma pessoa física. Assim, concorda-se com o autor Joel MALOFF (1996), quando escreve que umas das questões a serem observadas é referente a segurança. E que esta não se limita simplesmente a um firewall, sendo necessário um plano por escrito e ferramentas para implementá-lo.

5.1.5 Características de Desenvolvimento

Os tópicos a serem abordados neste item, são a interseção do que vários autores vem escrevendo, e também do que é visto em congressos e seminários na área de Internet, sobre os elementos que devem estar presentes em *Websites* (FIORENTINI, 1996).

Além disso foi considerada a pesquisa realizada com usuários da AOL (American OnLine) nos Estados Unidos, em agosto de 1996, (BARKER, 1996).

- ✓ **Utilidade** - Responder a pergunta “Quão útil será o *website* ao consumidor?”;
- ✓ **Dinamicidade** - A informação sobre o produto não pode ser estática;
- ✓ **Entretenimento** - Manter alto o valor de entretenimento no *site*;
- ✓ **Navegabilidade** - As informações dentro do *Website* devem ser acessíveis de uma maneira clara e direta para o Internauta, que deve fazê-lo de uma maneira intuitiva;
- ✓ **Objetividade** - As informações devem ser claras, simples e com uma iconografia (simbologia) adequada para representar os objetivos do *site*;
- ✓ **Abrangência** - Definir o público alvo ao qual se destina o *site* com os seu objetivos evidenciados;
- ✓ **Interatividade** - O que diferencia a Internet das demais mídias é a possibilidade de interagir com o usuário;
- ✓ **Atualidade** - O *site* deve estar sendo constantemente revisto e atualizado.

5.1.6 Considerações Finais

Alguns outros tópicos, não menos importantes, devem também ser levados em consideração:

- ✓ **Monitoramento** – É de extrema importância fazer um acompanhamento do andamento do *site*. O mais importante é saber o que os usuários mais visitam e porque, e ainda quantos estão visitando, e se isso está acima, abaixo ou dentro das expectativas (BARKER, 1996). Esta é uma maneira de verificar se os objetivos estão sendo atendidos;

- ✓ **Design do Website** - Se um *site* fala sobre produtos agrícolas ele deve ser coerente com a mensagem que se quer transmitir. Por exemplo, o fundo provavelmente será verde, transmitindo a tranquilidade de uma plantação, e não vermelho sendo confundido com um *site* do corpo de bombeiros. Portanto o designer deve estar lado a lado com a pessoa que estiver montando as páginas Web. O visual deve construir a marca da imagem, efetivamente estar de acordo com o conteúdo, permitindo uma navegação fácil e intuitiva (BARKER, 1996) Assim é a Internet, um *Website* deve atingir os gostos do público alvo, que provavelmente não serão os mesmos em todo o mundo, já que as culturas também são diferentes. Quando um *Website* é construído para provavelmente atingir mercados estrangeiros, deve ser levado em consideração a cultura, bem como outros fatores, relacionados às diferentes regras e regulamentações em cada país e mesmo a situação da infraestrutura de comunicação (KOPROWSKI, 1996);
- ✓ **Testes** – Qualquer produto que se preze, antes de atingir o mercado consumidor deve ser testado. Por isso, uma outra etapa importante são os testes que devem ser realizados com o *Website* para verificar seu correto funcionamento, aplicação em diferentes audiências, e aplicação de diferentes palavras-chave com o intuito de atingir o maior número de pessoas dentro do público - alvo estipulado;
- ✓ **Manutenção** - Finalmente um *Website* deve ser continuamente atualizado seja com o intuito de se moldar as necessidades dos clientes como para se adaptar a constante evolução das tecnologias.

5.2 MARKETING

Como foi apresentado no capítulo 3 que trata sobre Marketing, o novo modelo corporativo que é o da “*empresa em tempo real*”, apresentado por MCKENNA (1998). Adotou-se este autor porque foi verificado que a evolução do Marketing deve-se justamente ao fato do mercado consumidor assim exigir. Não se pode mais tentar impor ao mercado o que ele tem de consumir. Hoje presencia-se a “massificação da personalização”, onde cada indivíduo deve ser considerado individualmente. Sendo assim, toda a empresa

deve adotar uma postura única perante o consumidor, que é a de melhoria contínua, **baseando-se sempre em necessidades e desejos comunicados a partir do cliente.**

Estas necessidades e desejos só podem ser comunicados havendo uma grande interação entre cliente e empresa. Por isso a adoção da ferramenta “*Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*”, de KOTLER (1998), onde o Marketing exerce um papel crítico. Para KOPROWSKY (1998) é necessário integrar as operações Web com outras atividades de Marketing da empresa. Isto significa que a presença Web deve ser divulgada por todos os meios de comunicação utilizados pela empresa até então. E mais, utilizar ainda a possibilidade de divulgar pela própria Internet.

A proposta de KOTLER (1998) de Marketing Estratégico, colocando o Marketing no início do processo de planejamento, faz exatamente com que as necessidades e desejos dos clientes sejam considerados. Após estas definições a partir do mercado, as características tangíveis do produto *site* devem então serem desenvolvidas, juntamente com preços e distribuição. A terceira fase é colocar o produto no mercado através da Força de Vendas, Promoções de Vendas e Propaganda.

O processo anteriormente descrito, consta como o “*Processo de Marketing*”, sendo o **Plano de Marketing** um dos produtos mais importantes deste processo.

Armando FERREIRA (1995), considera que o desenvolvimento de planos se fundamenta em três conceitos: objetivos, capacitações e intenções. Os objetivos são o que a empresa pretende alcançar por intermédio das capacitações que possui. E as **intenções**, no qual a empresa está disposta a atingir os objetivos através das capacitações, sendo o diferencial para a obtenção do sucesso entre as empresas.

Como o material lido de Marketing sobre FERREIRA é justamente para empresas inovadoras, está totalmente em sintonia com a pesquisa, já que as empresas necessitam de inovações para tornarem-se competitivas e já que um *site* na Internet pode ser considerado uma inovação.

O **empreendedor inovador** precisa dos três fundamentos e de um bom planejamento de Marketing (FERREIRA, 1995). Mais uma vez adotou-se Ferreira pela simplicidade do Plano de Marketing proposto, uma vez que o objetivo da pesquisa é reunir os elementos indispensáveis à obtenção de um *site* de negócios de sucesso e não realizar um estudo exaustivo sobre a realização de um Plano de Marketing.

5.2.1 Plano de Marketing

5.2.1.1 PARTE I – Planejamento Estratégico do Negócio (PEN)

✓ **Objetivos / Produto**

Nesta primeira parte a empresa deve possuir claramente quais são os seus objetivos e qual a forma do produto através do *site* que querem comercializar, determinado a partir das necessidades dos clientes. Notar que o produto não deve estar nem além, nem aquém do que realmente o cliente deseja.

✓ **Ambiente Externo**

A empresa deve identificar quais são os seus concorrentes, e inclusive na própria Internet, realizando um benchmarking, avaliando demanda do produto e tecnologia utilizada, verificando pontos fortes e fracos.

5.2.1.2 PARTE II - Plano Mestre de Marketing (PMM)

Documentar para cada atividade quais as ações para a execução de estratégias, de uma forma simples e clara.

✓ **Previsão de Vendas / Adesões Mensais**

Qual a previsão de vendas e adesões mensais que a empresa estima para o seu *site* ?

✓ **Estratégia do Produto**

Definição do ciclo de vida do *site*, qual a estratégia para o *design*, marca, garantias para os clientes, segmentação do mercado, previsão de upgrades. De quanto em quanto tempo está previsto uma melhoria e avaliação do *site*? De que maneira será obtido o *feedback* dos clientes para manutenção do *site*?

✓ **Estratégia do Preço**

Quais os preços praticados pelos *sites* “similares”? Estes preços são baseados em que? É em relação ao produto ou a quantidade de pessoas que trafegam pelo *site*?

✓ **Praça**

Definição dos canais de distribuição do *site* de maneira que ele seja representado e comercializado nos locais de interesse. Verificar quais as possibilidades de realizar parcerias e como utilizar os canais de distribuição.

✓ **Promoção e Vendas**

Descrição de quais formas a empresa comunicará ao seu público alvo do que pretende. A empresa deve definir qual a sua estratégia promocional, que de acordo com MIRANDA (1997), alguns itens a serem levados em consideração na hora da promoção de um *site* entre os quais: “boca-a-boca”, mídia convencional e divulgação on-line. Vejamos com um pouco mais de profundidade cada um desses itens:

- a) **“boca-a-boca”** - Realizar esforços para que o *site* seja bem aceito, esta informação se propagará entre os internautas para formação da comunidade virtual, porém, igualmente se propagará se o *site* não atender as expectativas geradas;
- b) **Mídia Convencional** - “... como toda filial, o seu *site* precisa estar dentro do plano de Marketing”. Portanto em todas as ações de marketing até então previstas no plano de marketing, deve ser acrescentado o endereço do *site* e assuntos correlatos. Por exemplo, nas publicações em revistas, jornais, folders, cartões de visita, enfim toda mídia impressa deverá conter no mínimo o endereço da presença virtual;
- c) **Divulgação on-line** - O primeiro passo é identificar o público alvo dentro da Internet, quais são os atuais endereços que estes internautas freqüentam, onde participam de *chats* e fóruns, faze-los conhecer o *site* e torná-los usuários fiéis. As principais formas são: *e-mail*, *searchengines* e *banners*.

5.2.1.3 PARTE III - Plano de Ações de Marketing Imediatas (PMI)

✓ A empresa deve estabelecer as metas gerais e específicas. Deve ainda possuir alternativa de ações caso o previsto não funcione. Deve possuir uma noção exata dos recursos que dispõe e os a serem empregados. E, por fim, deverá definir de que maneira será realizado o controle e monitoramento do Plano e quem vai assumir a responsabilidade de sua implementação e monitoramento.

5.3 DIFUSÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O estudo sobre Inovação Tecnológica foi realizado porque a Internet, bem como muitas comunidades virtuais que vem sendo formada na rede, podem ser consideradas uma inovação tecnológica, Porém, com diferenças marcantes, uma vez que é uma inovação extremamente dinâmica.

ROGERS (1995), porque ele escreve sobre um conceito-chave que é o do ciclo inovação/adoção, trazendo respostas ao fato de que algumas inovações levam décadas para proliferar, enquanto outras se difundem aparentemente da noite para o dia. E, justamente o que se quer é “encurtar” o tempo de difusão de um ambiente virtual de negócios via Internet.

Segundo ROGERS (1995), a difusão é “*o processo pelo qual a inovação é comunicada através de certos canais durante o tempo para os membros de um sistema social*”.

A Internet, apesar de já existir há muitos anos, para muitas pessoas e organizações é ainda desconhecida. Sendo assim, cabe perfeitamente dentro do conceito de inovação, onde o que importa é o “ fato percebido como novo” e não o tempo medido a partir da primeira utilização.

Da mesma forma, o conceito de inovação cabe também a uma comunidade virtual, que para o seu público alvo antes da difusão, é conhecido por apenas uma pequena minoria, que englobam algumas pessoas e empresa pioneiras na utilização da comunidade virtual.

No caso da Internet, pode-se citar alguns meios de comunicação como jornais, revistas, televisão e etc, chamados de “meios de comunicação de massa”, que foram e vem sendo utilizados, para que o público tome conhecimento do que vem a ser a Internet e quais as suas finalidades. A utilização é tão massiva, que hoje é normal vermos uma série de filmes onde os atores se utilizam da Internet, para as mais diversas finalidades. Dentro da comunicação em massa podemos ainda incluir a divulgação realizada por intermédio da própria Internet.

A divulgação também ocorre a nível interpessoal através de Congressos, palestras e reuniões, as pessoas conversam sobre o tema frequentemente, comentando sobre vantagens, facilidades, benefícios, mas também dos riscos envolvidos com a segurança das informações.

O “tempo” a que Rogers se refere, é o tempo envolvido no processo que tem início com o conhecimento e o término com a confirmação ou rejeição da inovação. Relacionado a internet, seria o tempo envolvido no processo de conhecimento até adoção da utilização da rede.

O *Sistema Social* é o público alvo em questão, para o qual será difundido o ambiente virtual de negócios. Relacionado a Internet, seriam todas as pessoas e instituições que porventura poderiam e podem se utilizar da rede.

Ainda para ROGERS (1995), a dinâmica fundamental da adoção é que a maioria das pessoas não reage à superioridade de uma idéia, mas ao fato de outras pessoas estarem usando ou não o produto inovador [sem grifo no original]. Quando o mundo físico é observado, é fácil dar-se conta que as pessoas adotam “algo” quando influenciadas por amigos ou por alguém próximo com os quais se identificam.

Diante do quadro acima descrito, a parte do modelo referente a teoria de difusão de inovações tecnológicas contempla as variáveis sugeridas por ROGERS (1995) que determinam a taxa de adoção.

5.3.1 Variáveis que afetam e determinam a Taxa de Adoção:

I - ATRIBUTOS PERCEBIDOS DA INOVAÇÃO

Uma maneira de descobrir como o público alvo percebe os atributos, é a realização de um questionário com perguntas que relacionem as variáveis aos atributos:

A **Vantagem relativa** seria o grau com que a utilização do *site* é percebido como melhor que a idéia que está sendo substituída. Estas vantagens relativas podem ser, busca de informações, marketing, acesso a mercados globais, realização de negócios. Existe ainda o aspecto do status relacionado a inovação, o ambiente virtual de alguma maneira deve representar um status para quem estiver participando.

A **Compatibilidade** é o grau com que o *site* é percebido como compatível com valores existentes, experiências passadas, e necessidade de adotadores potenciais. Ou seja, quanto mais compatível, menor o grau de incerteza para os adotadores potenciais, facilitando assim a adoção.

A **Complexidade** é o grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebido pelo potencial adotador na hora de utilização do ambiente virtual de negócios. Quanto mais fácil de entender e utilizar, mais fácil o ambiente virtual será adotado.

Mais uma vez apresenta-se a importância de conhecer o público alvo, ou seja quais são as empresas que atualmente já utilizam a Internet e quais são as pessoas encarregadas de tal tarefa? Quais empresas já possuem *Web site*? Quais são os recursos da Web utilizados? Há quanto tempo encontram-se na Internet?

A **Tentabilidade** é o grau com que um potencial adotador pode experimentar o *site* antes de fazer parte dele.

A **Observabilidade** é o grau com que os resultados da utilização de um ambiente virtual de negócios são visíveis para os outros.

II - TIPO DO PROCESSO DECISÃO-INOVAÇÃO

A curva "S" começa com um pequeno número de adotadores (*innovators*), tomando forma e acelerando até o ponto máximo quando metade dos adotadores potenciais já estão utilizando a inovação. Em seguida, a curva começa a declinar até os poucos e últimos adotadores (*laggards*).

Segundo ROGERS (1995), a **adoção de uma nova idéia resulta do intercâmbio de informações entre redes interpessoais** [sem grifo no original], isso significa que se um *innovator* utiliza um ambiente virtual para realização de negócios comunica a outros dois, estes por sua vez comunicam cada um, para mais outros dois, temos uma expansão binomial, que dá a forma a curva normal.

III - CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para uma comunidade virtual difundir-se, faz-se necessário que o *site* (inovação) seja comunicado (canal de comunicação) da parte de quem o está desenvolvendo (indivíduo que conhece a inovação) para quem ainda não conhece (indivíduo que ainda não conhece a inovação).

Os canais de comunicação a serem utilizados devem ser tanto os de massa, para criar consciência no público alvo do que se trata, bem como os interpessoais, para efetuar a persuasão no sentido de utilizar a inovação.

IV - NATUREZA DO SISTEMA SOCIAL

Para a difusão de um ambiente virtual de negócios, é de fundamental importância visualizar o sistema social. No caso de uma comunidade virtual, é necessário saber qual o público alvo envolvido (sistema social), compreender a sua estrutura e quais normas regem o padrão de comportamento.

Parte da estratégia seria identificar líderes de opinião dentro das empresas e instituições, (através de questionários, entrevistas e/ou observação) onde se pretende realizar a difusão, para que os agentes de mudança possam trabalhar em conjunto com estas figuras.

Também devem ser aplicadas as estratégias propostas por ROGERS (1995) para contração de massa crítica dos usuários para utilização do ambiente virtual de negócios:

- ✓ Focalizar a adoção do *site* por parte da mais alta hierarquia da organização. O contexto organizacional pode ser importante para contração da massa crítica, uma vez que exerce determinada pressão sobre o sistema;
- ✓ Influenciar os indivíduos mostrando que a utilização do ambiente virtual é inevitável, desejável, e que o ambiente virtual já está sendo adotado;
- ✓ Introduzir o ambiente virtual em grupos com boas chances de adoção;
- ✓ Oferecer incentivos aos primeiros que passarem a utilizar o ambiente virtual, pelo menos até que a massa crítica seja alcançada.

V - EXTENSÃO DOS ESFORÇOS PROMOVIDOS PELO AGENTE DE MUDANÇAS

A difusão de um ambiente virtual deve contar com a participação de um agente de mudanças como articulador, influenciando a decisão da utilização do ambiente virtual por parte dos clientes, em uma direção considerada por ele desejável: (ROGERS, 1995).

1 - Desenvolver a necessidade de mudança - o agente de mudança deve apontar as alternativas existentes e mostrar o caminho para a utilização do ambiente virtual;

2 - Estabelecer um relacionamento de troca de informação - O agente de mudança deve estabelecer um canal de comunicação aberto e franco com o cliente;

3 - Diagnosticar problemas - Uma das funções do agente de mudança é analisar os problemas existentes, detectar quais as melhores alternativas com a utilização do ambiente virtual e porque as atuais não se ajustam;

4 - Criar uma intenção de mudança no cliente - Uma das funções do agente de mudança é motivar os clientes em direção á mudança;

5 - Traduzir uma intenção em uma ação - O agente pode operar apenas indiretamente neste caso, trabalhando com líderes de opinião para ativar redes de parceiros próximos;

6 - Estabilizar a adoção e prevenir descontinuidade - O agente de mudança fornece esta assistência no estágio de implementação ou confirmação do processo de decisão da utilização do ambiente virtual;

7 - Alcançar um relacionamento terminal - Até mesmo de uma forma para acelerar o processo, o agente de mudança deve desenvolver a habilidade dos clientes para serem seus próprios agentes de mudança.

Pode-se concluir então, que o modelo descrito anteriormente, composto de três grandes áreas, nos permite verificar quais são os requisitos básicos para difundir um ambiente virtual de negócios via Internet. A primeira destas áreas, Características Técnicas, concerne os elementos básicos que devem ser observados principalmente na construção e desenvolvimento de um *site*.

A Segunda, referindo-se ao Marketing, aponta as ferramentas e de que maneira pode-se realizar a promoção deste *site*.

E, por último, à respeito da difusão de inovações tecnológicas, são contempladas as principais variáveis que devem ser observadas no processo de difusão, pois determinam a taxa de adoção das inovações.

“O poder pode ser alcançado por meio do conhecimento; mas só o amor nos leva a perfeição”

Tagore

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será visto o design geral da pesquisa e a metodologia da pesquisa aplicada para a validação do modelo proposto. Compreende ainda a definição do instrumento de coleta de dados, a operacionalização das variáveis, a escolha do local da pesquisa e a escolha do *site* a ser utilizado como estudo de caso. Contém ainda o método de análise apropriado e os problemas encontrados na coleta de dados.

6.1 DESIGN GERAL DA PESQUISA

Segundo YIN (1990), o estudo de caso requer um plano ou projeto de pesquisa. Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano de ação para obter daqui para lá, onde “aqui” pode ser definido como um conjunto inicial de questões à serem respondidas, e “lá” são algumas conclusões (respostas) destas questões.

Para estudos de caso, cinco componentes de um projeto de pesquisa são especialmente importantes:

- 1 - As questões de estudo;
- 2 - proposições, se houver alguma;
- 3 - Unidade(s) de análise(s);
- 4 - A lógica vinculando os dados às proposições; e
- 5 - critério para interpretar os achados.

A estrutura geral da pesquisa está demonstrada na Figura 7:

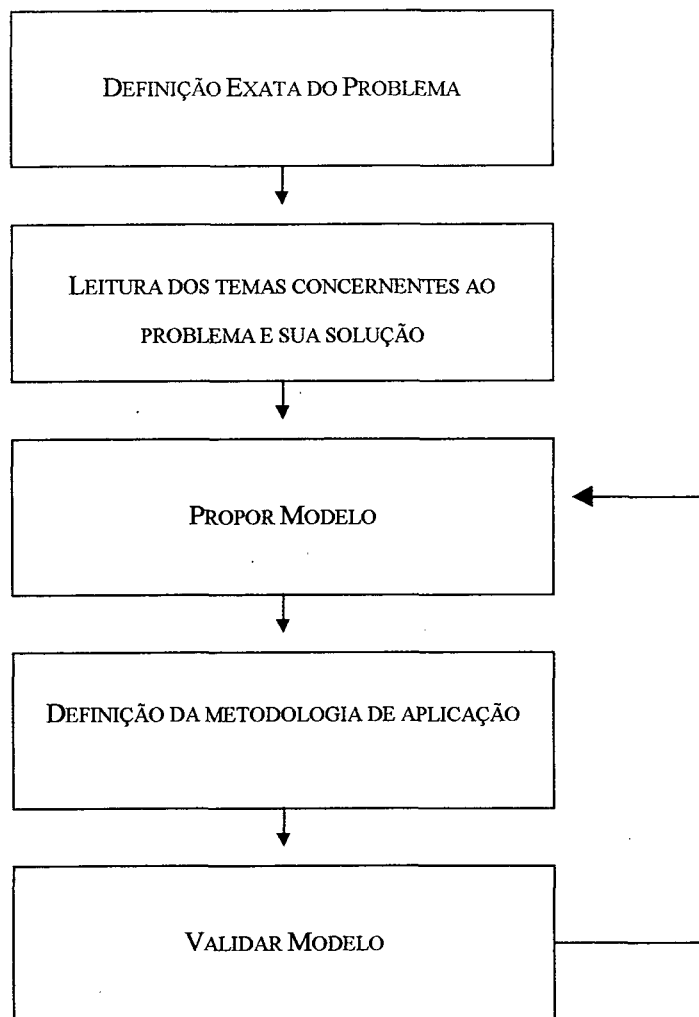


Figura 7 - Estrutura Geral da Pesquisa

6.2 QUESTÕES DE ESTUDO

- ✓ Como fazer com que empresários/profissionais de um ramo passem a utilizar um ambiente virtual?
- ✓ Como fazer para que os usuários de informações de um setor mudem a fonte de busca de informações?
- ✓ Como incentivar a utilização da Internet junto a um público alvo?
- ✓ Quais os requisitos básicos que um ambiente virtual deve conter para que se torne uma comunidade virtual de sucesso?
- ✓ Porque determinados *sites* obtêm sucesso?

6.2.1 Revisão da Literatura

Nesta etapa foi realizada a leitura dos temas concernentes ao problema e a sua solução, englobando o que fosse relevante e necessário para esclarecer o problema e orientar na obtenção da solução. Os tópicos foram:

- ✓ Negócios na Internet;
- ✓ Comércio Eletrônico;
- ✓ Marketing;
- ✓ Difusão de Inovações tecnológicas;
- ✓ Mudança de cultura.

6.3 METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA

Segundo Babbie (1989), uma pesquisa científica é o processo de realizar entendimentos generalizados através da observação. O maior objetivo desta pesquisa é verificação e validação do modelo de pesquisa proposto no capítulo anterior, com a interação de três componentes: características técnicas, Marketing e Difusão de inovação tecnológica com vistas a atingir um modelo genérico para obtenção de estratégias para difusão de um ambiente virtual de negócios via Internet.

Quanto a composição da pesquisa optou-se pela metodologia conhecida como estudo de caso, baseada nos trabalhos de YIN (1990). Para YIN (1990), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. E, em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões “como” ou “por que” estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Ainda segundo YIN (1990), o estudo de caso e os experimentos não representam uma “prova”, e a meta do investigador é expandir e generalizar (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

O estudo de caso desenvolvido é ainda longitudinal histórico. Segundo ABREU (1995), estudos retrospectivos são fundamentais porque permitem a comparação dos fatos no decorrer de um período de tempo. O período de tempo levado em consideração foi de

janeiro de 1998, quando o protótipo do *site* já estava “maduro” até março de 1999, quando a pesquisadora deixou de ser a gerente do ambiente virtual.

Segundo BABBIE (1989) a pesquisa é de caráter descritivo, onde o pesquisador observa e então descreve o que observou, medindo e relatando as características de uma população ou fenômeno em estudo.

6.4 DEFINIÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Segundo uma classificação proposta por Abreu (1995), os envolvidos no processo estão definidos em três grupos: gerentes, coordenadores e colaboradores:

- ✓ Gerentes são as pessoas que desempenham as funções gerenciais, diretamente responsáveis pelos coordenadores e/ou colaboradores de uma determinada área ou setor;
- ✓ Coordenadores são pessoas que desempenham funções de coordenação, diretamente responsáveis pelos colaboradores de um determinado setor na ausência do gerente ou ainda são pessoas responsáveis pela coordenação de postos de coleta;
- ✓ Colaboradores são pessoas que não ocupam funções gerenciais ou de coordenação, mas desempenham atividades organizacionais sob a orientação de gerentes e/ou coordenadores.

6.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta fase consistiu de reunir os dados para análise e avaliação nas diversas etapas da pesquisa, como houve a oportunidade para utilizar diferentes fontes, utilizaram-se múltiplas fontes de evidência.

Segundo YIN, (1990) a evidência para estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos. Entre as citadas foram utilizadas:

- a) **Documentação** - Foram utilizadas as atas de reunião da equipe de trabalho, bem como outros registros escritos, plano de negócios, projeto técnico, recortes de jornais e artigos, e demais documentos administrativos.
- b) **Registros arquivais** - Foram utilizados registros organizacionais, organogramas, diagramas utilizados na construção do ambiente virtual, registros e anotações pessoais.
- c) **Entrevistas** - As entrevistas constituíram-se de natureza aberta não estruturadas, realizadas com os profissionais das empresas parceiras na construção do ambiente virtual, bem como empresas que pudessem vir a formar parte do *site*. Geralmente quando as entrevistas eram individuais os membros deslocavam-se até o local de desenvolvimento em Florianópolis. A finalidade das entrevistas era a definição conjunta dos objetivos a serem atingidos com a construção do *site* e qual a formatação física dos mesmos. Também foram realizadas reuniões conjuntas entre os membros da equipe de trabalho e as empresas parceiras, neste caso, a finalidade das reuniões era a definição de objetivos e metas globais.
- d) **Observação-Participante** - É um modo especial de observação no qual o pesquisador não é meramente um observador passivo. O investigador pode ter uma variedade de papéis dentro de uma situação em um estudo de caso e pode atualmente participar nos eventos que estão sendo estudados. Os papéis mencionados se aplicam a pesquisadora:
 - ✓ Membro do staff, fazendo parte do quadro de recursos humanos da empresa; e
 - ✓ Tomador de decisão chave em um conjunto organizacional, pois atuava como gerente do ambiente virtual em questão.

6.6 ESCOLHA DO LOCAL E OBJETO DA PESQUISA

A empresa MOL - Machining On-Line e a UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina foram escolhidas, em primeiro lugar em função das características do projeto CIMM:

- a) O CIMM encontra-se em fase adiantada de desenvolvimento, com aproximadamente 40% do projeto já em funcionamento na Web no endereço: <http://www.cimm.com.br>;
- b) Faz parte do maior *site* em língua portuguesa UOL – Universo On-Line, onde as páginas e Banco de Dados do CIMM encontram-se depositados, no item “Bibliotecas”;
- c) O CIMM conta com parceiros que são líderes de áreas do setor metal-mecânico e empresas especializadas em tecnologia de ponta. Podemos então citar:
- ✓ Quatro grandes empresas do setor metal-mecânico: Sandvik do Brasil S.A. Indústria e Comércio, Villares Metals S. A. / Aços Villares S.A., a Castrol Brasil Ltda e a Fundação Tupy S.A.;
 - ✓ Duas empresas ligadas à informática, a Provecto – Soluções Inteligentes Ltda. e MOL – Machining On-Line Ltda.;
 - ✓ A Certi – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – UFSC.
- d) Recentemente, mais uma vez a viabilidade e a relevância do CIMM foram reconhecidas através do Programa PADCT III (FINEP/CNPq) com a aprovação do projeto pelo Edital CDT/PADCT 01/98, modalidade CE – Cooperativo Específico, Pré-competitivo, no valor de R\$ 284.910,00 (a ser contratado). Este projeto inclui também recursos adicionais de contrapartida das empresas no valor de R\$ 348.319,68.
- e) Porém, apesar do CIMM já contar com importantes parcerias e conseqüentemente com aportes financeiros, ainda assim é de vital importância a busca de novos parceiros, suporte técnico e financeiro adicional de maneira que o CIMM possa tornar-se efetivamente o Centro de referência para o setor metal-mecânico. Como autora da pesquisa trabalhou aproximadamente três anos como gerente do projeto, a realização da pesquisa sem dúvida forneceria os subsídios para mais facilmente atingir uma verdadeira e abrangente comunidade virtual de negócios.

Outros pontos fortes pelos quais escolheu-se o local foi a disponibilidade “portas abertas”, conveniência (interesse entre pesquisador e pesquisados) e acessibilidade (pesquisador atuava na organização e tinha fácil acesso aos dados).

6.7 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

A população alvo, definida entre janeiro de 1998 até março de 1999, foi dividida em duas categorias, uma estrategicamente selecionada formada pelos gerentes e coordenadores e outra, formada por colaboradores que não ocupam função de gerência ou coordenação:

- ✓ Todos os membros da equipe de desenvolvimento do CIMM. Isto inclui gerentes/coordenadores, bem como os colaboradores da UFSC/GRUCON, MOL e Provector – Soluções Inteligentes Ltda. Foram entrevistados 4 (quatro) pessoas com cargos de gerência e coordenação e 9 (nove) colaboradores. Estes respondentes foram entrevistados devido a sua disponibilidade, conveniência (interesse entre pesquisador e interessados), pelo conhecimento profundo das características técnicas do ambiente virtual e para averiguação das atividades relacionadas com a promoção e difusão;
- ✓ Empresas do setor metal-mecânico parceiras no desenvolvimento do projeto durante o período da pesquisa: Sandvik do Brasil S.A. Indústria e Comércio, Villares Metals S. A. / Aços Villares S.A., a Castrol Brasil Ltda . Os respondentes, gerentes/coordenadores foram entrevistados para verificação das atividades relacionadas com o marketing e difusão, totalizando 6(seis).Os colaboradores, contribuíram com dados sobre as características técnicas, totalizando 18(dezoito).
- ✓ A Certi – Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras – UFSC. Os respondentes, totalizando (2)dois gerentes/coordenadores, foram entrevistados por serem parceiros no projeto, contribuindo com a visão de marketing e difusão;
- ✓ Contatos aleatórios realizados em feiras, Congressos, Palestras, Workshops e demais eventos relacionados ao CIMM, e ambientes virtuais de negócios genéricos. Foram coletadas as impressões e sugestões de gerentes/coordenadores e colaboradores, que de alguma maneira tiveram contato com o CIMM, nos eventos mencionados anteriormente.

6.8 ESTRATÉGIA ANALÍTICA APLICADA

A análise dos dados consiste na examinação, categorização, tabulação, ou outro tipo de recombinação de evidência, para dirigir às proposições iniciais do estudo (YIN, 1990).

Esta pesquisa utilizou a análise estratégica geral, desenvolvendo a estrutura descritiva para organização do estudo de caso, já que o propósito original era obter um descritivo.

Dentro desta estratégia, a técnica analítica dominante foi a construção da explanação, e uma série de análises.

O procedimento básico foi a realização de um check-list de todos os itens constantes no modelo, comparando com as atividades desenvolvidas e estratégias tomadas no período da pesquisa, relacionadas ao estudo de caso CIMM.

6.9 DESAFIOS INERENTES AO PLANEJAMENTO DO ESTUDO

Devido ao ritmo de trabalho da pesquisadora, durante o desenvolvimento do projeto e conseqüentemente durante o período da coleta de dados, não foi possível a análise em tempo real dos dados obtidos. Toda a escrita foi realizada depois da saída da pesquisadora do local de trabalho.

Por outro lado, o afastamento físico permitiu um olhar “de quem está de fora”, contribuindo para o trabalho final. Além disso, foram utilizados as mais diversas fontes de documentos para suprir as necessidades de informação. Antes da versão final, uma preliminar do documento foi também encaminhada para os atuais membros do CIMM.

6.10 DESAFIOS INERENTES A OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO

Durante o primeiro ano da pesquisa, o objetivo era a aplicação de um questionário para conhecimento do público alvo e suas necessidades. Este questionário foi inclusive proposto, no modelo adaptado para obtenção de estratégias para difusão de um ambiente

virtual de negócios. Seria aplicado pelas empresas parceiras, junto aos seus funcionários, bem como pela sua equipe de vendas junto às suas principais empresas clientes.

Porém, em função da situação econômica do país e a necessidade das empresas se reestruturarem perante tal situação, lamentavelmente a aplicação do questionário foi suspensa por tempo indeterminado a pedido das empresas parceiras.

Este problema foi solucionado/amenizado pela redução da amostra, (conforme descrito no item 6.7 Definição da população), pela aplicação de entrevistas de natureza aberta não estruturadas e pelo vasto material resultante das reuniões de trabalho, propostas, projetos do *site* e arquivos, que a pesquisadora possuía a sua disposição.

7 ESTUDO DE CASO

A partir da extensão do modelo de PALMER & GRIFFTH (1998), levando em consideração as informações e conhecimentos coletados durante a pesquisa, e a teoria de difusão de inovação tecnológica, foi proposto um novo modelo para obtenção de sucesso em ambientes virtuais de negócios via Internet, explanado no capítulo anterior.

Este modelo foi aplicado a um ambiente virtual de negócios voltados a área de Engenharia Mecânica denominado CIMM – Centro de Informação Metal Mecânico.

7.1 O QUE É O CIMM ?

É um projeto cujo objetivo é ampliar e disponibilizar, via Internet, um centro virtual de negócios (comércio), conhecimentos e informações para o setor metal-mecânico, que possa inclusive ser utilizado como referencial para o desenvolvimento de outros centros, para outros ramos de atividades do setor industrial brasileiro.

O centro virtual em questão, denominado CIMM - Centro de Informação Metal Mecânico, tem a função de ser um canal de comunicação, permanente e globalizado, através do qual as empresas e as instituições de ensino e pesquisa, possam disponibilizar e obter informações técnicas e tecnologias sobre produtos e serviços; obter informações de empresas e instituições e, se desejado, poder contactá-las rápida e facilmente; promover e fortalecer "marketing" empresarial; facilitar e incrementar a comercialização de produtos e serviços; aumentar a competitividade e realizar uma rápida e fácil difusão do conhecimento e da informação.

7.2 APLICAÇÃO DO MODELO

Até o presente momento não foi aplicado nenhum questionário para um conhecimento mais profundo do público alvo do CIMM. Portanto, para uma avaliação do mercado ao qual o CIMM pretende atingir, a primeira sugestão é a aplicação de um questionário (Pesquisa CIMM/UFSC – A Internet nas empresas do setor metal-mecânico – ANEXO 1). Este, foi composto tomando como base:

- ✓ Um questionário desenvolvido para as 300 maiores empresas do estado de Santa Catarina (II Pesquisa FIESC/ETHERMÍDIA – ANEXO 2), aplicado pela empresa Ethermídia em cooperação com a FIESC (Federação de Indústrias do Estado de Santa Catarina), para conhecimento do público-alvo a ser atingido pelo FIESC-NET (*site* de negócios da FIESC);
- ✓ Questionamentos levantados nas áreas pesquisadas;
- ✓ E as variáveis que afetam a taxa de adoção de uma inovação, levantadas por ROGERS (1995).

Este questionário deve ser aplicado ao público-alvo em questão, no caso o setor metal-mecânico, através das atuais empresas parceiras, aos seus funcionários, gerências e empresas clientes. Pode ser aplicado individualmente ou ainda quando da promoção de eventos pelas empresas.

A tabulação e formatação dos dados coletados, permitirá um conhecimento um pouco mais aprofundado do público alvo em questão: sua percepção e utilização de Internet, sua percepção sobre um *site* do setor e ainda algumas definições características que poderiam contribuir na formação do produto, vindas a partir de possíveis clientes.

7.2.1 Características Técnicas

Será visto a seguir os principais itens que foram avaliados na construção e desenvolvimento do CIMM.

7.2.1.1 Definição de Objetivos

A empresa MOL, desde o início, teve como meta principal fazer do CIMM um *site* de negócios, tendo como objetivos:

- ✓ Ser um canal de comunicação, permanente e globalizado, através do qual as empresas e as instituições de ensino e pesquisa, possam disponibilizar e obter informações técnicas e tecnologias sobre produtos e serviços;
- ✓ Obter informações de empresas e instituições e, se desejado, poder contactá-las rápida e facilmente;
- ✓ Promover e fortalecer "marketing" empresarial;
- ✓ Facilitar e incrementar a comercialização de produtos e serviços;
- ✓ aumentar a competitividade e realizar uma rápida e fácil difusão do conhecimento e da informação.

Duas sugestões são dadas para o CIMM quanto a definição de objetivos: a primeira é a realização de um *benchmarking* para avaliar quais são as ações dos competidores relacionados ao setor Metal Mecânico na Internet. E, a segunda, tentar verificar o que seus consumidores podem obter via Internet, e que não podem obter da maneira tradicional, e incorporar aos objetivos do *site*.

7.2.1.2 Criar um protótipo do *site*

O CIMM, num primeiro momento, foi concebido como um protótipo, tendo como base as sugestões e opiniões provenientes das principais empresas clientes e parceiras. No entanto, o questionamento das necessidades dos clientes deve ser uma constante no desenvolvimento de um ambiente virtual de negócios. Portanto, mais uma vez é apresentada a importância da aplicação de um (ou mais) questionário(s) com o intuito de detectar quais são os desejos do cliente.

7.2.1.3 WIRE - WEB/Internet Resource Executive

Este executivo no caso do CIMM, estaria sendo representado pela própria figura do gerente de projeto, que possui conhecimentos em áreas diversas, como Marketing, networking, Internet e planejamento estratégico, orientando estrategicamente a empresa.

7.2.1.4 Segurança

Atualmente o CIMM não tem nenhum plano de segurança por escrito.

A sugestão é que este plano seja desenvolvido, e que as partes mais relevantes sejam distribuídas pelo menos para os que possivelmente precisem acessar os serviços de rede. Este plano deve conter e descrever as ferramentas que serão utilizadas na sua implementação, devendo ser atualizado regularmente.

7.2.1.5 Características de desenvolvimento

Pode-se enquadrar o CIMM da seguinte maneira dentro das características de desenvolvimento:

- ✓ **Utilidade** – Sem dúvida o CIMM é, e será de grande utilidade para o setor metal mecânico. Porém, este questionamento deve sempre ser contínuo por parte da equipe de desenvolvimento;
- ✓ **Dinamicidade** – Este item sempre foi bem observado dentro do CIMM no que se refere à informações, Porém, quanto a parte de *design* deveria ser mais dinâmico, principalmente nas primeiras páginas, demonstrando assim uma dinamicidade maior;
- ✓ **Entretenimento** – Pouco observado no CIMM, talvez a promoção de uma gincana descontraísse um pouco o ambiente;
- ✓ **Navegabilidade** - O CIMM apresenta as informações de uma maneira clara e direta para o Internauta, onde o Internauta pode fazer a navegação de uma maneira intuitiva. O nível de profundidade até atingir a informação desejada é bastante satisfatório (Informação x Nível de Profundidade);
- ✓ **Objetividade** – Os objetivos do *site* são apresentadas de uma maneira clara;

- ✓ **Abrangência** - A sugestão seria definir o público alvo ao qual se destina o *site*, através de uma pesquisa, evidenciando os seus objetivos;
- ✓ **Interatividade** - Através do CIMM as empresas têm a possibilidade de estabelecer um canal direto com o cliente, por exemplo, até mesmo lançar um produto e obter o *feedback*. Porém, sempre que solicitada, uma empresa deverá ser ágil nas suas respostas, pois o internauta não quer perder tempo;
- ✓ **Atualidade** - O CIMM, dentro das atuais limitações, está sendo constantemente revisto e atualizado. Pelo próprio aspecto dinâmico da Internet, o *site* não pode passar a impressão de obsolescência. A questão da atualidade deve estar também relacionada ao *design*, que não pode ser invariavelmente sempre o mesmo.

7.2.1.6 Estratégias de Desenvolvimento

- a) **Monitoramento** – O CIMM utiliza uma ferramenta que permite medir e monitorar o número de pessoas que visitam o *site* a cada dia. Porém, estas informações ainda não estão sendo profundamente utilizadas. A sugestão é responder a determinadas perguntas como: porque os usuários visitam mais determinadas páginas, se isso está acima, abaixo ou dentro das expectativas, que fazer para incrementar estes acessos, etc... Contar “Hits” é a maneira mais simples de monitorar um *site*, importante é saber informações sobre os usuários e saber aplicá-las de maneira coerente.
- b) **Design** - O design do CIMM está coerente com a mensagem que se quer transmitir. Está construindo a marca da imagem, está de acordo com o conteúdo, e permite uma navegação fácil e intuitiva.
- c) **Testes** – O CIMM realiza periodicamente testes para verificar seu correto funcionamento. Porém, estes testes são aplicados pelos próprios integrantes da equipe CIMM. O que seria interessante seria a aplicação de testes em diferentes audiências, como por exemplo os clientes das empresas parceiras.
- d) **Manutenção** – O CIMM, dentro das limitações atuais, é continuamente atualizado. Porém, através dos resultados da pesquisa, teria mais subsídios para se moldar as necessidades dos clientes.

7.2.2 Marketing

A empresa MOL até então, sempre teve um ótimo desempenho em relação ao seu produto CIMM, porém, para atingir o conceito de “*empresa que atua em tempo real*” proposto por MCKENNA (1998, HSM) necessita rever algumas de suas estratégias, avaliadas a seguir:

- a) Quanto aos sistemas “extremamente flexíveis”, a MOL está totalmente enquadrada dentro do conceito, uma vez que o CIMM sofre manutenções constantes sempre procurando se adaptar dentro do que lhe é solicitado pelos atuais clientes. Porém, a amostra de clientes atuais é pequena, sendo necessário levar em consideração o ponto de vista de um número maior de possíveis clientes;
- b) Quanto ao conceito de “manter um grande arsenal de conhecimento sobre os clientes”, a MOL necessitaria montar um Banco de Dados, com características, necessidades, evolução de relacionamento, etc. sobre os seus clientes. Mais uma vez, é ressaltada aqui a importância da aplicação do questionário e continuidade deste trabalho, contribuindo assim na formação da base de dados sugerida por MCKENNA (1998, HSM).
- c) E, quanto ao conceito de “criar um ciclo contínuo de troca de informações com o mercado”, a MOL necessita aproveitar o instrumental e potencialidade que a Internet oferece, para através do CIMM, estabelecer um contato mais intenso com os seus usuários, por exemplo, através de um boletim digital. Este contato, permite um *feedback* extraordinário por parte dos clientes .

Quanto a ferramenta “Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado”, sugerida por KOTLER (1998):

- a) O marketing estratégico no início do processo de planejamento, estaria sendo contemplado através da realização da pesquisa sugerida anteriormente.
- b) As “características tangíveis do produto” já estão sendo desenvolvidas, bastando apenas que fossem contempladas as sugeridas pelos clientes.
- c) A terceira fase é colocar o produto no mercado através da Força de Vendas, Promoções de Vendas e Propaganda. A MOL necessita atuar mais intensamente neste ponto, Porém, conta no momento, com limitações de ordem financeira.

Quanto ao **Plano de Marketing** como um dos produtos mais importantes do Processo de Marketing, descrito nos três tópicos anteriores, são sugeridos a seguir alguns questionamentos para atingir os itens que deveriam fazer parte deste plano. Este documento servirá como uma espécie de “auto-aconselhamento” para os executivos da MOL.

PLANO DE MARKETING

PARTE I - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO (PEN) .

Esta primeira parte contempla a missão, objetivos da empresa, Impactos no Marketing, descrição detalhado do produto, e análise do ambiente externo.

MOL - Quais são os objetivos do *site* e “qual a forma do(s) produto(s) que se quer comercializar? Será que os clientes querem o que se está oferecendo hoje no *site*? Quais são as reais necessidades dos clientes hoje? Talvez eles queiram menos do que se está tentando oferecer ...? Talvez seja a hora de formar a comunidade em função do que eles estão querendo... Que tal uma promoção aliada a uma pesquisa para responder “O que você quer do CIMM?”

MOL - Quais são os concorrentes? Já foi atribuída a alguém uma tarefa para pesquisar na Internet quais são os nossos concorrentes no setor MM? O que estes *sites* (mesmo que não possam ser considerados “concorrentes”) apresentam de pontos fortes e fracos? Eles atendem as expectativas dos clientes? de que maneira? Eles tem mais empresas que o CIMM cadastradas? Porque? Qual foi o caminho deles?

Tecnologia – Está se utilizando a última tecnologia para desenvolvimento dos *sites*? Quais os pontos forte e fracos em tecnologia? (comércio eletrônico, segurança, *design*!)

PARTE II - PLANO MESTRE DE MARKETING (PMM)

Documentar para cada atividade quais as ações para a execução de estratégias, de uma forma simples e clara.

✓ Previsão de Vendas / Adesões Mensais

MOL - Quantas adesões mensais se pretende???

✓ **Estratégia do Produto**

MOL - O CIMM possui um ciclo de vida? O que se quer com o seu *design*? Quais as garantias que se dá aos clientes que participam? Segmentação: considera-se pequenas, médias e grandes empresas em níveis iguais? Quais os períodos previstos para melhoria e avaliação do CIMM? Como obter o *feedback* dos clientes para realimentar o desenvolvimento de nosso produto?

✓ **Estratégia do Preço**

Quais os preços praticados e a reação da concorrência?

MOL - Qual será a “tabela” de preços ? Com base em que? Como os outros *sites* “semelhantes”, mas em outras áreas praticam os preços?

✓ **Praça**

Definição dos canais de distribuição e como utilizá-los?

MOL - Como fazer para que o CIMM seja representado e “distribuído” ?

Quem poderia representar o CIMM? Pode-se usar a estratégia de que a três empresas correlatas, a que trouxe teria a sua permanência gratuita?

Quais são as opções?

✓ **Promoção e Vendas**

Descrição de quais formas a empresa comunicará ao seu público alvo do que pretende.

MOL - Qual será a estratégia promocional? Divulgação pela mídia das empresas parceiras? É possível alguns recursos próprios para serem utilizados em Marketing?

Quantas notas/reportagens se quer que saia nos jornais e revistas ...?

Quais são as feiras e eventos a participar? Onde e quando se poderia programar palestras sobre o CIMM? Quantas malas diretas se quer enviar? Qual a política de cadastramento via Internet? O *site* está cadastrado da melhor maneira nos *searchengines*? Onde está o público alvo na Internet?

E fora? Como está a relação com a assessoria de Marketing na UFSC?

PARTE III - PLANO DE AÇÕES DE MARKETING IMEDIATAS (PMI)

✓ Descrição do estabelecimento de metas gerais e específicas; alternativa de ações; recursos a serem empregados; Implementação e Monitoramento.

MOL - As metas serão as mesmas que os objetivos? Quais serão as alternativas caso os canais de distribuição não funcionem? Temos opções de parcerias com concorrentes? Quais os recursos financeiros que se dispõe? Quem assume a responsabilidade de implementação do plano de marketing? Como será feito o controle/monitoramento do Plano? Será emitido um relatório mensal??

7.2.3 Difusão de Inovação Tecnológica

7.2.3.1 O CIMM como Inovação Tecnológica

O conceito de inovação tecnológica, cabe perfeitamente ao CIMM, que para o seu público alvo, é conhecido por apenas uma pequena minoria, que englobam algumas pessoas e empresa pioneiras na utilização da comunidade virtual. Desta maneira, para se realizar a difusão do CIMM, se depara com duas barreiras, a primeira que diz respeito a própria Internet, e a segunda que diz respeito a nova maneira do público alvo da comunidade virtual fazer negócios, marketing e acessar informações; O CIMM, como tecnologia, igualmente é composto de duas partes (1) hardware, sem o qual não se pode acessar a comunidade virtual e o (2) software, que é o próprio sistema sendo desenvolvido e programado.

O CIMM, utiliza-se ainda de canais de comunicação de massa para divulgação da comunidade virtual, através de folders, artigos em jornais e revistas, entrevistas na TV e mesmo através da própria Internet. Porém, atualmente esta divulgação não está planejada, não existe um Plano de Marketing sendo executado, o que dificulta o conhecimento por parte do público alvo, já que a mídia desconhece o sistema não havendo assim uma quantidade de publicações suficientes.

O face-a-face, ou boca-a-boca, também vem sendo utilizado através de visitas a empresas, palestras e encontros direcionados, porém, estes, da mesma maneira devem fazer parte de um plano de marketing

Quanto ao item “tempo”, será de suma importância verificar quais os fatores que podem reduzir o tempo do processo decisão/inação, quais são as características que determinam a adoção prévia por parte de um usuário ou grupo, de maneira a rastreá-los, diminuindo assim o tempo com que será adotado o CIMM.

Quanto ao sistema social, refere-se ao público alvo em questão, direcionado ao setor Metal Mecânico. Ou seja, indivíduos e empresas do setor metal mecânico, universidades, associações, entidades governamentais interessadas no bom desenvolvimento do setor em questão. Enfim, aqueles que por ventura possam estar vinculados e/ou interessados no setor metal-mecânico de alguma maneira.

Para CIMM, o principal objetivo é o compartilhamento de informações, seja para sanar alguma dúvida, a realização de negócios, marketing. Segundo ROGERS (1995), é o compartilhamento de objetivos que “amarra” e interliga o sistema social. O interessante é que a estrutura de um sistema social pode prever alguns comportamentos, com um certo grau de precisão, podendo facilitar ou impedir a difusão de inováção em um sistema;

É primordial, por exemplo, definir dentro do setor metal-mecânico quais são as empresas líderes de opinião, e dentro da empresa, quais são os líderes a favor da inováção. Assim, o(s) agente(s) de mudança(s), pessoas responsáveis pela difusão, poderão trabalhar em conjunto com os líderes de opinião.

7.2.3.2 Variáveis que afetam e determinam a Taxa de Adoção

As variáveis que afetam e conseqüentemente determinam a taxa de adoção (variável dependente) foram agrupadas em cinco itens principais, que serão vistos detalhadamente no decorrer do texto.

I - ATRIBUTOS PERCEBIDOS DA INOVAÇÃO

- a) **Vantagem relativa** - Em relação ao CIMM, o importante é que o quanto antes, o público alvo perceba as vantagens relativas que possuirão em relação aos meios atualmente empregados, tanto antes começarem a utilizar a comunidade virtual. Estas vantagens relativas podem ser, busca de informações, marketing, acesso a mercados globais, realização de negócios. Existe ainda o aspecto do status

relacionado a inovação, o CIMM de alguma maneira deve representar um status para quem participar da comunidade. Gabriel Tarde (1903) observou que a procura de status era a principal razão para imitar o comportamento inovador de outros. Da mesma maneira como aconteceu com o fax, o telefone e mais recente até mesmo com o e-mail, as empresas tem que se perguntar “ Mas você ainda não faz parte do CIMM??”, como há um tempo atrás perguntavam, “mas você ainda não tem fax?”

Estratégia:

- ✓ Fazer chegar ao público alvo, as vantagens relativas obtidas através do CIMM, por intermédio de palestras, folders, reportagens, Porém, em uma linguagem e direcionada para leigos;
- ✓ Tornar o CIMM um elemento de status;
- ✓ Incluir incentivos para encorajar a mudança de comportamento, como por exemplo oferecer um prêmio, a que encontrar uma determinada informação utilizando o sistema; As empresas que já fazem parte do CIMM, poderiam oferecer um número de horas gratuitas aos seus principais clientes para utilização do sistema;
- ✓ Aplicação do questionário para traçar as variáveis de identificação dos atributos, pelo público alvo.

- b) **Compatibilidade** – No desenvolvimento do CIMM, este atributo, ainda que intuitivamente, foi preservado. A construção da seção de consulta ao Banco de Dados, procurou ser o mais fiel possível aos manuais atualmente sendo utilizados pelas empresas para recuperação de informações. As demais seções, inclusive a realização de negócios devem também se aproximar da maneira mais similar a já utilizada pelos usuários. Notar ainda, que a própria Internet começa a definir alguns padrões e pode ser interessante para o desenvolvimento de uma comunidade virtual, não se afastar muito dos mesmos.

Estratégia:

- ✓ Ajudar os clientes a determinar as suas próprias necessidades, através de entrevistas pessoais e questionários, deixar os próprios clientes falarem;
- ✓ Indicar a inovação para atender as suas necessidades;

✓ Associar o CIMM a idéias já existentes e familiares (estratégia de posicionamento), facilitando assim a compreensão por parte do público alvo.

- c) **Complexidade** - Mais uma vez apresenta-se a importância de conhecer o público alvo, ou seja quais são as empresas que atualmente já utilizam a Internet e quais são as pessoas encarregadas de tal tarefa? Quais empresas já possuem Web *site*? Quais são os recursos da Web utilizados? Há quanto tempo encontram-se na Internet? Este é o público com maior potencial de adotar primeiramente o CIMM.

Estratégia:

✓ - Conhecer dentro do público alvo as empresas/pessoas para quem o CIMM poderia se apresentar menos complexo.

- d) **Tentabilidade** - No caso do CIMM, se enquadra perfeitamente, pois o potencial adotador pode navegar pela comunidade virtual sem fazer parte dela.

Estratégia:

✓ - Estimular as pessoas e empresas a fazerem uma navegação piloto no CIMM, Porém, o público alvo deve tomar conhecimento que a comunidade virtual existe.

- e) **Observabilidade** - Para uma comunidade virtual, o interessante é que empresas vejam outras empresas e instituições utilizando o CIMM. Esta visibilidade pode se obter através da publicação pelas empresas participantes que já fazem parte da comunidade virtual

II - TIPO DO PROCESSO DECISÃO-INOVAÇÃO

A sugestão é a aplicação do método baseado na curva “S”, citado no capítulo 4, categorizando os adotadores e objetivando o seu ponto de “takes-off” (decolagem) quando as redes interpessoais começam a ser ativadas. Isto se dá em torno de 10% a 20%, sendo o coração da difusão de uma nova idéia e que uma vez atingido, ainda que se queira voltar atrás é impossível.

III - CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para uma comunidade virtual difundir-se, faz-se necessário que o *site* (inovação) seja comunicado (canal de comunicação) da parte de quem o está desenvolvendo (indivíduo que conhece a inovação) para quem ainda não conhece (indivíduo que ainda não conhece a inovação).

No caso do CIMM, os canais de comunicação a serem utilizados devem ser tanto os de massa, para criar consciência no público alvo do que se trata, bem como os interpessoais, para efetuar a persuasão no sentido de utilizar a inovação.

IV - NATUREZA DO SISTEMA SOCIAL

Para a difusão de uma inovação, é de fundamental importância visualizar o sistema social. No caso de uma comunidade virtual, é necessário saber qual o público alvo envolvido (sistema social), compreender a sua estrutura e quais normas regem o padrão de comportamento.

No caso do CIMM, intuitivamente as primeiras empresas a serem contatadas foram as líderes em determinados segmentos dentro do setor metal mecânico. Isto porque pareceu de uma certa forma “lógico” aos integrantes da equipe, já que pela experiência individual de cada participante havia-se constatado que sempre há um líder que mais ou menos determina a direção a ser tomada.

Estratégia:

✓ Continuar identificando líderes de opinião dentro das empresas e instituições, (através de questionários, entrevistas e/ou observação) onde se pretende realizar a difusão, para que os agentes de mudança possam trabalhar em conjunto com estas figuras.

A massa crítica na adoção de Inovações Interativas

Já que a Internet e o próprio CIMM podem ser considerados inovações interativas, sugere-se seguir as estratégias para contração de massa crítica identificadas por ROGERS

(1995). Também aqui, ainda que intuitivamente alguns itens foram observados pelos membros integrantes do projeto (ROGERS, 1995).

Estratégias para contrair Massa Crítica

- ✓ Focalizar a adoção do CIMM por parte da mais alta hierarquia das organizações. O contexto organizacional pode ser importante para contração da massa crítica, uma vez que exerce determinada pressão sobre o sistema;
- ✓ Influenciar os indivíduos mostrando que a utilização do CIMM é inevitável, desejável, e que já está sendo adotado;
- ✓ Introduzir o CIMM em grupos com boas chances de adoção;
- ✓ Oferecer incentivos aos primeiros que adotarem o CIMM, pelo menos até que a massa crítica seja alcançada.

V - EXTENSÃO DOS ESFORÇOS PROMOVIDOS PELO AGENTE DE MUDANÇAS

A figura do agente de mudança, era mais uma vez, intuitivamente exercida pelos membros do projeto que encontravam-se na gerência e coordenação do projeto CIMM. Obviamente não cumprindo todos os requisitos definidos por ROGERS (1995), mas influenciando a decisão de inovação dos clientes em direção a adoção do CIMM.

Foram inclusive, ministrados cursos aos clientes no sentido de criar condições para que eles mesmos pudessem ajudar-se mutuamente.

Estratégia:

- ✓ Que o(s) agente(s) de mudança atuem em conformidade com as estratégias propostas por ROGERS (1995), para ser efetivamente um articulador:

Agente de mudança como articulador

O CIMM possuía o(s) agente(s) de mudança como articulador(es), Porém, de uma maneira intuitiva e por isso mesmo não explorando este recurso ao máximo. Dentro das funções do agente de mudança:

1 - Desenvolver a necessidade de mudança

O agente de mudança deve apontar as alternativas existentes hoje no mercado, sugerindo o CIMM como a melhor solução. Isto era realizado principalmente através de palestras, mostrando a evolução na maneira de fazer negócios e que a utilização do CIMM seria inevitável;

2 - Estabelecer um relacionamento de troca de informação

O agente de mudança deve estabelecer um canal de comunicação aberto e franco com o cliente, na figura das empresas parceiras ou de novos possíveis clientes. Este relacionamento era obtido principalmente através de reuniões mensais, contatos telefônicos e mesmo através de troca de e-mails. Portanto, são de suma importância as reuniões periódicas, mostrando os resultados e apontando o caminho a ser seguido.

3 - Diagnosticar problemas

O agente de mudança deve diagnosticar os problemas existentes e detectar quais as melhores alternativas com a utilização do CIMM. Talvez neste item, faltou mais esforço em diagnosticar quais os atuais problemas que o CIMM poderia ajudar a resolver.

4 - Criar uma intenção de mudança no cliente

Motivar as empresas parceiras e futuros clientes em direção ao CIMM. Esta motivação era conseguida através das reuniões periódicas, cursos e um contato mais intenso com os clientes.

5 - Traduzir uma intenção em uma ação

Operando indiretamente com líderes de opinião, os agentes de mudança do CIMM tentaram ativar redes de parceiros próximos, marcando eventos onde as próprias empresas parceiras convidavam outras para participarem. Não obteve-se grande sucesso, provavelmente em função do número de convidados não ser relativamente grande e talvez pelo fato de que nem todas as vezes os agentes de mudança estavam presentes.

6 - Estabilizar a adoção e prevenir descontinuidade

Até mesmo por um desconhecimento do conceito de descontinuidade, não atribuiu-se a devida importância. A adoção não encontrava-se estabilizada e conseqüentemente a empresa Castrol, afastou-se do projeto CIMM.

7 - Alcançar um relacionamento terminal

Os agentes de mudança tentaram, mais uma vez sem o conhecimento da teoria, desenvolver multiplicadores da figura do agente de mudança, através de cursos que foram

ministrados. Porém, talvez por não saber da importância de tal fato, não foi dada a devida importância, não gerando assim uma quantidade suficiente de multiplicadores.

“O maior desafio do futuro não será a tecnologia, mas o aprimoramento da sabedoria e filosofia dos grandes líderes dentro de uma visão mais ética e humana”

Lenilson Naveira e Silva

8 CONCLUSÕES

O resultado deste estudo, busca auxiliar as organizações a formularem suas estratégias específicas, através do entendimento de muitos assuntos, para a transformação de um projeto em um *site* de sucesso para negócios, tornando a(s) empresa(s) mais competitiva(s) diante da realidade de um mundo globalizado.

A importância estratégica de construir um *site* de sucesso para negócios, a complexidade do processo de desenvolvimento, promoção e difusão de um ambiente virtual, e a literatura sobre o assunto justificam a importância deste estudo.

No modelo proposto, além das características técnicas e de marketing, foi agregado um terceiro componente tratando da difusão de inovação tecnológica, sob o ponto de vista que a Internet e um próprio ambiente virtual podem ser considerados como tal. Esta inclusão foi de extrema importância, visto que pode-se confirmar com o estudo de caso, que alguns conceitos como trabalhar com os líderes de opinião e agentes de mudança, entre outros, vinham sendo trabalhados intuitivamente porém, não da melhor maneira por lamentavelmente não haver o conhecimento da teoria. Pelo estudo realizado, acredita-se ainda, que a aplicação desta componente é uma diferencial competitiva para a obtenção de sucesso na construção e difusão de ambientes virtuais.

A idéia inicial deste estudo foi a construção de um modelo, que pudesse ser aplicado por empresas. Os resultados obtidos reforçam esta idéia, e através da sua aplicação pode-se assegurar uma maior possibilidade de obtenção de sucesso. Tendo como base a pesquisa, pode-se citar então, como contribuições:

- ✓ Proposição de um modelo contendo as principais estratégias a serem seguidas para a obtenção de um *site* de negócios de sucesso;

- ✓ Utilização do modelo citado anteriormente, no projeto CIMM-Centro de Informações Metal Mecânico, de maneira a verificar quais são os elementos faltantes para obtenção de sucesso e como estes assuntos podem ser conduzidos;
- ✓ Utilização do modelo como uma guia, por parte de empresas interessadas em criar e manter um ambiente virtual de negócios via Internet.

Este estudo foi introduzido no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na área de Gestão de Negócios, pois pretende servir como um guia para empresas, que diante de uma realidade globalizada, queiram montar seus ambientes de negócio via Internet. Desta maneira, proporciona-se assim um elo de ligação entre aluno, Universidade e sociedade.

8.1 LIMITAÇÕES

Para o desenvolvimento desta pesquisa, encontraram-se as seguintes limitações:

- ✓ A não aplicação do questionário para conhecimento do público alvo, devido a necessidade das empresas envolvidas no projeto se reestruturarem em função da situação econômica do país;
- ✓ A realização de somente um estudo de caso, em função do envolvimento da pesquisadora com o projeto CIMM e a não disponibilidade de um tempo maior, impossibilitando assim a dedicação a outros casos;
- ✓ Pelo fato da pesquisadora estar envolvida no projeto, poderá haver o preconceito de, talvez, haver uma menor habilidade de trabalhar com os dados do que um observador externo teria.

8.2 RECOMENDAÇÕES

Antes da utilização das estratégias, recomenda-se o aprimoramento e aplicação do questionário para conhecimento do público alvo em questão, utilizando se possível a própria

Internet para pesquisar o público que já se encontra na rede, modificando o questionário no que for necessário.

8.3 PESQUISA FUTURAS

A presente pesquisa não tem como objetivo ser determinante nos resultados nem tão pouco esgotar o tema em questão. Ao contrário, visa incentivar mais estudos acerca dos temas aqui discutidos. Portanto para trabalhos futuros faz-se as seguintes recomendações:

- ✓ Aplicação do modelo em um *site* de sucesso na rede, verificando se todos os tópicos abordados nesta pesquisa foram levados em consideração, e a existência de outros que quiza, não foram contemplados;
- ✓ Aplicação do modelo em outras empresas interessadas em desenvolver um *site* de negócios de sucesso via Internet;
- ✓ Transformação do modelo em uma metodologia para desenvolvimento de *sites* de negócios de sucesso via Internet;
- ✓ Refinamento das estratégias de medição de cada parte que compõe o modelo;
- ✓ Estudo das principais barreiras à difusão de um ambiente virtual, em função da estrutura de mercado, e não somente aquelas ligadas à comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ABREU, Aline França. **The role of stakeholders' in predicting the out comes of the implementation process.** Canadá, 1996. 369 p. Tese (Doctor of Philosophy Management Sciences). Department of Management Sciences University of Waterloo.

ASPER, Guillermo. Inovações Interativas, comunicação e difusão de inovações no meio acadêmico.

Disponível por: www.unb.br/admin/corpdoce/asper//ANPAD97Btes.htm ✓

BABBIE, Earl R. **The Practice of Social Research.** 5 th. Ed. Belmonte: Wadsworth, 1989. 112 p.

BARKER, Janet. Creating an Effective Website. University Park, IL USA, oct. 1996.

Disponível por www.ecnet.net/users/gjbarker/thesis.htm ✓

BERTHON, P., PITT, L., and Watson, R. T. Marketing Communication and the World Wide Web. *Bus Horizons* 39, set-out 1996. p.24-32.

_____. The World Wide Web as an Advertising Medium: Toward an Understanding of Conversion Efficiency. **Journal of Advertising Research**, jan-fev 1996. p.43-54.

CAVALCANTI, José. **O Comércio na Era da Internet.** *Genesis*, ano 1, nº. 2, agosto/1997.

Comércio Eletrônico - Conceitos, modelos e Arquiteturas.

Disponível por www.planetcommerce.com.br/comércio.htm /

CUHK, Alan Tse. **The Impact of the Internet on Marketing**. Ano 1996.

Disponível por: <http://logic.csc.cuhk.edu.hk/b102725/impact.htm>

EGLER, Lamara Tania Cohen. Cidade Virtual Desmaterializa a cidade real. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, Especial de Domingo, 20 out. 1996.

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para Pequenas Empresas Inovadoras**. Rio de Janeiro: Expertboks, 1995.

FIorentini, Bruno. **Como fazer seus consumidores revisitarem que Website**. In: Internet World'96, São Paulo, 1996.

JACOB, Jean Paul. Futuro que se faz no presente. **Revista Empreendedor**, p. 34-36, nov. 1998.

JAFFE, Andrew. **Como fixar sua marca na Internet**. In: Internet World'96, São Paulo, 1996.

HOF, Robert D., MCWILLIANSAND, Gary, SAVERI, Gabrielle. The 'Click Here' Economy. **Business Week**, p. 62-68, 22 jun. 1998.

KING, Nélon. A Guide to E-commerce Software. sponsored by IBM software e-business; Disponível por: <http://e-comm.internet.com/solutions/swguide/e-software.html>

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

LEFEBVERE, Elisabeth, LEFEBVERE A. Louis. **Information and Telecommunicatio Technologies**. 1996.

Disponível por: <http://www.idrc.ca/books/focus/807/807.html>

LEWIS, Herschell Gordon, LEWIS, Robert, D. **Selling on the net**. Executive Book Summaries, vol. 19, n° 3 (3 parts) Part 2, mar. 1997.

LOPES, Mikhail. Comunidades Virtuais. **Revista Exame**, p. 38-41, 13/01/1999.

_____. Quer ser a Mosca ou a Aranha??. **Revista Exame**, p. 90-94, 12/08/1999.

MALOF, Joel.. Será que os executivos sabem o que é a Internet??. **Revista Internet World**, p. 46-50, nov. 1996.

_____. The Role of WIRE (Web/Internet Resource Executive), dez. 1996.

MCKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

_____. Os Muros Estão Ruindo. **Revista Exame**, p. 90-94, 07/10/1998. §

_____. A Empresa em Tempo Real. **HSM Management**, p. 6-10, set-out 1998. §

_____. Preparing for the age of Never-Satisfied Customer. **Harvard Business**, 1997. §

MIRANDA, José Guilherme. Promovendo seu site na Internet. Manual de Exportação de Software - Programa Softex, jan. 1997, ano 1, n°1.

MOREIRA, Paulo. O Marketing e o Desenvolvimento de Soluções Corporativas. **Developers Magazin**; p. 38-39, jan. 1997.

NEGROPONTE, Nicholas. A visão de um otimista. **Revista Exame Informática**, p. 47-49, set. 1997.

NEVES, Danielle Kristina dos Anjos. **A utilização da Tecnologia da Informação no suporte às estratégias organizacionais: um estudo de caso sobre o programa de modernização administrativo da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.** Florianópolis, 1999. 197 p. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

NÓBREGA, Clemente. **A Internet e o Novo conceito de Marketing no Século XXI.** In: Internet World'96, São Paulo, 1996.

PALMER, J. W., GRIFFITH, D. A. **An Emerging Model of Website Design.** Communications of the ACM, março 1998, vol. 41, nº. 3.

PRESCOTT, Mary B. e SLYKE, Craig Van. **The Internet na Innovation.** University of South Florida. 1996.

Disponível por <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/prescott.htm>

PUTERMAN, Paulo. **Dell mostra o caminho.** São Paulo, www.uol.com.br - Seção Opinião, 28/12/97.

ROGERS, **Everett M. Diffusion of Innovations.** 4 th. Edition.. New York: The Free Press, 1995

SILVA, Fábio. **Consumidores Buscam vendas Eletrônicas.** Genesis, ano 1, nº. 2, agosto/1997.

SILVA, Lenilson Naveira e. **O líder sábio.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert K. **Case Study research: desing and methods.** Califórnia: Sage, 1989. 166p.

YOUNG, Scott. Combinação de Métodos. **Internet World**, vol.2, nº 10, p.100-103.

XAVIER, Mário. Comércio eletrônico fatura US\$ 743 por segundo. **Revista Empreendedor**, p. 68, nov. 1998.

ANEXOS

II PESQUISA FIESC/ETHERMÍDIA

Com a finalidade de buscar informações cada vez mais exatas e saber o potencial das empresas de Santa Catarina, elaboramos a Segunda Pesquisa FIESC/EtherMídia. Participe!
Preencha o questionário abaixo e ganhe GRATUITAMENTE uma assinatura do EtherJournal!

Empresa: _____

Porte: Pequeno Médio Grande

Endereço: _____ Cidade: _____ UF: _____

CEP: _____ Fone: _____

Contato: _____ Cargo: _____ e-mail: _____

1 - Sua empresa tem acesso à Internet? Se a resposta for positiva, indique para que fins sua empresa utiliza a Internet.

Intranet Extranet E-mail Telnet FTP News Groups List Server
WWW Outros: Quais? _____

NÃO Não sabe responder

2 - Sua empresa utiliza a Internet como ferramenta na busca de informação? Se SIM, de que forma sua empresa acessa informações?

Ferramentas de Busca Lista de Discussão Newsgoup List Server
Outros: Quais? _____

Tem interesse Não tem interesse

3 - Sua empresa possui site?

SIM Você pode fornecer o endereço? <http://www.> _____

NÃO

3.1 - O site de sua empresa tem objetivo:

Institucional Vendas Marketing Entretenimento Comércio Eletrônico
Pesquisa e Desenvolvimento Intercâmbio de Informação
Outro: Qual? _____

3.2 - Sua empresa anuncia seu site em alguma mídia? Se SIM, assinale abaixo as mídias utilizadas.

Jornal/ Revista Rádio TV Outdoor / Cartazes Mala-direta
Impressos Gráficos (cartões de visita, papel timbrado, entre outros)
Internet em que site? _____

Tem interesse em anunciar Não Tem interesse anunciar

4 - É do interesse de sua empresa ter acesso a Cursos do tipo:

Como Fazer Negócios na Internet Como Navegar e Buscar Informações na Internet
Como Divulgar o seu Site Tendências do Mercado Digital Segurança na Internet
Web Design Treinamento On Line (Conferência, Reunião, Aulas virtuais)
Marketing & Publicidade na Internet Intranet Extranet
Outros: Quais? _____
Não é do interesse da empresa

É interesse de sua empresa ter acesso a informações do tipo?

Comercial, Econômica e Financeira Pesquisas Didáticas Banco de dados
Bibliotecas Outras: Quais? _____



6 - Sua empresa tem interesse em receber informações ou acessos sobre os assuntos abaixo?

ESTADO DE SANTA CATARINA

Economia Turismo Qualidade de vida Estatísticas Empresas
Política Cultura História Tecnologia Infra-estrutura
Comercial Agricultura Outras. Quais? _____

TREINAMENTO

Qualidade Educação Ambiental Econômico, Comercial e Financeiro
Técnico Empresarial Outros. Quais? _____

TECNOLOGIA

Hardware Software Automação Qualidade total Atendimento
Internet Intranet Extranet Outras. Quais? _____

NOTÍCIAS

Econômico / Financeira Dados Estatísticos Feiras e Eventos Empresarial
Trabalhista / Sindical Política Indústria Laser Informática
Comunidade Saúde Esporte Geral Outras. Quais? _____

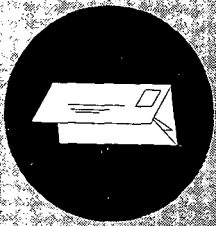
TRABALHO

Currículos Oportunidades Outras. Quais? _____

NEGÓCIOS

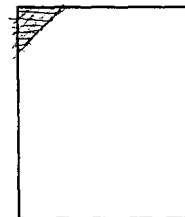
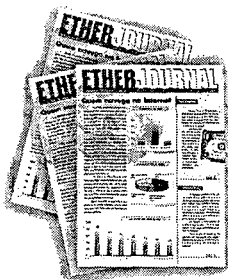
Mercosul Oportunidades Guias (indústria, empresas) Publicações
Sociedades Exportação / Importação Financiamentos Entidades
Banco de Dados Catálogo de Fornecedores Econômico / Financeira
Dados Estatísticos Feiras e Eventos Empresarial Trabalhista / Sindical
Política Indústria Laser Informática Comunidade Saúde
Esporte Geral Outras. Quais? _____

Preencha todos os dados, dobre nas linhas pontilhadas deixando-as para fora, sele e coloque este cupom em qualquer caixa de coleta/agência dos Correios ou envie pelo FAX: (048) 333 0222/333 4670.



Se preferir, preencha a Pesquisa pela Internet:
<http://www.etherjournal.com.br>

Garanta seu informativo, participe da pesquisa.
O ETHERJOURNAL será enviado GRATUITAMENTE.



EtherMídia Tecnologia da Informação Ltda.

Rua Aristides Lobo, 256 -
Agrônômica - Florianópolis/SC
Brasil 88025-510

PESQUISA CIMM/UFSC – A Internet nas empresas do setor metal-mecânico



O Centro de Informações Metal Mecânico – CIMM, através da Universidade Federal de Santa Catarina, das empresas Villares S.A, Sandvik do Brasil S.A., Castrol Brasil Ltda, MOL Machining On-Line, Provecto Soluções Inteligentes e da Fundação CERTI, está realizando a presente pesquisa com o objetivo de melhorar continuamente o seu sistema de informação. Assim, este questionário busca obter informações mais detalhadas sobre a utilização da Internet nas empresas do setor metal-mecânico brasileiro e sobre o tipo de informação que as empresas desse setor necessitam.



O questionário é dividido em 2 partes. Na 1ª. parte, são pedidos alguns dados pessoais do respondente que se mantêm em sigilo absoluto, na medida em que a pesquisa não é nominal. Na 2ª. parte são questionados dados sobre a empresa e suas relações com a Internet.

1ª. Parte – Dados Pessoais

Profissão / Cargo: _____ Idade: _____ Sexo: M F

Tempo de trabalho na empresa: _____ no setor: _____ na função: _____

Formação: 1º. grau / 2º. grau incompleto 2º. grau / curso superior incompleto

curso superior Qual? _____

pós-graduação Qual? _____

Tempo que está afastado da escola / universidade: _____

Quando você realizou seu último curso extra-curricular? (mês/ano) _____ / _____

1. Você tem acesso à Internet em casa?

SIM NÃO Por que? _____

1.1 Se SIM, há quanto tempo?

menos de 6 meses de 6 meses a 1 ano de 1 a 2 anos mais de 2 anos

1.2 Por que decidiu ter acesso à Internet em casa?

1.3 Com que frequência você acessa a Internet em casa?

raramente pouca frequência freqüentemente todos os dias

2. Quantas pessoas que utilizam a Internet você conhece?

Não conhece 1 a 3 4 a 7 7 ou mais

2ª. Parte – Dados da Empresa

Empresa: _____

Porte: até 100 funcionários entre 100 e 500 funcionários acima de 500 funcionários

Endereço: _____

Cidade: _____ CEP: _____ UF: _____

Contato: _____ Cargo: _____

Tel.: _____ Fax.: _____ E-mail: _____

1. Sua empresa tem acesso à Internet?

SIM NÃO Não sabe responder

1.1 Se SIM, há quanto tempo a empresa tem Internet?

menos de 6 meses de 6 meses a 1 ano de 1 a 2 anos mais de 2 anos

Por que a empresa decidiu ter acesso à Internet?

Como sua empresa utiliza a Internet?

Extranet E-mail Telnet FTP
 News Groups Lista Discussão WWW Outros. Quais? _____

Os recursos da Internet são difíceis de usar?

SIM NÃO Se SIM, onde está a maior dificuldade? _____

Sua empresa incentiva os funcionários a usarem a Internet?

SIM NÃO Se NÃO, por quê? _____

Que parcela da empresa tem acesso à Internet?

Alta Gerência Gerência Supervisão Todos

1.2 Se NÃO, gostaria de tentar usar os recursos da Internet?

SIM NÃO Por quê? _____ Não sabe responder

1.3 A Internet se encaixa dentro da sua maneira atual de realizar seu trabalho?

SIM NÃO Por quê? _____ Não sabe responder

1.4 Com que frequência você utiliza a Internet em seu trabalho?

raramente pouca frequência frequentemente todos os dias

2. Sua empresa utiliza a Internet como ferramenta na busca de informação?

SIM NÃO, mas tem interesse NÃO e não tem interesse Por quê? _____

2.1 Se SIM, de que forma sua empresa acessa informações?

Ferramentas de Busca Lista de Discussão News Groups List Server
Outros: Quais? _____

3. Sua empresa possui um site (endereço na Internet)?

- SIM Por favor forneça o endereço: http:// _____
 NÃO, mas tem interesse NÃO e não tem interesse Por quê? _____

3.1 Se SIM, o site de sua empresa tem objetivo:

- Institucional Vendas Marketing Entretenimento Comércio Eletrônico
 Pesquisa e Desenvolvimento Intercâmbio de Informação
 Outro: Qual? _____

3.2 Sua empresa anuncia seu site em alguma mídia?

- SIM NÃO, mas tem interesse NÃO e não tem interesse Por quê? _____

Se SIM, assinale abaixo as mídias utilizadas:

- Jornal/Revista Rádio TV Outdoor/Cartazes Mala-direta
 Impressos Gráficos (cartões de visita, papel timbrado, entre outros)
 Internet Em que site? _____

4. Caso sua empresa utilize a Internet para realizar negócios (ou se vier a utilizar), você acredita que...

4.1 A empresa terá vantagens e/ou benefícios econômicos?

- SIM NÃO Por quê? _____ Não sabe

4.2 Os clientes ficarão mais satisfeitos?

- SIM NÃO Por quê? _____ Não sabe

4.3 Será um diferencial competitivo para a empresa?

- SIM NÃO Por quê? _____ Não sabe

5. É do interesse de sua empresa ter acesso a cursos do tipo:

- Como Fazer Negócios via Internet Como Navegar e Buscar Informações na Internet
 Como Divulgar o seu Site Tendências do Mercado Digital Segurança na Internet
 Web Design Treinamento On Line (Conferência, Reunião, Aulas Virtuais)
 Marketing e Publicidade na Internet Intranet Extranet
 Outros: Quais? _____
 Não é do interesse da empresa. Por quê? _____

6. Que tipo de informação sobre o setor metal-mecânico você gostaria de receber via Internet?

- Ferramentas Máquinas-ferramentas Instrumentos de Medição
 Fabricantes Pastilhas Materiais
 Suportes de Fixação Fluidos de Corte Informações Téc/Científicas
 Novidades Tecnológicas Classificados Lançamentos
 Outras: Quais? _____

7. Gostaria de receber informações sobre o setor metal-mecânico através do e-mail por você indicado?

- SIM NÃO Por quê? _____

Gostaríamos de expressar nosso **profundo agradecimento** pela colaboração na resposta desta pesquisa. Salientamos que o objetivo da mesma é melhorar o nível de informação ao profissional do **setor metal-mecânico** e, com isso, esperamos estar colaborando para melhorar a competitividade e aumentar a produtividade da sua empresa, através de uma ferramenta moderna e frequentemente atualizada.