

## **O Uso Estratégica da Internet nos Planos de Marketing e Comunicação das Empresas: Uma Perspectiva de Empresas Catarinenses<sup>1</sup>**

Venilton Reinert (Doutor) – Universidade Regional de Blumenau – FURB<sup>2</sup>

Jane Iara Pereira da Costa (Doutora) – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC<sup>3</sup>

Olga Regina Cardoso (Doutora) – Universidade Federal da Santa Catarina – UFSC<sup>4</sup>

### **Resumo**

As mudanças ocorridas no mercado pós-internet têm forçado as organizações a reavaliarem a maneira de fazerem seus negócios e seu marketing. Em pesquisa desenvolvida junto a empresas do Estado de Santa Catarina, buscou-se saber como elas vêm utilizando a Internet para atingir objetivos mercadológicos. Os resultados mostram que as empresas adotaram a Internet como instrumento de trabalho de forma parecida. Verifica-se que o fator que as motivou a adotar estrategicamente a Internet foi o consumidor, seguido da modernidade, concorrência. Observa-se que o produto, o preço e a distribuição não são preocupações para essas empresas, ao contrário da comunicação, que é a principal delas. Dentre as atividades utilizadas, destacam-se o CRM, a propaganda, a promoção de vendas e o marketing direto.

Palavras-chave: planejamento estratégico, marketing, comunicação, Internet.

### **1. Objetivos, Metodologia e População**

A pesquisa, desenvolvida de janeiro de 2003 a junho de 2004, como tese de doutorado para o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, teve como objetivo geral avaliar o processo decisório das empresas catarinenses que utilizam estrategicamente a Internet, visando atingir seus objetivos de marketing. A investigação teve como objetivos específicos: identificar as mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing provocadas pela introdução da Internet; levantar os critérios adotados pelas empresas para mudar seus planos de marketing, a partir da chegada da Internet, e os critérios utilizados atualmente para decidir as estratégias de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP 03 – Publicidade, Propaganda e Marketing, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa Intercom

<sup>2</sup> Doutor: Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Mestre: Master of Arts – Pittsburg State University – USA

Professor da Universidade Regional de Blumenau – FURB

Chefe de departamento do Curso de Publicidade e Propaganda

Disciplinas: Planejamento Publicitário – Projeto Experimental (email: venni@uol.com.br)

<sup>3</sup> Doutora: Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Mestre: Administração – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Disciplinas ministradas: Marketing (email: costajane@uol.com.br)

<sup>4</sup> Doutora: Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Mestre: Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor Adjunto: Engenharia de Produção – UFSC

Disciplina ministrada: Marketing de Relacionamento (email: cardosoolga@uol.com.br)

marketing na Internet; analisar as ações decorrentes dos planos de marketing desenvolvidos pelas empresas com o uso da Internet.

Realizou-se uma pesquisa descritiva, precedida de pesquisa exploratória de caráter bibliográfico. Utilizou-se o método qualitativo e a técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista em profundidade. Considerou-se, como população ou universo do estudo, as empresas de Santa Catarina que utilizam a Internet como ferramenta estratégica para atingir seus objetivos mercadológicos. Optou-se pelo processo de amostragem do tipo não-probabilístico por julgamento.

Empregou-se também o estudo de caso (multicasos), que é uma pesquisa empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

## **2. As Mudanças no Processo Produtivo**

A pesquisa mostrou que, apesar de diferirem quanto à área de atividade, as empresas assimilaram a evolução da Internet como instrumento de trabalho de modo bastante parecido. Na visão delas, somente em 1996 este meio de comunicação tomou forma no Brasil, visto então com a desconfiança de um modismo passageiro. Ainda assim é inegável que todas sentiram, com maior ou menor compulsão, a necessidade de participar, para não ficar atrás.

A pesquisa revelou que, de 1996 a 1999, as empresas de Santa Catarina utilizavam a Internet como ferramenta estratégica para atingir seus objetivos mercadológicos de forma básica, experimental, funcionalmente primitiva. A maioria apresentava apenas uma página institucional, convencional, diferentemente do que acontecia nos países desenvolvidos, onde a utilização da Internet já se consolidava.

A partir de 2000 – quando a experiência acumulada permitiu uma visão mais ampla desse meio de comunicação – que definitivamente as empresas vêm se dando conta que marketing (onde este departamento existe) é possivelmente o setor que mais se beneficia com a Internet como instrumento de trabalho.

Com base nas entrevistas, pode-se inferir que as empresas consideram como muito importante a chegada da Internet para a evolução de seus processos administrativos, incluindo o marketing, porém, no que diz respeito a mudanças significativas no processo de decisão das estratégias específicas de marketing, não sentem, até o momento, que a Internet tenha causado um impacto considerável.

### **3. Estratégia no Processo Administrativo Global e na Perspectiva Mercadológica**

Na fase de amadurecimento do uso da Internet, as empresas têm se esforçado para decidir qual as melhores estratégias a serem adotadas, o que exige competência em processar e analisar informações do mercado, já que um ambiente de mudanças rápidas exige julgamentos críticos e minuciosos, na tentativa de reconhecer essas mudanças e aplicar ações para transformá-las em oportunidades – habilidade identificada por Wright, Kroll e Parnel (2000) como estratégia.

O objetivo estratégico da empresa, segundo Montgomery e Porter (1998), é encontrar uma posição no setor onde ela possa se beneficiar ou se defender de forças que atuam de forma decisiva na competição pelo mercado.

Na presente pesquisa, buscou-se entender quais as forças que conduziram as empresas a adotarem a Internet de forma estratégica. Para isso, foram elencados vários itens que tivessem contribuído de forma decisiva para a entrada das empresas no *cyberspace*, sendo: a concorrência, o consumidor, a modernidade, o fator financeiro e a eficiência.

#### **3.1. Concorrência**

Contrariando o que afirmam Certo e Peter (1993, p.17) – que o enfoque central da estratégia organizacional é “como lidar satisfatoriamente com a concorrência” –, em nenhum momento as empresas pesquisadas consideraram a concorrência como razão preponderante para se decidirem por sua entrada na Internet.

Entretanto, o fato de declararem, em seus depoimentos, que têm sites melhores que seus concorrentes, indica que pelo menos acompanham de perto a competitividade desse meio, mantendo-se alertas ao que a concorrência está fazendo. E percebe-se que há preocupação, mesmo que negada pelos usuários, de se manterem adiante e mais atualizados que seus concorrentes. Assim, a concorrência pode não ter sido o fator de decisão para participar na Internet, mas certamente passou a constituir-se de mais um sistema de controle das atividades do mercado competitivo.

#### **3.2. Consumidor**

Quanto ao comportamento do consumidor, é preciso reconhecer que, de acordo com Wind e Mahajan (2003), a Internet inverteu as prioridades do marketing e deu mais poder ao cliente. Com tecnologias e ferramentas à sua disposição, os consumidores começaram a

encontrar suas próprias informações, criando comunidades e fazendo exigências de mudança no preço, no atendimento e em outras estratégias das empresas.

Neste sentido, indiscutivelmente, foi a exigência do consumidor que pesou como fator de maior significado na opção pela Internet para a maioria das empresas pesquisadas, sobretudo as retardatárias, que compreenderam que não mais poderiam furtar-se ao progresso e à evolução do relacionamento com seu público-alvo. Na era em que os serviços pós-venda são o instrumento primordial para conquistar e cultivar a lealdade do consumidor, os SACs (Serviços de Atendimento ao Consumidor) tornam-se instrumentos indispensáveis para as empresas manterem contato com seus consumidores e exercer um controle de qualidade mais efetivo.

A noção de que o consumidor agora navega, informa-se, indaga e questiona, via fonte de informação eletrônica, da mesma forma que costumava pesquisar preços, produtos e qualidade nas vitrines e nos comerciais de TV e revistas, há pouco mais de uma década, já está indelevelmente imbuída no espírito empresarial.

### **3.3. Modernidade**

Na pesquisa desenvolvida, o fator modernidade foi, provavelmente, o que mais pesou para a maioria dos usuários, embora nem sempre de modo consciente. No momento em que nem se tinha uma idéia exata de como o veículo de comunicação viria a ser utilizado ou de como seria sua utilidade instrumental nos negócios, todos optaram por se inserir no contexto da época, algumas vezes, pelo mero fascínio do jogo, mas, sobretudo, porque significava estar atualizado, participante. A modernidade também é apontada como força influenciadora da adesão à Internet.

### **3.4. Fator Financeiro**

Até o final de 1998, o fator financeiro poderia ter sido elemento decisório interessante para a empresa se comprometer com a Internet. Eram poucos os anunciantes, o custo atraentemente baixo, havia bastante visibilidade; por outro lado, não existiam garantias de retorno, já que não se tinha uma noção precisa se atingia o público certo ou quem era o público da Internet de modo geral. Mas à medida que sua presença se firma como algo que veio para ficar, acelera-se o interesse e a procura pela Internet. Agora que a presença da empresa nesse veículo é importante e praticamente indispensável, o custo financeiro é visto como investimento necessário.

### 3.5. Eficiência

A investigação com empresas catarinenses demonstrou que a busca da eficiência foi consequência e não fator de decisão para fazer uso da Internet em primeiro lugar. Ao longo do percurso com a consecutiva introdução de *hardwares* e *softwares* cada vez mais específicos e personalizados, as empresas foram se tornando administrativamente eficientes com suas próprias redes internas (Intranet) e externas (Extranet), obtendo agilidade e auto-suficiência. É um fator que usuários que trabalham com fornecedores, franqueados e filiais valorizam sobremaneira e tendem a apontar a eficiência obtida como aspecto de primordial importância na evolução do uso da Internet como instrumento de trabalho, sobretudo no aspecto de corte de custos e burocracia interna.

## 4. O Uso do Marketing na Internet

Alcançar vantagem competitiva no cenário em que se encontra é um dos objetivos das empresas que, para isso, vêm cada vez mais utilizando estratégias de marketing na Internet. Huizingh (2003) enfatiza quatro opções de uso estratégico da Internet: para adicionar interação ao produto ou serviço, para oferecer valores aos consumidores atuais, atrair novos consumidores e reestruturar o canal de distribuição.

Complementando Huizingh (2003), Soumitra e Segev (1999) afirmam que o sistema 4Ps (preço, produto, ponto de distribuição e promoção), a partir da utilização da Internet pelas empresas, recebeu acréscimo do C (consumidor), passando esse esquema a ser conhecido como 4Ps + C.

### 4.1. Produto – Ponto de Distribuição - Preço

No que diz respeito ao produto oferecido pelas empresas, verifica-se que em cada um dos ramos de atividades pesquisados a ênfase no produto não é significativa. Cada empresa apresenta seu produto na forma em que eles foram concebidos. Como exemplo, pode ser citado o caso da única empresa, entre as entrevistadas, que possui uma estrutura para vendas *on-line*. Esta empresa, que atua com varejo, disponibiliza os mesmos produtos encontrados na loja tradicional para consumidores virtuais, logo, nenhuma adaptação, modificação ou desenvolvimento de produtos específicos para a Internet foram planejados por essas empresas.

A mesma situação identificada pela pesquisa com relação ao produto se repete quando o assunto é distribuição e preço. As empresas não têm se preocupado em usar a Internet para

configurar um novo canal de distribuição e oferecem produtos com os mesmos preços praticados no comércio tradicional.

## **4.2. Promoção**

No item promoção, as empresas costumam utilizar um mix de ferramentas promocionais. Perry et al (2003) afirmam que não encontraram diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e comunicação na Internet. Segundo eles, a propaganda, as relações públicas e a relação com investidores são percebidas como ferramentas básicas, não importando a área de atuação da empresa. Constataram que, no marketing tradicional, a sinergia entre as ferramentas promocionais é bastante evidente, porém, não está claro se essa integração está sendo capitalizada nos *sites* das empresas, acrescentando que poucas empresas utilizam todas as atividades de marketing e comunicação em seus *websites* e, mesmo assim, usam somente um pequeno percentual das possibilidades sinérgicas.

A pesquisa aqui relatada confirma as conclusões de Perry et al (2003), porque evidencia que as empresas catarinenses pesquisadas utilizam um pequeno percentual das possibilidades sinérgicas na Internet e desenvolvem, paralelamente, atividades promocionais do marketing tradicional para divulgar seus produtos e serviços, relacionar-se com o consumidor e informar que estão *on-line*. Esta investigação não encontrou diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e comunicação na Internet. Constatou-se que o CRM e a propaganda on-line aparecem como as ferramentas mais frequentemente utilizadas, seguidas pela promoção de vendas, relações públicas e marketing direto

### **4.2.1. CRM**

No caso do *CRM*, as empresas pesquisadas concordam com Vishwanath e Mulvin (2001), quando consideram que a Internet tem um papel importante na captação de clientes, pois ajuda a alcançar consumidores que a empresa nunca encontraria de outra forma e, assim, constitui recurso valioso. Elas entendem que a relação com o consumidor é prioridade e que devem usar o poder da Internet para fortalecê-la.

Contudo, aparentemente, só dois setores dos entrevistados conseguiram, de alguma forma eficiente, priorizar o relacionamento com o consumidor final. Em ambos os casos, montou-se uma estrutura substancial de correspondência personalizada de e-mails e ainda assim a tarefa mostra-se monumental mediante o volume de correspondência recebida..

Na maioria dos setores pesquisados, ainda há uma preocupação maior em prospectar clientes do que em mantê-los, seja via cadastro ou tracejando a fonte dos e-mails. Contudo, todos parecem cientes de que o caminho ao consumidor final é essencial em certo ponto de seu trajeto empresarial e seria por via e-mail. Neste sentido, nota-se interesse em desenvolver esse relacionamento como forma de criar a fidelidade do consumidor. As empresas reconhecem que há falta de tempo e que a estrutura comercial de suas empresas enfatiza mais o seu parceiro de negócios e, com isso, todo o esforço atualmente está dirigido ao fornecedor, ao cliente intermediário, ao franqueado.

#### **4.2.2. Propaganda**

Em sua prática cotidiana, as empresas seguem as recomendações de Belch e Belch (2001), que aconselham a trabalhar na promoção de produtos e serviços, considerando a Internet como consideram a TV, revistas, out-doors. Isto significa que elas aplicam uma multiplicidade de elementos e formatos, como banners, patrocínio, pop-ups, intersticiais, links, palavras-chave em sites de busca e por fim o e-mail marketing. Porém, vale lembrar que o principal meio de informação dos produtos e serviços dessas empresas é a comunicação off-line. Observa-se que todas as empresas estão cadastradas nos principais sites de busca como google, yahoo, altavista, entre outros.

#### **4.2.3. Promoção de Vendas**

Quanto às técnicas de promoção de vendas *on-line*, Belch e Belch (2001) sublinham que, além de buscarem novos consumidores, as empresas investem freqüentemente na promoção de vendas como método para encorajar a volta do consumidor ao *site*. Muitas reconhecem o valor da promoção de vendas no que diz respeito ao entretenimento de seus *websites* e à coleta de informações para montagem de banco de dados.

Bruner (1998) diz que a distribuição de camisetas, *CD-ROMs*, pacotes de viagem, computadores, adesivos e o velho e bom dinheiro em espécie são outros ingredientes de uma receita capaz de trazer usuários para se registrarem e atualizarem seus dados nos *sites*.

Parte da teoria de Belch e Belch (2001) e de Bruner (1998) é confirmada na pesquisa com empresas catarinenses. Os dados evidenciam que o uso da promoção de vendas *on-line* não é uma constante nas estratégias mercadológicas. As técnicas mais utilizadas pelas empresas são os concursos e a distribuição de brindes.

#### **4.2.4. Relações Públicas**

Os resultados da pesquisa corroboram o comentário de Shel e Holtz apud Belch e Belch (2001) de que a indústria das relações públicas tem adotado a Internet muito vagarosamente, pois esta atividade parece não ser importante para as empresas catarinenses entrevistadas.

O que pode ser notado é que o trabalho de *CRM* está substituindo o de RP, porém, observa-se uma preocupação com a imagem da organização, a exemplo de uma das empresas que desenvolve, gratuitamente, cursos de tecnologia como forma de ser simpática perante a comunidade e seus diversos públicos.

Outra empresa enfatiza preocupação com a comunidade, deixando evidente o interesse de manter bom relacionamento com a mídia, e ainda declara utilizar seu *website* como meio de comunicação de eventos e esclarecimentos públicos, e também como veículo para campanhas de caráter social dentro da sua área de atuação.

#### **4.2.5. Marketing Direto**

No que diz respeito à utilização do marketing direto, Bickerton et al (2000) mencionam que a Internet oferece uma gama de oportunidades com um custo-benefício altamente positivo. A respeito disso, Kern (2001) comenta que uma das ferramentas de uso mais comum pelo marketing direto é a propaganda endereçada diretamente ao consumidor, que ele denomina de *direct mail*.

Observado o conceito da atividade, pode-se inferir desta pesquisa que todas as empresas pesquisadas desenvolvem marketing direto, utilizando *e-mails* para enviar informações específicas sobre produtos e promoções, e *news letters*.

### **5. Recursos para o Marketing**

No que se refere à alocação de recursos para o marketing na Internet, Varadarajan e Yadav (2002) explicam que, para alcançar e manter a defesa competitiva e uma posição de vantagem no mercado, a alocação estratégica de recursos é imperativa. Logo, para os autores, uma estratégia de marketing competitiva foca, também, na maneira com que a empresa aloca recursos disponíveis em marketing para facilitar o alcance e a manutenção dessa vantagem.

Na presente pesquisa, observa-se que as empresas possuem um orçamento específico para as atividades de marketing, seguindo a orientação de Varadarajan e Yadav (2002), porém, está evidente que qualquer atividade mercadológica que contemple a Internet ainda



esbarra com orçamentos e verbas que têm de ser desviadas de outros setores e quase sempre em circunstâncias contingenciais. Apesar de as empresas alimentarem planos ambiciosos de manter suas atividades *on-line* atualizadas e atraentes, até agora o planejamento de marketing delas não provê uma conta de investimentos para este fim.

## **6. Simbiose**

A redução dos custos de compra, venda e administração; a melhoria da administração da cadeia de suprimento e do gerenciamento de estoques; a ampliação do mercado e a demanda; o aumento do valor fornecido ao cliente; a melhoria da comunicação com os clientes são, de acordo com Giovannini (2001), as oportunidades abertas pelas novas tecnologias de informação (NTI), especialmente a Internet.

A presente pesquisa buscou desvelar o uso da Internet pelas empresas catarinenses nas atividades mencionadas por Giovannini (2001). Com base nos resultados, pode-se afirmar que é uma constante, em todas as organizações, exceto uma, o uso da Internet para relacionamentos com intermediários – fornecedores, franqueados e/ou profissionais de serviços –, na operacionalização de processos de recebimento de pedidos de produtos, na organização de sistemas financeiros, de compra de matéria-prima, de faturamento e de custos, confirmando o que diz o autor. Dentre estas atividades, as referentes a *b-to-b* são feitas através do Extranet e as administrativas internas são executadas com uso da Intranet.

Em se tratando de vendas *on-line*, apenas duas empresas atualmente utilizam a Internet para execução desta atividade.

## **7. Projeções**

Na perspectiva do marketing na era da Internet, Jagdish et al (2002) lembram que o marketing, como função corporativa, objetiva a satisfação presente e as necessidades futuras dos clientes por meio de trocas benéficas. Pensando da mesma forma, as empresas pesquisadas têm como objetivos modernizar e expandir suas atividades de marketing na Internet. Elas têm a convicção que a Internet é o veículo do futuro de marketing, como um dia o foi a propaganda na TV. Seu plano mais imediato é criar e/ou renovar um *website* que consiga causar impacto e ser visitado pelo internauta.

## **8. Conclusões e Recomendações**

Os dados coletados na pesquisa aqui relatada mostram que todas as empresas pesquisadas, apesar de atuarem em diferentes áreas de atividades, sentiram a mesma

necessidade de adotar a Internet como instrumento de trabalho. Copiaram e aprenderam com erros e acertos tanto de empresas do exterior como de pioneiros no Brasil.

Neste contexto, a pesquisa mostrou que, de 1996 a 1999, as empresas de Santa Catarina utilizaram a Internet como ferramenta estratégica de forma básica, experimental. A maioria apresentava apenas uma página institucional. Atualmente, elas se esforçam para decidir qual as melhores estratégias a serem adotadas. Verifica-se, no entanto, que a contemporaneidade do uso da Internet por essas empresas não as leva a contemplarem, em seus planejamentos, o marketing na Internet como estratégia, como item diferenciado para o qual estejam previstos recursos específicos. Mas é interessante observar que elas possuem planos ambiciosos de manter este meio de comunicação atualizado e atraente.

Em se tratando do uso estratégico da ferramenta pelas empresas, percebe-se um fato interessante: qualquer atividade mercadológica que contemple a Internet esbarra com orçamentos e verbas que têm de ser desviadas de outros setores.

Conclui-se que a concorrência não foi o fator de decisão para participar na Internet, mas ela tem merecido atenção especial das organizações interessadas em não perder espaço no mercado. A exigência do consumidor foi o fator de maior significado na adoção da Internet para a maioria das empresas pesquisadas. Já o fator modernidade exerceu grande influência no processo decisório que envolveu o uso da rede. Com relação à busca da eficiência, esta foi consequência e não fator de decisão para fazer uso da Internet.

No que diz respeito ao produto, sua ênfase na Internet não é muito significativa. As empresas também não têm se preocupado em usar a Internet para configurar um novo canal de distribuição. Com relação ao preço, não houve mudanças: as empresas oferecem produtos na Internet com os mesmos preços praticados no comércio tradicional.

Já nas atividades promocionais do marketing, para divulgar seus produtos e serviços, relacionar-se com o consumidor e informar que estão *on-line*, esta investigação não encontrou diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e comunicação na Internet. A preocupação principal delas reside na comunicação com o consumidor. O *CRM* e a propaganda *on-line* aparecem como as ferramentas mais freqüentemente utilizadas, seguidas pela promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

Com base nos resultados, pode-se afirmar que é comum em todas as organizações estudadas, com exceção de uma, o uso da Internet para relacionamentos com intermediários –

fornecedores, franqueados e/ou profissionais de serviços –, na operacionalização de processos de recebimento de pedidos de produtos, na organização de sistemas financeiro, de compra de matéria-prima, de faturamento e de custos.

Essa revelação traz embutida uma característica mercadológica significativa: a preocupação dessas empresas no desenvolvimento de ferramentas eficientes para atender seus intermediários (*b-to-b*) e a escolha da Extranet como meio para efetivar este atendimento.

As empresas entrevistadas têm como objetivos modernizar e expandir suas atividades de marketing na Internet, com a convicção que a rede é o veículo do futuro de marketing, como um dia o foi a propaganda na TV. Seu plano mais imediato é criar e/ou renovar um *website* que consiga causar impacto e ser visitado pelo internauta.

Neste contexto, o conjunto das informações coletadas sobre as experiências vividas pelas empresas que fizeram parte da amostra de estudo possibilitou visualizar, de forma clara, a utilização estratégica da Internet em suas rotinas. Nesta coletânea, observaram-se particularidades em algumas delas, tais como o desenvolvimento de softwares específicos para a atender seus objetivos, o uso da Internet como forma de vendas on-line e captação de clientes. Observou-se também que, além desses aspectos, algumas estratégias são de uso comum a todas essas empresas. O uso do website como forma de propaganda para divulgar seus produtos e serviços e se relacionar com uso da ferramenta de CRM são exemplos disso.

## REFERÊNCIAS

BELCH, George; BELCH, Michael. **Advertising and Promotion**: an integrated marketing communication. 5. ed. [S.l.]: The McGraw-Hill Companies, 2001.

BICKERTON, Pauline & others. **Cybermarketing**: how to use the Internet to market your goods and services. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

BRUNER, Rick, E. **Net results**: o marketing eficaz na web. São Paulo: Uark Books, 1998.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

GIOVANNINI, Fabrizio. A empresa média industrial e a Internet. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul./set. 2001.

HUIZINGH, Eelko K.R.E. **Toward succesful electronic strategie s**: a hierarchy of three management models. Disponível em: <[www.ub.rug.nl/eldoc/som/99b45/99b45.pdf](http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/99b45/99b45.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2003.

JAGDISH, N. Seth; ESHGHI, Abdolreza; KRIDHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERN, Russel. **S.U.R.E. – Fire Direct Response Marketing**. New York: McGraw-Hill, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia**: uma vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PERRY, Mônica; BODKIN, Charles D. Fortune 500 manufacturer web sites. Innovative marketing strategies or cyberbrochures? *Industrial marketing Management*, 15/03/2001. Depatement of Marketing. University of North Caroline at Charlotte. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science](http://www.sciencedirect.com/science)>. Acesso em: 21.ago. 2003.

SOUMITRA, Dutta; SEGEV, Arie. Business transformation on the Internet. **European Management Journal**, v. 17, issue 5, p. 466-476, out. 1999.

VARADARAJAN, Rajan P.; YADAV, Manjit S. Marketing strategy and the Internet: an organizing framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 296-312, Fall 2002.

VISHWANATH, Vijay; MULVIN, Gerry. **Multi-channels**: the real winners in the B2C Internet wars. **Business Strategy Review**, v. 12, issue 1, p. 25-33, 2001.

WIND, Yoram; MAHAJAN, Vijay. **Marketing de convergência**: estratégias para conquistar o novo consumidor. São Paulo: Pearson Education, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.