

Internet e  
composto de  
**Marketing: o caso  
Unimed Seguros**

*Internet and Marketing mix: the  
Unimed case study*



**Like**



## Resumo

O presente estudo foi estruturado sob a modalidade de pesquisa exploratória, sendo complementado por um estudo de caso em uma empresa do setor de seguros. O objetivo é entender como o Composto de Marketing é conduzido na internet. A empresa objeto de investigação foi a Unimed Seguros. Finalmente as atividades relacionadas ao marketing são de grande importância para a gestão da empresa analisada. Com a utilização da internet, a Unimed Seguros entrou em um processo de redução de custos que possibilitou um direcionamento melhor de forças às atividades de marketing. A internet passou a configurar um facilitador de conquista, manutenção de vantagem competitiva e complemento as ações do composto de marketing.

**Palavras-chave:** Marketing, Composto de Marketing, Internet.

## Abstract

This study was structured under the exploratory research set. The paper is complemented by a case study in an insurance industry company. The goal is to understand how the marketing mix is conducted on the Internet. The company studied was Unimed Seguros. Finally, the activities related to marketing are of great importance for the management of Unimed Seguros. With the Internet usage by the Unimed Seguros there was a cost reduction process that enabled better targeting to the marketing activities. The Internet has set a way to achievement, maintenance of the competitive advantage and complement to the marketing mix.

**Keywords:** Marketing, Marketing Mix, Internet.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor adjunto em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP. Email: luciano@nackenzie.br

<sup>2</sup> Bacharel em Economia pela PUCSP. E-mail: ana.caro.toledo@uoi.com.br

## Introdução

Novos desafios se apresentam em frequência e intensidades crescentes, potencializados por uma rede de mudanças ambientais, políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que pressionam a empresa a assumir novas posturas e procurar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes (VALENTIM; GELINSKI, 2005). Dessa forma, a internet, segundo muitos autores, pode incrementar os negócios empresariais (LAROUCHE, 2010; SHEN; CHIOU, 2010).

O surgimento da internet desempenha uma função tão importante quanto a invenção da máquina a vapor. Assim como a máquina a vapor foi a base da Revolução Industrial, a internet tem representado a base de uma revolução do uso da informação (DRUCKER, 2008). Ambas foram responsáveis pela mudança do modo de produção, pelo surgimento de novas relações sociais e de grandes corporações mundiais (MOL; BIRKINSHAW, 2009; FIFIELD, 2007; DRUCKER, 2008).

As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescer e sobreviver (KERIN; HARTLEY; RUDELIUS,

O surgimento da internet desempenha uma função tão importante quanto a invenção da máquina a vapor. Ambas foram responsáveis pela mudança do modo de produção, pelo surgimento de novas relações sociais e de grandes corporações mundiais.

2009; MASTERSON; PICKTON, 2009; MCCARTHY; PERREAULT, 2002). As empresas estão expostas a drásticas mudanças de paradigmas gerenciais e culturais, e muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevaletentes no ambiente externo. Destaca-se que nesse cenário de revolução tecnocultural, destaca-se a figura da função do Composto de Marketing e da internet como instrumentos colaboradores da melhoria da competitividade empresarial e impulsora do crescimento da corporação (BROOKS, 2011; KOTLER; KELLER, 2008; LAMBIN; CACERES, 2006).

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a pertinência de um trabalho que estude o Composto de Marketing de empresas brasileiras de serviços no âmbito da internet, colocando, ainda, em relevo a utilização das estratégias de marketing; a utilização da internet; e, finalmente, a aplicação dos conceitos estudados no caso da empresa estudada.

## 1 Procedimentos Metodológicos

O objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados (COLLIS; HUSSEY, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2008). Para a consecução do objetivo deste trabalho, foi escolhida a utilização do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função de sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo.

Uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente (TOLEDO; SHIRAISHI, 2009), característica que amplia a qualidade do trabalho científico (DEMO, 1995; YIN, 2003). A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto múltiplos

A despeito dos avanços propiciados pela internet como instrumento facilitador das decisões de distribuição, o custo da logística talvez seja um dos gargalos a ser superados.

casos (EISENHARDT, 2011; SEVERINO, 2008). A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso em estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (EISENHARDT, 2011).

Para o desenvolvimento do estudo de caso utilizado nesta pesquisa, utilizou-se com unidade de análise (YIN, 2003) as ações intrínsecas ao Composto de Marketing no âmbito da internet. Foram entrevistados os responsáveis pela gestão de marketing, gestão de internet, gestão estratégica, gerência de produtos e serviços, gestão de tecnologia de informação e gerência de pós-venda da empresa estudada. Foi utilizada, além da análise documental, a observação do pesquisador e a entrevista semiestruturada (LAKATOS; MARCONI, 2008; PÁDUA, 2004; SEVERINO, 2008).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semiestruturada. No âmbito da análise de dados foi utilizada a modalidade adequação ao padrão, a qual propõe comparar padrões com base empírica com os padrões previstos (YIN, 2003). Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna. Dessa forma, realizou-se

uma descrição do estudo de caso e posterior comparação dos dados coletados com os pressupostos teóricos apresentados neste trabalho.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Aspectos Inerentes à Internet e ao Composto de Marketing

A internet pode ser usada, acredita-se que em todas as quatro áreas do Composto de Marketing estão sendo ampliadas pelas atividades de marketing na internet (HARTLINE; FERRELL, 1996; KOTLER; KELLER, 2008; TOLEDO; TOLEDO; CAMPOMAR, 2006). A utilização da internet está mudando principalmente a busca pela informação. Lembra-se, ainda, que o mercado é formado por consumidores tradicionais (não compram *on-line*), compradores virtuais (que somente compram *on-line*) e compradores híbridos (realizam as duas coisas). A seguir, é apresentada uma síntese conceitual das principais implicações e mudanças provocadas pela internet no âmbito do Composto de Marketing (TOLEDO; PERROTTA, 2006).

Sob a ótica do produto, uma das mais importantes contribuições da internet às decisões de produto parece ser a maior facilidade de “customização”, ou seja, oferecem-se ao consumidor condições de solicitar um produto feito especialmente para ele, respeitando suas especificações, de maneira mais ágil. Em consonância à customização, refere-se ao oferecimento de produtos e soluções singulares para consumidores específicos (KENNY; MARSHALL, 2000; LAROCHE, 2010; TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002; WEI, 2005). É o caso, por exemplo, da [www.closet.com.br](http://www.closet.com.br), a primeira camisaria sob medida digital do Brasil, na qual o consumidor pode escolher vários tecidos, cores, colarinhos, bolsos e montar sua própria camisa, de acordo com suas medidas. No entanto, uma vez que o produto comercializado pela internet não pode ser tocado nem provado

no ato da compra, que as cores visualizadas no monitor do computador provavelmente não são exatamente iguais às originais, e que os sistemas de simulação de odores ainda se encontram em seus estágios iniciais, o que mudou com a utilização da internet como ferramenta comercial de suporte às decisões sobre produtos foi a possibilidade de proporcionar incremento de seus atributos para os clientes, diferenciando-os e tornando a sua seleção uma experiência atrativa e vantajosa (ALBERTIN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2000; MENG, 2010).

Sob a ótica da praça, classifica-se a distribuição (praça) *on-line* em quatro modalidades principais (KENNY; MARSHALL, 2000; TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002):

- Promoção e indicação: essa estratégia fornece um grande volume de informações sobre os produtos e catálogos *on-line*, procurando levar o consumidor à compra, porém não permite que os clientes comprem *on-line*, indicando um canal de vendas que revenda o produto;
- Vendas limitadas e muitas indicações: oferece aos clientes várias opções de compra *on-line*, mas limita o escopo ou variedade de produtos e serviços a serem escolhidos, indicando aos clientes outros canais que vendam produtos desejados não disponíveis no *website*;
- Venda e indicação: praticada por muitas empresas, essa estratégia objetiva assegurar que o produto esteja onde os clientes desejam comprá-lo, deixando que eles escolham seu canal preferido de vendas, podendo comprar *on-line*, por telefone, em revendedores;
- Venda estratégica: muitas empresas estão desenvolvendo estratégias na internet para aumentar seus esforços de vendas diretas, particularmente para clientes grandes e “estratégicos”, principalmente de produtos de significativo envolvimento, criando uma nova

sinergia e um novo equilíbrio entre as vendas diretas e o comércio eletrônico, os quais são críticos para sustentar a satisfação do cliente e melhorar as margens de lucro.

Para os gestores de marketing, uma séria limitação presente no sistema de distribuição parece ser a entrega dos produtos ao consumidor final. A despeito dos avanços propiciados pela internet como instrumento facilitador das decisões de distribuição, o custo da logística talvez seja um dos gargalos a ser superados (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010). E assim é que, no Brasil, empresas de entregas rápidas, como os correios, estão sendo bastante requisitadas. Entretanto, o custo do frete está sendo repassado para os clientes.

Dessa forma, pode-se supor que o comércio pela internet torna disponível uma poderosa ferramenta de distribuição, desde que haja logística competente que leve o produto ao cliente num prazo e condições aceitáveis. É uma questão fundamental para o relacionamento da empresa com seus clientes. Além disso, uma logística eficaz requer um gerenciamento adequado da cadeia de fornecimento, o que envolve a integração desde os fornecedores de matérias-primas, passando pelo processo de produção e chegando à movimentação física dos bens produzidos até os clientes (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010).

Sob a ótica do preço, as decisões são decisivas para o alcance dos resultados econômicos e financeiros, para o posicionamento estratégico competitivo da empresa, para a consecução de objetivos relacionados ao volume de vendas e ao prestígio. Os efeitos da internet e da determinação de preço sobre vendedores e compradores podem ser observados de cinco formas (KENNY; MARSHALL, 2010; O'REILLY, 2010; TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002):

- Comparações instantâneas: a internet é utilizada como um meio eletrônico de comparação de preços, características,

tempo de entrega e outros atributos entre os diversos ofertantes *on-line*;

- Definição de preços: é a utilização de alguns websites que possibilitam os clientes definirem o preço que está disposto a pagar por algo;
- Produtos grátis: aquisição de *softwares* de código aberto;
- Monitorização: a internet é utilizada como mecanismo de monitorização de clientes, a fim de se definir preços individuais, de acordo com características específicas dos compradores *on-line*;
- Bolsas *on-line*: é a negociação de preços em leilões na internet.

Há vários modelos de “precificação” utilizados na internet, tais quais:

- Precificação dinâmica: trata-se de um mecanismo que concilia oferta e demanda por meio de uma estrutura de preços, o qual é utilizado para troca de ações e em mercados de *commodities*;
- Precificação variável: esse recurso é de uso frequente no segmento de consumo, e tem por objetivo gerar vendas e receitas incrementais pela variação do preço de um item. Um produto, a título de experimentação, pode ser oferecido com desconto, para então ser vendido ao preço inicialmente determinado, depois de aprovado.

A internet, como salientado anteriormente, ampliou o poder de barganha do consumidor, ao possibilitar o surgimento de quatro poderosas ferramentas (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010):

- Comparação instantânea de preços: recorrendo à comparação instantânea de preços, obtém-se maior transparência de mercado e o consumidor pode verificar o preço do bem que deseja comprar em várias lojas digitais, simul-

taneamente, e escolher o menor preço disponível;

- Leilão reverso: o leilão reverso era até então utilizado quase que exclusivamente pelos governos em suas licitações. Dado um determinado produto ou serviço, o fornecedor que oferecia o menor preço ganhava o direito de vender a ele. *Websites* de leilão como [www.arremate.com.br](http://www.arremate.com.br) ou [www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br) oferecem esse tipo de serviço para pessoas comuns;
- Mecanismo defina seu preço ou faça seu preço: o consumidor define o preço que deseja pagar por uma mercadoria e o website busca fornecedores que aceitem atender aquele consumidor. O mesmo mecanismo vem sendo utilizado por consumidores brasileiros mediante *websites*, como [www.bargain.com.br](http://www.bargain.com.br) e [www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br);
- Grupos de compras e descontos: consiste na criação de grupos de consumidores interessados na aquisição do mesmo bem e negociam com vários fornecedores, obtendo menores preços. *Websites*, como [www.agrupate.com.br](http://www.agrupate.com.br) e [www.maisdescontos.com.br](http://www.maisdescontos.com.br), desempenham a função de criar um ambiente para os compradores. É enfatizado que *websites* de descontos podem ajudar a atrair clientes para um website e, assim, ficarem familiarizados com os produtos e serviços de uma empresa.

Sob a ótica da promoção, a internet é mais racional do que emocional, o que implica um processo de persuasão e não apenas de informação, o que pode variar, evidentemente, conforme o tipo de produto ou serviço. Tem-se, ainda, que as ações promocionais têm os seguintes objetivos: fornecer informações para consumidores e outros interessados, aumentar a procura, diferenciar um produto ou serviço, incrementar valor de um

A utilização da propaganda na internet motivou a criação de uma nova linguagem e um formato mais adequado à nova mídia interativa.

produto ou serviço, estabilizar as vendas (CARR, 2011; HONEYCUTT; FLAHERTY; BENASSI, 1998; KOTLER; KELLER, 2008; LAROCHE, 2010). É apontado, ainda, que os websites constituam um meio de comunicação com clientes existentes e potenciais, uma vez que as empresas podem oferecer informações sobre si mesmas e seus produtos e cultivar relacionamentos duradouros. É observado que as empresas on-line enfrentam desafios crescentes para expandir seus negócios na internet.

Com o advento da utilização da internet como mídia eletrônica alternativa de propagandas, muitos achavam que haveria uma inundação de telas de promoções nos computadores (CARR, 2011; HONEYCUTT; FLAHERTY; BENASSI, 1998; KOTLER; KELLER, 2008; LAROCHE, 2010), porém essa projeção para o futuro não se sustentava e por fim não ocorreu. Na internet, as pessoas têm o controle da situação e não estão dispostas a ler anúncios ou qualquer forma de propaganda ou de publicidade, e por se tratar de uma mídia interativa, o usuário tem o poder de rejeitá-la. Isso não quer dizer que não haverá propaganda na internet, mas que ela não será uma mídia como a televisão.

Enfatiza-se que a utilização da propaganda na internet motivou a criação de uma nova linguagem e um formato mais adequado à nova mídia interativa. Uma das oportunidades geradas pela internet é a propaganda *many-to-many*, ou melhor, de muitos para muitos (CARR, 2011; HONEYCUTT; FLAHERTY; BENASSI, 1998; KOTLER; KELLER, 2008; LAROCHE, 2010; TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002).

## 3 Resultado e análise da pesquisa

### 3.1 Estrutura da Unimed Seguros

A Unimed Seguros consiste na marca que representa a Unimed Seguradora e sua controlada, a Unimed Seguros Saúde. Suas operações tiveram início no ano de 1989 com o objetivo de atender as demandas do Sistema Unimed, formado pelas 386 cooperativas, 98 mil médicos cooperados e 12 milhões de clientes em todo o Brasil. Atualmente, a empresa conta com 3,8 milhões de segurados e encontra-se entre as maiores empresas do setor.

Com matriz em São Paulo e escritórios regionais em 21 cidades distribuídas pelo Brasil, que atuam como verdadeiras unidades de negócio, a Unimed Seguros é uma empresa de seguros de classe mundial, que busca continuamente o aprimoramento de processos e o conhecimento das necessidades de seus clientes.

Atuando no ramo de pessoas, oferece 24 produtos segmentados nas linhas Vida, Previdência e Saúde. A preocupação permanente da Unimed Seguros em desenvolver e oferecer as melhores soluções em produtos e serviços, de criar um ambiente melhor e de contribuir para o bem-estar da comunidade faz dela uma empresa reconhecida e respeitada pela sua competência e capacidade.

### 3.2 Análise dos Dados

No transcorrer da coleta de dados mediante aplicação de questionário semiestruturado, verificou-se que as atividades relacionadas ao marketing são de grande importância para a gestão da Unimed Seguros. As atividades inerentes ao marketing constituem um sistema de atividades de negócios que envolvem as ações de planejar,

precificar, promover e distribuir produtos que satisfaçam os desejos do mercado-alvo (DOYLE, 2004; MASTERSON; PICKTON, 2009; MCCARTHY; PERREAULT, 2002). Nesse contexto, deve-se considerar que o marketing deve iniciar com uma ideia sobre um produto que satisfaça o desejo do cliente e não deve encerrar até que esses desejos sejam completamente satisfeitos.

Relata-se que o marketing oferece subsídios técnicos que possibilitam à empresa tomar decisões específicas quanto ao desenvolvimento e oferta de soluções adequadas em produtos e serviços, além de gerar valor a seus clientes no sentido de manter sua competência. Tem-se que o marketing é um conjunto de atividades que implicam trocas entre os diversos agentes que compõem uma cadeia de valor (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008). E, nesse sentido, as atividades de marketing são forjadas e executadas com o objetivo primordial de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, e, inclusive, atender aos objetivos da empresa (DOYLE, 2004; MASTERSON; PICKTON, 2009; MCCARTHY; PERREAULT, 2002).

Para atingir tais objetivos, os gestores devem estar cientes das características do segmento em que se encontra o mercado em que operam, pois será fundamental para a concepção de compostos de marketing que possibilitaram a empresa satisfazer seus clientes e seus objetivos enquanto empresa (KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008). Em complemento, esclarece-se que quando se fala em marketing, é pertinente lembrar que ele atua em duas frentes uma estratégica e outra operacional. A operacional representa o “braço comercial” de uma empresa, sem a qual o melhor plano estratégico não produziria resultados. Faz parte do operacional, o composto de marketing, plano de marketing, orçamento, a realização e controle.

No âmbito estratégico, tem-se a análise das necessidades do mercado, análise da atratividade, análise da competitividade, escolha de estratégia de desenvolvimento e definição do segmento-alvo (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009).

Não obstante, o resultado da consulta de material interno da empresa e informações coletadas no transcorrer do roteiro de entrevistas, foi identificado que as atividades de marketing possibilitam à empresa manter seus negócios focados nos seus nichos específicos. Destaca-se:

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

Nesse contexto, fica implícito que na Unimed Seguros as atividades de marketing ocupam um lugar estratégico na empresa. Desempenhando a função de coordenação de ações que possibilitam à empresa oferecer valor ao cliente. Logicamente, segundo dados levantados na pesquisa de campo, todas as ações desenvolvidas de marketing devem estar inclinadas à missão da empresa: “Oferecer produtos de qualidade em Seguros de Saúde, Vida e Previdência, atendendo as necessidades das Cooperativas e do mercado em geral”.

Ainda, ao se analisar a missão da empresa, fica evidente que os clientes da empresa são não somente as pessoas físicas, como também as jurídicas, as quais são compostas pelas empresas que operam no mercado e as próprias cooperativas que fazem parte do conglomerado Unimed, destacando-se: Cooperativas de Crédito - Unicreds; Fundação Unimed; Unimed Tecnologia; Unimed Administração e Serviços; Transporte Aéreo médico; Unimed Participações.

Apurou-se que a estratégia de marketing é fundamental para a gestão da empresa. Por um lado, tem-se a necessidade de se definir os segmentos nos quais a empresa tem interesse em operar. Sequencialmente, torna-se oportuno definir o mercado-alvo e, posteriormente, a forma de se posicionar nesse mercado (IKEDA, 2000; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008).



A estratégia de marketing é essencial para se identificar por meio de análises, novas oportunidades de mercado.

A estratégia de marketing é essencial para se identificar por meio de análises, novas oportunidades de mercado. Por meio dessa estratégia as empresas podem identificar no ambiente em que atuam, ou em que pretendem atuar, segmentos mais atrativos (TONKS, 2000). Posteriormente, tem-se a definição de mercado(s)-alvo e ações de posicionamento, que implicarão ajustes no Composto de Marketing para que a empresa atinja seu objetivo de marketing (MCDONALD; DUNBAR, 2007). O(s) objetivo(s) de marketing consiste(m) em uma declaração do que deve ser atingido por meio das atividades de marketing (SHOHAM, 1996; TELLIS, 2006).

No caso da empresa, não há um posicionamento isolado por preços competitivos (baixos), mas sim preços adequados à oferta de serviços com a qualidade que o consumidor deseja. É lembrado, nesse momento, que a Unimed Seguros é uma empresa competitiva que busca, por meio da inovação, manter-se no mercado em uma posição excelente, ou seja, de 38 empresas de previdências privadas que operam no Brasil, ela se destaca na posição de número 16. Das 102 empresas do ramo de seguros de vida operantes em território nacional, a Unimed Seguros se encontra na posição 16.

Constatou-se que as atividades de marketing possibilitam a alta gestão da empresa em adequar seus produtos e serviços às necessidades de seus clientes. As necessidades e desejos dos clientes devem fazer parte dos objetivos do marketing de uma empresa (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; SHOHAM, 1996). Assim, é de fundamental importância compreender as necessidades e o comportamento do consumidor (4,4 milhões de associados).

Nesse ponto, um dos entrevistados comenta que não se deve esquecer que a função do marketing também é a de definir de que forma os produtos devem se adequar às necessidades dos clientes seja pessoa física ou jurídica, assim como a definição de seus preços, sua comercialização e sua promoção. Todas essas atividades são delegadas ao departamento de marketing. Em complemento, é citado que cada cooperativa integrante

do conglomerado Unimed tem total autonomia no desenvolvimento de suas atividades de marketing. Após uma análise apurada do mercado e seleção do(s) mercado(s)-alvo e estratégia de posicionamento, os gestores de marketing de uma empresa devem estar aptos a definir as estratégias do Composto de Marketing (TELLIS, 2006), o qual deve ser estruturado de forma a gerar valor ao cliente (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008).

Adentrando ao tema internet, foi identificada no transcórre da interpretação dos dados obtidos, que a Unimed Seguros utiliza-se da internet como um canal eletrônico adicional aos seus negócios, nitidamente observado em um dos serviços do website da empresa, a Loja de Seguros. A internet está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial (CARR, 2011; KALAKOTA; ROBINSON, 2002). No aspecto canal, os modelos podem ser entendidos como meios de: divulgação de informações da empresa para o público em geral; coleta de informações das empresas sobre clientes; promoção da interação entre a empresa e os clientes.

Para a empresa estudada, o mercado securitário é um setor muito competitivo que demanda um constante aprimoramento nos processos de vendas das empresas. Assim, o treinamento dos profissionais e a utilização de ferramentas mais eficientes podem incrementar a capacidades das empresas em fazer negócios e, por conseguinte, obter resultados mais favoráveis, além de gerar mais valor ao cliente.

Desse modo, a Unimed Seguros abraçou o comércio eletrônico como uma solução a mais para a melhoria das vendas dos produtos Vida e Previdência. A partir desse ponto tem-se o surgimento da Loja de Seguros. O comércio eletrônico por meio da internet tem mudado gradativamente a proposição de valor do cliente. A internet tem propiciado negócios virtuais que oferecem aos clientes uma maior gama de informações, formas de pagamento, comparações de preços e velocidade de transações (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010, KALAKOTA; ROBINSON, 2002; LAI; TURBAN, 2008).

A internet está criando uma plataforma tecnológica universal para comprar e vender bens e conduzir negócios dentro da empresa. Anteriormente ao advento dessa tecnologia, as informações sobre produtos e serviços geralmente estavam vinculadas à cadeia de valor físico. Com a internet, tem-se uma ruptura, que implica a desvinculação entre a informação e os canais tradicionais da cadeia de valor (LAUDON; LAUDON, 2006). As empresas estão adentrando no modelo virtual da internet, o qual permite a redução de custos pelo simples fato de os consumidores poderem efetuar todas as operações ou parte delas na internet, e que anteriormente, eram de exclusividade do mundo físico (LAUDON; LAUDON, 2006).

A Loja de Seguros consiste em uma solução inédita para a empresa em tornar a etapa de venda desses produtos mais eficiente. Inaugurada em junho de 2004, a Loja dissolveu um paradigma do setor, implantando um sistema de vendas que reduz o prazo para o processamento das informações, custos diretos e indiretos, erros de preenchimento dos documentos e, finalmente, eliminação do tempo gasto no input de dados pela equipe interna.

A empresa assumiu uma postura inovadora ao utilizar a internet, já que a Loja de Seguros é pioneira na emissão do contrato de Seguros e de boleto de cobrança e débito em conta, enquanto as concorrentes ainda estão na fase de oferecer exclusivamente o serviço de simulação de pacotes. A utilização dessa tecnologia para a melhoria dos negócios empresariais pode constituir em uma

forma inovadora de a empresa ampliar seus negócios. Entretanto, ao levar à virtualidade o negócio da empresa (*E-Business*), é imperativo haver integração das aplicações. Isso envolve, no caso de venda no website, existir funcionalidade nas aplicações que gerenciam as vendas, a contabilidade, a administração de estoque e distribuição da empresa (KALAKOTA; ROBINSON, 2002).

Historicamente, a Loja de Seguros fez declinar de cinco para apenas um dia o recebimento de proposta nova de adesões, além de uma redução em 20% os custos operacionais do processo e incremento da capacidade de gerar novos negócios. Utilizando a virtualização eletrônica para o funcionamento e desenvolvimento de suas atividades, a Unimed Seguros aperfeiçoou sua eficiência interna e externa, melhorando a satisfação de corretores e colaboradores e a fidelização de clientes. De um lado, clientes atuais e potenciais clientes passaram a ter contato com os produtos da empresa de uma forma alternativa, o website da empresa. Entretanto, apesar de a busca por informações se efetivarem no meio eletrônico, a aquisição de produtos continua sendo de maneira física. De outro lado, tem-se a presença dos corretores como agentes intermediadores das negociações. E, conforme observado nas entrevistas, os corretores são fundamentais no trato com os clientes, já que o *website* da empresa não possibilita a venda direta aos clientes pessoa física.

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

novas adesões. Já que os corretores podem dar início ao processo de adesão de novos clientes na loja virtual da empresa.

O *website* da empresa viabiliza aos corretores, também, acesso a um módulo de metas de vendas que provê dados para análise das vendas por produto/serviços, corretores e territorial, favorecendo o gerenciamento e acompanhamento da produção e cumprimento das metas de vendas. Esse módulo tem atualização semanal e está disponível para todos os produtos e serviços. Dessa forma, a utilização da internet para apoio aos corretores acaba por promover qualidade aos processos, agilidade nas respostas aos clientes e redução dos custos operacionais, como correios, telefone e dispêndio de tempo. Para tanto, já em 2003, deu-se o surgimento de parcerias e troca de provedor de serviços de internet, que gerou uma redução de R\$ 5 mil em despesas mensais com manutenção do *website*, totalizando uma economia de R\$ 35 mil.

A redução de custos operacionais também ocorreu dentro da estrutura hierárquica da Unimed Seguros. Com a implantação da ferramenta de colaboração MSN (*Messenger*) em todos os Escritórios Regionais, que permite comunicação online, a Unimed Seguros inicia a substituição gradual do uso exclusivo do telefone como mecanismo de contato com seus escritórios. Podendo usar teclado, *webcams*, microfones entre um ou mais escritórios localizados em áreas distintas, o MSN passa a constituir uma tecnologia de rede para a redução de custos. Uma das contribuições da internet é a redução de custos operacionais relacionados ao uso do telefone. Com o seu advento, tem-se o crescimento do uso de comunicadores que possibilitam às pessoas de se relacionarem instantaneamente, sem o custo telefônico e pela *Web* (KALAKOTA; ROBINSON, 2002).

Operacionalmente, a Loja funciona inicialmente com a realização de uma proposta de adesão. A seguir, os dados são enviados a uma zona intermediária de armazenamento em que os dados ficam aguardando processamento após o fechamento da Loja. Vários dados são checados ainda durante o preenchimento, como CPF, CEP e DPS

(Declaração Pessoal de Saúde), e vários cálculos são feitos, como prêmios e agenciamento. A maioria das simulações e consistências é efetuada no sentido de validar as propostas no primeiro momento, evitando atrasos e retrabalhos.

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

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

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

A Loja de Seguros tem horário de funcionamento das 8 às 22 horas e em uma próxima fase do projeto, o processo de venda será todo *on-line*, e a loja permanecerá aberta 24 horas por dia, 7 dias por semana. Uma das vantagens dos negócios virtuais sustentados pela tecnologia da internet é a possibilidade de oferecer serviços independentemente de barreiras geográfica, além de permitir um funcionamento ininterrupto de 365 dias ao ano (KALAKOTA; ROBINSON, 2002; LAUDON; LAUDON, 2006). É permitido ao corretor acesso à Loja por meio de um login de acesso e uma senha.

Em seguida, todos os dados da proposta preenchida pelo corretor na Loja de Seguros são conferidos pela equipe interna e sua consistência checada. Se necessário, são feitos ajustes ou devoluções. Se a proposta é aceita, são emitidos certificados e cartas de boas-vindas, e os documentos são enviados aos segurados.

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

Quando questionados sobre as principais transações que a internet possibilita no âmbito dos negócios B2B, B2C e B2G (*business to business; business to consumer; business to government*), os entrevistados relatam que comércio eletrônico, ou venda on-line, é uma tendência irreversível do mercado de seguros, e principalmente uma exigência dos clientes e colaboradores. Assim sendo, a área de tecnologia da informação da Unimed Seguros decidiu por uma solução que automatizasse o processo de venda de seguros, preservando as relações humanas entre o segurado, o corretor e a seguradora. Optando, assim, pelo *Business to Business* (B2B) em lugar das usuais soluções de venda direta ao cliente *Business to Customer* (B2C).

Nessa ótica, a idealização da Loja de Seguros contou com a integração da seguradora e corretores por meio de uma ferramenta que atende com eficiência a seus clientes. Quando uma loja vende produtos diretamente aos consumidores ou apenas a empresas individuais pela internet, acaba se enquadrando no modelo de loja virtual. Ao prover informações sobre produtos, preços e

disponibilidades a indivíduos e clientes, há o enquadramento no modelo virtual de corretora de informações. Ressalta-se, ainda, que uma empresa pode se enquadrar nesses dois modelos. Inclusive outros modelos de negócios podem ser citados, por exemplo: *E-marketplace*, Provedora de serviços, Comunidade virtual e Portal (KALAKOTA; ROBINSON, 2002; LAI; TURBAN, 2008). Gradativamente, foi observada uma grande aceitação entre os corretores. Mesmo havendo discrepâncias regionais quanto à utilização do computador em maior ou menor escala e o acesso à internet.

Finalmente, o website da empresa não possibilita nenhuma venda direta. Entretanto, constitui em um ponto de partida que pode estimular a decisão de compra. Assim, pode-se considerar que a internet por meio do website da empresa é um dos instrumentos usados em seus negócios com seus parceiros. Na internet os fabricantes podem vender seus produtos e serviços diretamente a clientes do varejo, evitando intermediários, como distribuidores ou lojas de varejo. Reduzir a importância do intermediário no canal de distribuição pode reduzir significativamente os custos de transação (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010, KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Entretanto, nem todos os produtos podem ser comercializados diretamente pela internet, mas podem ter benefícios do uso dela.

A internet pode ser o início de uma ação de compra, já que as lojas virtuais trabalham, inclusive, como pontos promocionais (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010, KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Um dos entrevistados aponta que a internet pode desempenhar um papel importante no Composto de Marketing. Sabe-se que na internet a adesão de novos entrantes e o surgimento de produtos substitutos são facilitados. Dessa forma, a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis torna-se mais difícil e a utilização de informações coletadas quanto aos clientes e concorrência, pode constituir em um diferencial.

Com as informações dos clientes e dos concorrentes é possível fazer ajustes nas estratégias

dos 4 P's, e assim decidir por um produto, preço, promoção e distribuição mais adequada. A internet pode ser usada na busca de informações para uma análise de oportunidades. Por meio dela podem-se acessar bases de dados que possibilitam às empresas acesso a produtos e serviços operacionalidades por diversas empresas (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; STANLEY *et al.*, 2000).

Como é o caso da Altavista.digital.com, ferramenta disponibilizada na internet e que oferece como principal recurso o mapeamento do mercado. Lembra-se, ainda, que por meio da internet é possível desenvolver painéis eletrônicos para o levantamento das opiniões de consumidores. O processo tem início com o recrutamento de entrevistados. Depois de qualificados a participar, recebem um questionário por *e-mail* ou são direcionados para um *website* seguro para preenchimento de um questionário. Todavia, na empresa estudada somente se usa internet para a busca de informações da concorrência e, como citada anteriormente, a busca por informações dos clientes cabe apenas às corretoras. Quando se fala em clientes, a empresa entende a importância dos consumidores on-line, e para eles assume a posição estratégica de que no caso de serviços de previdência, saúde e seguros, usam a internet apenas para a busca de informações, e quando da escolha dos produtos, acabam por decidir na efetivação física da compra.

Sabe-se que é possível a realização das atividades de marketing na internet. Com a criação de lojas virtuais, as empresas podem oferecer uma praça (P) a mais para ofertarem seus produtos. Todavia, apesar de ocorrer a visita de clientes e potenciais clientes em *website* na procura de produtos, em alguns casos, a compra acaba por se realizar fisicamente (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; MENG, 2010)

Com a utilização da internet, a Unimed Seguros entrou em um processo de redução de custos que possibilitou um direcionamento melhor de forças às atividades de marketing. A internet passou a configurar um facilitador de conquista e manutenção de vantagem competitiva, pois permitiu: eliminação do processo de digitação; redução e

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

Na prática, foi observado que a utilização da internet como um ponto de venda (praça) representa 29% das vendas de seguros de Vida e Previdência individuais da Unimed Seguros. Lembra-se que esse processo de venda, não é direto, mas sim representado pela geração de propostas de adesões feitas no *website* da empresa pelos corretores. Não obstante ao monitoramento do *website* da empresa, o *Call Center* da empresa também é utilizado para colher informações junto ao cliente. Constata-se que 83,56% do monitoramento são feitos mediante telefonia convencional e 16,44% pela internet, sendo, 5,48% referentes a melhorias do *website*, e 10,36%, correção de erros.

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

- **Loja de Seguros como solução virtual:** a concepção da Loja de Seguros faz parte da estratégia de produto do Composto de Marketing. A Loja foi condicionada para atender a um público que busca soluções pelo meio eletrônico. No âmbito da estratégia de distribuição do Composto de Marketing, tem-se que a entrega dos serviços propostos no *website* pode ser realizada em qualquer computador que esteja em acesso direto com a internet. Já sob a ótica promocional, a estratégia adotada pela empresa se configura na utilização de informações disponíveis no *website*, de forma a estimular os clientes e potenciais clientes conhecerem os serviços oferecidos no website. No caso da pessoa física, o *website* é um ponto no qual esses clientes são encorajados a entrar em contato com corretores para

a aquisição dos produtos e serviços. Não menos importante, o preço como estratégia do Composto de Marketing aplicado à Loja de Seguros é observado como o acesso gratuito por parte dos corretores aos serviços oferecidos. Para pessoa física, o acesso é sempre gratuito, porém limitado a alguns serviços.

- **Produtos e serviços vendidos na Loja de Seguros:** os produtos comercializados por meio do *website* da empresa são idênticos àqueles comercializados no meio físico, logo, como estratégia de produto de marketing, tem-se a predominância das regras estipuladas para o mercado físico. A aquisição dos produtos comercializados apenas podem ser entregues fisicamente, sendo assim, a estratégia de distribuição dos produtos divulgados no *website* também tem a predominância das regras físicas. Já promocionalmente, as estratégias diferem do mercado físico. A utilização de cores distintas para realçarem os produtos na tela do computador e uma maior riqueza de informações consiste em peculiaridades da estratégia de marketing quanto ao aspecto promoção. As estratégias de preços dos produtos comercializados no *website* são condicionadas, também as regras do mercado físico.

Finalmente, com o tratamento dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário semiestruturado e a utilização de dados secundários obtidos junto à empresa investigada, foi possível verificar o Composto de Marketing no âmbito da internet, bem como no âmbito das estratégias de produto, praça, preço e promoção. Após o estudo do referencial teórico pertinente ao tema abordado neste trabalho e a aplicação de um questionário semiestruturado na empresa estudada, foi possível a identificação de padrões teóricos nas informações coletadas e levantamento de peculiaridades.

## Considerações Finais

Quanto ao aspecto do composto produto, as empresas reconhecem o ambiente da internet como um segmento a ser explorado constantemente, podendo, assim, haver possibilidade na confecção de estratégias de produtos novos e diferenciados para o público crescente de consumidores *on-line*. No caso da Unimed Seguros, a internet constitui na possibilidade de se confeccionar um produto *on-line* (*website* da empresa) que viabiliza a comercialização de bens e serviços virtuais e físicos, inclusive.

No aspecto do composto preço, é uma das estratégias do Composto de Marketing mais desafiadoras no contexto brasileiro. A definição de preços é um grande tormento aos profissionais de marketing, já que os consumidores *on-line* brasileiros apresentam aversão quanto à utilização de cartões de crédito e outras formas de pagamento *on-line*, embora esse processo esteja sendo modificado gradativamente. No caso da Unimed Seguros, ao contrário, tem a estratégia de preço dos produtos na internet idêntica à que pratica no mercado físico. Como o principal cliente da empresa são seus colaboradores, revendedores de seguros, somente eles têm o poder de barganhar preços.

Em relação ao aspecto do composto praça, é um desafio interessante, pois demanda, em alguns casos quanto aos produtos físicos comercializados na internet, de uma entrega física. No entanto, em alguns casos, a entrega pode se configurar apenas na consulta da tela do computador ou na simples ação de um *download*. Para a Unimed Seguros, torna-se evidente o uso da internet como veículo de distribuição, dessa forma, encaixa-se perfeitamente na logística do produto ou do serviço. Além disso, a empresa tenta tirar o máximo proveito desse canal logístico que tem a característica de operar 24 horas, 7 vezes por semana, o ano inteiro.

Já no aspecto do composto promocional quanto ao uso da internet, ganhou uma grande aliada, pois além da capacidade da interatividade,

dos baixos custos quanto à atualização de banners e catálogos on-line, tornaram-se mais simples a comunicação com os mercados-alvo e personalização da comunicação. Além do alcance promocional que as empresas adquirem com o uso da internet, nota-se que os consumidores não são mais passivos e buscam os *websites* que satisfaçam a suas necessidades.

A Unimed Seguros está utilizando a internet como um canal adicional para a promoção de seus produtos. Ao usar desse canal, as empresas estão possibilitando aos seus consumidores e potenciais clientes alternativas para o contato com a empresa e, também, que a parte interessada obtenha quantidades de informações sobre produtos suficientes para estimular um processo inicial de aquisição do mesmo. Todavia, a empresa investigada afirma que os recursos promocionais que fazem uso da internet nunca substituirão os veículos tradicionais, em função dos já consolidados hábitos tradicionais de mídia e de compras. A internet constitui em um canal alternativo e complementar para as estratégias do Composto de Marketing.

No presente trabalho objetivou-se responder à questão referente à forma como o Composto de Marketing é utilizado na internet. E, para tanto, foi realizada uma análise formal e descritiva do uso dessa ferramenta no Composto de Marketing em uma empresa do setor de serviços. Essa análise implicou a realização de um levantamento dos pressupostos teóricos que sustentam os temas internet e marketing. Assim, se fez necessária a descrição de algumas singularidades relacionadas às estratégias de marketing, ao uso da internet e sua influência no Composto de Marketing.

Cumprida essa etapa, foi realizada a partir do método do estudo de caso, a contextualização da empresa investigada sob a perspectiva do Composto de Marketing na internet. E, em conformidade com a estratégia da adequação ao padrão, foi possível comparar os pressupostos teóricos estudados com os dados obtidos junto às empresas investigadas para posterior verificação de padrões previstos. Conseqüentemente, a escolha do uso do método do estudo de caso no

âmbito da empresa Unimed Seguros foi adequado para o entendimento do fenômeno organizacional escolhido e objeto investigado neste estudo.

Assim, à luz do exposto, pode-se afirmar que o problema de pesquisa proposto originalmente foi alcançado, os objetivos atingidos, proporcionando uma contribuição para o conhecimento e desdobramentos para estudos futuros.

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

As considerações observadas sobre cada uma das atividades de marketing e internet foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e, ocasionalmente, passíveis de vieses em algumas colocações.

- Recebido em: 14/11/2010
- Aprovado em: 02/09/2011

## Referências

- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. **Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial**. Revista organização & sociedade, v. 50, n. jul-set, p. 519-543, 2009.
- BROOKS, J. **Virtualizing the client**. eWeek, v. 28, n. 8, p. 6, 2011.
- CARR, N. **Steven Pinker and the Internet**. New York, p. 1-11, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research**: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. Palgrave Macmillan: New York, 2010.
- DANN, S. E-Novation Deployment: Creating New “Spaces” and Distribution Using E-Novation’, in Hugh M. Pattinson and David R. Low (ed.), E-Novation for Competitive Advantage in Collaborative Globalization: **Technologies for Emerging. E-Business Strategies, Business Science Reference**, USA, pp. 183-195, 2011.
- DANN, S.; DANN, STEPHEN. **Strategic Internet Marketing**. John Wiley & Sons Inc:UK, 2010.
- DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. Atlas:Rio de Janeiro, 1995.
- DOYLE, S. Which part of my marketing spend really works? – Marketing mix modeling may have an answer. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, 11, 379-38, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e princípios. 1. ed. São. Paulo: Pioneira, 2003
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study**. (A. M. Huberman & M. B. Miles, Eds.), p. 1-17, 2011. SAGE Publications.
- FIFIELD, P. **Marketing strategy**: the difference between marketing and markets. Butterworth-Heinemann, 2007.
- HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996.
- HONEYCUTT, E. D.; FLAHERTY, T. B.; BENASSI, K. Marketing Industrial Products on the Internet. **Industrial Marketing Management**, v. 27, n. 1, p. 63-72, 1998.
- IKEDA, A. A. Valores Pessoais como Base para Segmentação Estratégica: um Estudo com Executivos Brasileiros. **Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, 2000.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **M-Business: The Race to Mobility**. McGraw-Hill, Inc., 2002.
- KENNY, D.; MARSHALL, J. F. **Contextual marketing**: the real business of the internet. Harvard Business Review, v. 78, n. 6, p. 119-125, 2010.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing: The Core**. Irwin/McGraw-Hill, 2009.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management (13th Edition)**. Prentice Hall, 2008.
- LAI, L. S. L.; TURBAN, E. Groups Formation and Operations in the Web 2.0 Environment and Social Networks. **Group Decision and Negotiation**, v. 17, n. 5, p. 387-402, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. **Fundamentos de metodologia científica**. ATLAS, 2008.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. H.; MCDANIEL, C. **Segmenting and Targeting Markets**. Marketing 10e. v. 23, p.230-259, 2008.



- LAMBIN, J.-J.; CACERES, R. C. L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? Does it pay for a firm to be market-oriented? **Recherche et applications en marketing**, v. 21, n. 2, p. 1-29, 2006.
- LAROCHE, M. New developments in modeling Internet consumer behavior: Introduction to the special issue. **Journal of Business Research**, 2010.
- LAUDON, J. P.; LAUDON, K. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm** (10th Edition), Prentice-Hall 2006.
- MASTERTON, R.; PICKTON, D. W. **Marketing: an introduction**. McGraw-Hill Higher Education, 2009.
- MCCARTHY J, E.; PERREAULT, W. D. **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**. Irwin, 2002.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Market segmentation. How to do it, how to profit from it**. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007.
- MENG, X. Study on Combining of E-commerce and E-marketing. **Journal of Software**, 2010.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. M. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009.
- O' REILLY, T. **The State of the Internet Operating System** - O'Reilly Radar, 2010.
- PÁDUA, Elisabete. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas, SP: Papirus, 2004. Paulo: Pioneira, 2008.
- SEVERINO, A. J. **A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador**. Revista Contrapontos, 2008.
- SHEN, C. C.; CHIOU, J. S. **The impact of perceived ease of use on Internet service adoption: The moderating effects of temporal distance and perceived risk**. Computers in Human Behavior, 2010.
- SHOHAM, A. Marketing-Mix Standardization. **Journal of Global Marketing**, v. 10, n. 2, p. 53-73, 1996.

- STANLEY, M.; WITTER, D.; MICHAELRUSSELLMSDWCOM, M. R.; et al. The e-Marketing Report. **Direct Marketing**, v3, n1. May, 2000.
- TELLIS, G. J. Modeling marketing mix. Sage Publications, Inc., n. 1, p. 1-4, 2006.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. **O composto de marketing no contexto estratégico da Internet**. Revista de Administração Mackenzie, v. 1, p. 33-78, 2002.
- TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K. **Um estudo da marca no âmbito da internet**. GEPROS, v. 1, n. 2, p. 85-96, 2006.
- TOLEDO, L. A.; SHIRAISHI, GUILHERME DE FARIAS. **Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso**. Revista da FAE Curitiba, p. 103-119, 2009.
- TOLEDO, L. A.; TOLEDO, G. L.; CAMPOMAR, M. C. **Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica**. Revista Organizações e Sociedade, v. 13, n. abr-jun, 2006.
- TONKS, D. G. **Marketing management**. Organization. v. XLIV, p.1-800, 2000
- TURBAN, E.; VOLONINO, L.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy**, International Student Version, 7th Edition. John Wiley & Sons Ltd, 2010.
- VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. **Knowledge management as part of the organizational competitive intelligence process**. Informacao Sociedade Estudos, v. 15, n. 2, p. 1-12, 2005.
- WEI, J. **Internet Penetration Analysis: The Impact on Global E-Commerce**. Data Base, v. 13, n. 1, p. 9-24, 2005.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, 2003.