

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
JAIME BRIESEMEISTER  
CURSO MBA EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL  
TURMA II - 2002

ESTRATÉGIAS DE MARKETING BUSINESS TO BUSINESS DESENVOLVIDAS  
PELAS EMPRESAS FORNECEDORAS DE SOFTWARE CORPORATIVO NO  
BRASIL

ORIENTADOR: RENATO ZANCAN MARCHETTI

Joinville

2003

*Dedico este trabalho à minha mãe Julita, meu pai Ellmer (in memoriam), por tudo que representam em minha vida.*

*Agradeço ao Professor-orientador Renato Zancan Marchetti, pela sua contribuição na realização deste trabalho.*

*O marketing na empresa é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor.*

*Peter Drucker (conforme Kotler, 1998 p. 22)*



## ÍNDICE

<b>RESUMO.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 O MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE.....</b>	<b>12</b>
1.1 O software nacional.....	12
1.2 O ERP - <i>enterprise resource planning</i> e o CRM – <i>customer relationship management</i> .....	13
1.2.1 O ERP - <i>Enterprise Resource Planning</i> .....	13
1.2.2 O CRM - <i>Customer Relationship Management</i> .....	16
1.3 Principais concorrentes no mercado brasileiro de software.....	17
1.4 Empresas que atuam no mercado brasileiro de software corporativo.....	18
1.4.1 A atuação da SAP no Brasil.....	18
1.4.2 A DATASUL S/A e suas atividades no mercado nacional.....	20
1.4.3 A MICROSIGA.....	22
1.4.4 A PEOPLESOFT e os softwares para a internet.....	23
1.4.5 A JD EDWARDS também presente no país.....	24
1.4.6 Atividades da LOGOCENTER S/A.....	26
<b>2 MARKETING E MARKETING BUSINESS TO BUSINESS.....</b>	<b>30</b>
2.1 Definição de marketing.....	30
2.2 Os ambientes de marketing.....	33
2.2.1 Ambiente demográfico.....	33
2.2.2 Ambiente econômico.....	34
2.2.3 Ambiente natural.....	36
2.2.4 Ambiente tecnológico.....	37
2.2.5 Ambiente social e cultural.....	38

2.2.6 Ambiente político e jurídico.....	40
2.2.7 Ambiente financeiro.....	41
2.3 Estratégias de marketing.....	43
2.3.1 Hierarquia das estratégias de marketing.....	43
2.3.1.1 Estratégia corporativa.....	43
2.3.1.2 Estratégia de negócio.....	44
2.3.1.3 Estratégia funcional.....	45
2.4 Formulação das estratégias de marketing para identificar oportunidades no mercado.....	46
2.4.1 Canibalismo radical.....	47
2.4.2 Eliminação da concorrência.....	47
2.4.3 Criação de mercado.....	48
2.4.4 Formação do segmento.....	48
2.5 Conexões interfuncionais de marketing.....	48
2.6 Estratégias de marketing no segmento business to business.....	50
2.7 Previsão de vendas e potencial de mercado.....	53
2.7.1 Previsão de vendas.....	53
2.7.1.1 Técnicas qualitativas e quantitativas.....	54
2.7.1.2 Ética na previsão de vendas.....	56
2.7.2 Potencial de mercado.....	57
2.8 Compostos de marketing para o mercado <i>business to business</i> .....	57
2.9 Estratégias de marketing no relacionamento com o cliente no segmento <i>business to business</i> .....	59
2.10 Estratégias de marketing no <i>business to business</i> para o <i>e-commerce</i> .....	62
2.10.1 Tipos de <i>e-commerce</i> .....	64
2.10.1.1 <i>E-commerce</i> interorganizacional.....	64
2.10.1.2 <i>E-commerce</i> intra-organizacional.....	65
2.10.1.3 <i>E-commerce</i> empresa-cliente.....	66
2.11 Gerenciamento do departamento de marketing no segmento <i>business to business</i> .....	66
<b>3 TENDÊNCIAS DE MARKETING BUSINESS TO BUSINESS NO MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE.....</b>	<b>70</b>

3.1 Recursos de marketing adotados atualmente nas empresas.....	
desenvolvedoras de software corporativo.....	70
3.2 Tendências futuras para o marketing das empresas de software corporativo..	72
3.3 Estudo de caso: uma visão geral das estratégias de marketing da empresa	74
de software LOGOCENTER S/A, para os novos produtos e serviços que	
estão sendo implantados.....	
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>

## RESUMO

Num ambiente competitivo e globalizado, encontram-se as empresas de software corporativo. Algumas das melhores empresas mundiais possuem sede no Brasil. Nesse mercado algumas de nossas empresas destacam-se e disputam o mercado consumidor com atuais e novos produtos e serviços, oferecidos pelas empresas internacionais. Este é um setor em que os produtos e serviços evoluem rapidamente, precisando que a conquista pelo cliente também seja realizada de forma moderna e dinâmica. Para essa conquista, além da empresa ter um produto ou serviço a altura do mercado consumidor necessita adotar estratégias de marketing compatíveis com as metas estabelecidas. O segmento *business to business* das empresas desenvolvedoras de software estão passando por um processo novo, onde novos produtos e serviços estão sendo lançados no mercado, havendo a necessidade de um estudo mais aprofundado para determinar as estratégias de marketing a serem adotadas para este novo desafio. Para tanto, a proposta deste trabalho de pesquisa visa atender a essa necessidade, desenvolvendo um texto onde o foco principal estabelece-se no trabalho já realizado e o que pode ser desenvolvido pela área de marketing de empresas que fazem parte de um cenário muito competitivo, que é o setor de desenvolvimento de software. Este referencial determina as formas para a implantação de estratégias de marketing eficazes, que atendam as necessidades dos atuais e novos clientes e tragam os lucros esperados.

## INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e informatizado vivido nos dias atuais, o campo dos negócios se mostra mutável, exigindo que o mercado repense sua administração.

Até recentemente, o enfoque de uma empresa era em cima da produção e, conseqüentemente, da venda e do lucro. Tudo porque o marketing era responsável por pouco mais que o ato de vender qualquer coisa que fosse produzida.

Entretanto, hoje a ação de marketing das empresas que são consideradas vencedoras, está se movimentando com uma visão mais ampla.

No ambiente de transações entre duas empresas, ou *Business-to-Business*, também conhecido como B2B, as estratégias de marketing são adotadas de forma a atender um grande número de atividades de compra ou de venda.

Assim sendo, justifica-se a escolha do tema para esta pesquisa, que é o de apresentar ao leitor interessado as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas brasileiras desenvolvedoras de software para o mercado corporativo.

O objetivo principal é de apresentar aos empresários e executivos de empresas desenvolvedoras de software para ambiente corporativo brasileiro as estratégias de marketing e o ambiente do marketing B2B, além de:

- a) Explorar o mercado atual de software, assim como as empresas que desenvolvem este produto no Brasil;

- b) Apresentar a evolução do Marketing e do Marketing B2B à luz do embasamento teórico;
- c) Determinar as atuais e novas tendências de Marketing B2B;
- d) Exemplificar através de *case* de empresa atuante na área;

Sendo assim, faz-se necessário que esta abordagem seja dividida em 3 capítulos.

O primeiro capítulo, com uma exploração do mercado nacional deste setor e as principais empresas que atuam na área.

O segundo capítulo apresenta itens sobre marketing: conceito, tipos, ambientes, estratégias etc, e discorre sobre o marketing *business to business*, sua definição, compostos e gerenciamento de marketing.

O ultimo capítulo aborda as tendências atuais e futuras do marketing *business to business* no mercado de software corporativo, conforme proposto pelo tema. Neste capítulo também será analisado o *case* da Logocenter S.A.

# 1 O MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE

## 1.1 O software nacional

No mercado nacional de software, conforme Guedes (2002), “o Brasil é o sétimo mercado no mundo, com vendas de US\$ 7,7 bilhões em 2001, rivalizando com a Índia e a China que possuem respectivamente US\$ 7,9 e US\$ 8,2 bilhões em vendas de seus produtos”.

Outro dado importante é que, entre 1991 e 2001, a participação deste segmento no PIB nacional, triplicou, alcançando 0,71%. Além disso, a oferta de soluções é versátil, com empresas de software atuantes em vários setores. (Guedes, 2002).

Um estudo, conduzido pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), um dos institutos de tecnologia de maior renome em todo o mundo, confirma que “os produtos gerados no Brasil nesse setor são sofisticados e equiparáveis em volume ao mercado chinês e indiano”. (Guedes, 2002).

Também segundo um estudo realizado pela Softex (Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), uma organização de sociedade civil de interesse público, no período de maio a outubro de 2002, avaliou 57 empresas selecionadas entre as mais competitivas do País.

Vassalho (2002) argumenta sobre esta pesquisa:

Nesta pesquisa, foram analisados os diferenciais brasileiros no mercado mundial de software, e foram considerados os seguintes itens: a criatividade dos profissionais, a capacidade inovadora das empresas, bem como sua flexibilidade, sem falar

na sofisticação de alguns de seus nichos consumidores e na agressiva presença no mercado de produtos, em particular quando comparado com a China e a Índia.

Porém, apesar da maioria das empresas desenvolvedoras de software no Brasil ter seu modelo de negócios baseado em produtos, são os serviços que asseguram a maior fatia da comercialização.

Nesta mesma pesquisa, o Brasil conta com algumas áreas bastante competitivas para alcançar o mercado externo. Entre elas, destacam-se as soluções voltadas para os setores: financeiro, governamental e de *e-business*.

O panorama geral da pesquisa no mercado nacional de software mostra que existe mais um conjunto de realidades do que propriamente uma identidade no setor, caracterizada por uma forte demanda local em detrimento da exportação.

## 1.2 O ERP - *Enterprise Resource Planning* e o CRM - *customer relationship management*

O ERP (*Enterprise Resource Planning*), o CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) são muito utilizados nas empresas nacionais para atender a demanda do setor.

### 1.2.1 ERP - *Enterprise Resource Planning*

A fim de atender a demanda do mercado nacional, pode-se destacar o ERP *Enterprise Resource Planning*, que é um sistema de gestão empresarial que se mantém como sendo o mais utilizado pelas empresas consumidoras de software corporativo.



O ERP-*Enterprise Resource Planning* pode ser definido das seguintes maneiras:

- a) uma solução de sistemas de informação para toda a empresa (Lieber, 1995 citado por Breternitz 1999);
- b) uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informações entre todas as áreas de uma companhia, como por exemplo, manufatura, logística, finanças, recursos humanos, etc. (Hicks, 1997 citado por Breternitz, 1999);
- c) um banco de dados empresarial que interage com um conjunto integrado de aplicativos e que consolida todas as operações da empresa em um único ambiente de computação (PeopleSoft, 1997 citado por Breternitz, 1999), etc.

Conforme afirma Breternitz (1999) do ponto de vista de um profissional de Tecnologia da Informação (TI), uma boa definição para o ERP pode ser:

Tecnologia capaz de organizar e integrar as informações armazenadas nos computadores de uma organização, de forma a eliminar dados redundantes ou desnecessários, racionalizar processos e distribuir a informação *on line* pelas várias áreas da mesma, de forma estruturada e aceita como fidedigna por todas elas. Pode ser entendido como a espinha dorsal (backbone) de TI na empresa, dentro da filosofia de centralizar a complexidade e distribuir a informação.

De um ângulo mais funcional, sua definição seria “um sistema que captura uma dada informação uma única vez e a partir dela dispara uma série de operações na empresa e as rotinas de computador a elas vinculadas”.

No mercado brasileiro, o sistema de gestão empresarial (ERP) crescia em média 20% ao ano durante a década de 1990. Mas, nos últimos anos, a atração dos concorrentes internacionais aumentou e estes conseguiram abocanhar uma

considerável fatia dos clientes considerados “*top*” (empresas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão de reais) do mercado brasileiro. Porém, esta investida não impediu que as empresas nacionais, que dominavam o setor neste período, conseguissem alcançar grandes ganhos de produtividade e faturamento.

Como conseqüência, atingiu-se um patamar de quase saturação do mercado de empresas “*top*”. Neste contexto, as empresas fornecedoras deste tipo de produto direcionaram seu esforço para o *middle-market*, já no início da década de 2000. (Tapscott, 2002).

Para tanto, empresas que desenvolveram versões *light* dos seus produtos adotaram estratégias e metodologias de implementação de seus produtos menos sofisticadas, visando a redução drástica de custos.

Conforme o autor citado anteriormente, “esta estratégia considerada bem sucedida proporcionou receitas consideráveis aos concorrentes, pelo menos durante a década de 2000”. Mas, em paralelo, as empresas com tradição em desenvolvimento de softwares ERP vêm, nos últimos anos, focando seus negócios para outras áreas, tais como: softwares para CRM, *Business Intelligence* (BI), SCM (*Supply-chain Management*), *e-commerce*, *webservices*, fabrica de software, *Business on Demand*, entre outros. (Gazeta Mercantil, 2003)

A maioria dos fornecedores de soluções ERP adotou parcerias, realizou fusões ou aquisições com empresas desenvolvedoras destes serviços. Este processo originou o atual sistema de empresas de software corporativo no Brasil.

### 1.2.2 O CRM - "*customer relationship management*"

CRM significa em inglês "*Customer Relationship Management*", gestão da relação com o cliente, e baseou-se, por um lado, no marketing de relacionamento e em novas técnicas de comunicação interativa, e, por outro, nas bases de dados de clientes e em ferramentas estatísticas de apoio à decisão.

O CRM tornou-se obrigatório no discurso de marketing e nos planos de investimento também para o *business to business*.

O CRM é mais que um processo de coleta de dados, é uma interpretação inteligente que auxilia a empresa a vender os produtos certos, no momento certo para sua clientela.

O ponto principal do CRM é a possibilidade de gerir todas as informações colhidas nos diversos pontos de contato com o cliente e tê-las facilmente acessíveis para usá-las a fim de tornar o relacionamento com o cliente cada vez mais proveitoso para todas as partes.

O CRM é um banco de dados voltado para ações de marketing (DBM), ajuda a armazenar uma quantidade de dados e a montar estatísticas sobre produtos mais vendidos e até sugerir a possibilidade de outros que possam ser oferecidos para aumentar a rentabilidade de clientes. Ajuda a mapear todos os contatos já efetuados entre o cliente e o estabelecimento, tornando esses dados disponíveis a todos na hierarquia da empresa para que possam saber exatamente com quem e sobre o quê estão falando.

O CRM é muito utilizado nas transações entre empresas ou *business to business*, porque analisa as informações da empresa para convertê-las em marketing; ele é uma filosofia de trabalho, um modo de fazer negócios.

Conceitualmente, é semelhante à implementação de melhoria de qualidade, aplicada ao relacionamento com o cliente.

### 1.3 Principais concorrentes no mercado brasileiro de software

A seguir um comparativo dos principais concorrentes no mercado brasileiro de software (sem abertura por segmento de mercado ou região geográfica).

Tabela 1- Comparativo dos principais concorrentes no mercado de software no Brasil

<b>Concorrente</b>	<b>Market-share (*1)</b>	<b>Origem</b>	<b>Características</b>
SAP	26%	Alemanha	Foco principal em empresas de grande porte.
Datasul	24%	Brasil	Maior competidor nacional; desenvolve forte trabalho em alianças/parcerias. Principal exportador de software, com alianças na América Latina e EUA.
Microsiga	21%	Brasil	Forte atuação em empresas de pequeno/médio porte; pouca presença no mercado de empresas <i>top</i> . Vem ganhando <i>market-share</i> nos últimos anos
Logocenter	11%	Brasil	Foco principal no software de gestão – ERP
PeopleSoft	9%	EUA	Foco principal na área financeira e RH.
JD Edwards	5%	EUA	Foco principal na área financeira.

Fonte: [www.logocenter.com.br](http://www.logocenter.com.br), 2003.

Seguindo as informações deste quadro, no próximo item serão abordadas as principais empresas que operam no mercado de software corporativo no Brasil.

<sup>1</sup> Em relação ao mercado brasileiro de ERP dados de 2001.

## 1.4 Empresas que atuam no mercado brasileiro de software corporativo

Neste item será realizado um resumo do histórico de cada empresa atuante no mercado nacional de software, assim como seu potencial financeiro, seus produtos, fusões e tendências para novos produtos.

### 1.4.1 A atuação da SAP no Brasil

A SAP é líder mundial em soluções integradas para *e-business*. Com subsidiárias em mais de 50 países, sua receita mundial da SAP foi superior a US\$ 7 bilhões no ano fiscal de 2000.

Preocupada em acompanhar as tendências do mercado, a SAP abriu novas frentes para se preparar para a segunda onda dos sistemas de gestão empresarial, ou ERPs. Nessa corrida, a companhia alemã buscou ganhar espaço em áreas que hoje são vitais para agilizar e cortar custos das transações entre empresas.

O resultado da reestruturação da empresa trouxe também a criação de software para o segmento de "*business intelligence*", que reúne as informações cruciais da companhia e do mercado para facilitar a tomada de decisão pelos executivos.

Essas soluções fazem parte do "guarda-chuva" de produtos mySAP.com, complementar ao pacote de gestão. As soluções contemplam também o *e-procurement* (cotação e compra pela internet).

Em relação ao *e-business*, a empresa tem a vantagem de oferecer soluções para todos os segmentos do mercado. A estratégia baseia-se em um tripé de

produtos da SAP AG. Além do mySAP.com, outro produto é o *MarketSet 2.0*, tecnologia para os mercados públicos on-line oferecido pela SAP Markets - subsidiária criada em maio do ano passado, com sede em Palo Alto (Califórnia). Uma terceira solução abrange a tecnologia para a montagem de portais empresariais.

A SAP investiu US\$ 400 milhões na aquisição da companhia americana TopTier, que originou a terceira unidade de negócios, a SAP Portals.

A empresa que fatura US\$ 7,1 bilhões por ano – dos quais US\$ 284 milhões no mercado brasileiro – com softwares que organizam toda a estrutura operacional de 17 mil grandes organizações em todo o mundo, agora volta suas atenções para as pequenas e médias empresas, com receitas de até US\$ 300 milhões.

O novo foco resultou da compra da israelense TopManage em março de 2001. A empresa espera aumentar o percentual das vendas que vêm das pequenas instituições. Atualmente, essas instituições representam 7% do faturamento mundial do grupo. A meta é chegar a 15%. No Brasil, a estratégia deve levar a SAP a disputar o mercado com empresas locais como a Datasul e a Microsig.

Ao adotar as novas soluções, a meta é que as pequenas passem a representar 70% do total. “É fácil conquistar 40 novos clientes entre os pequenos. Mas não há 40 grandes com que se possa fazer isso”, afirma José Ruy Antunes, diretor presidente da SAP no Brasil.

A SAP passará a atender clientes com faturamento de até R\$ 250 milhões anuais por meio de seu Programa de Canais (CBS), que credencia Master Distribuidores para nomear revendas, agentes comerciais e consultores independentes em todo o Brasil. As companhias com faturamento acima de R\$ 250 milhões serão atendidas diretamente pela SAP.

A mudança é decorrente do sucesso de vendas da empresa por meio de distribuidores. "Desde que foi criado em meados de 1998, o Programa de Canais conquistou 70 novos clientes, o que já representa cerca de 30% do universo de clientes da SAP e 10% do volume de vendas de licenças de software", informa Gilberto Magalhães, diretor do Programa de Canais da SAP.

Para atender a essa expansão, a SAP está credenciando mais um novo parceiro de distribuição, além dos três já existentes. Trata-se da Ingram Micro Brasil, subsidiária da Ingram Micro Inc., maior distribuidora mundial de produtos e serviços de informática, com faturamento mundial de US\$ 26,5 bilhões. Com a capacidade ampliada, pretende atender a toda gama de necessidade das empresas que faturam até R\$ 250 mil, um universo de 15 mil companhias em todo o País.

#### 1.4.2 A DATASUL S/A e suas atividades no mercado nacional

A Datasul começou suas atividades em abril de 1978, em Joinville SC, assessorando empresas na implantação de seus centros de processamento de dados. Em seguida, mudou o foco para o desenvolvimento e comercialização de sistemas portáteis para diferentes equipamentos disponíveis.

A Datasul apostou nos microcomputadores e, em 1988, instalou o primeiro Sistema ERP Integrado. No ano seguinte, lançou o Magnus, um sistema aplicativo integrado para gestão empresarial escrito em linguagem de quarta geração. No ano de 2000 a empresa consolidou sua posição internacional de destaque entre os maiores fornecedores mundiais de soluções para gestão empresarial com o Datasul EMS.

A Datasul destaca-se entre as maiores empresas de soluções colaborativas para gestão e relacionamento empresarial e é líder na aplicação dos conceitos da Teoria das Restrições em seus produtos e serviços. Estes aumentam a eficiência dos sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Com sede em Joinville, SC, possui quase 40 franquias como canais de distribuição em todo o Brasil e na Argentina, EUA e México. Conta com uma rede de 2 mil profissionais de serviços, mais de 80 mil usuários ativos, 2 mil clientes em cerca de 2.350 sites e 40 mil módulos ERP instalados.

Os sistemas de gestão empresarial Datasul se integram e se complementam a partir de dois focos: na gestão empresarial e no relacionamento empresarial.

A Datasul acabou de fechar uma parceria estratégica com a Oracle, companhia mundial de software corporativo. O objetivo da parceria é comercializar uma solução que integra o ERP da Datasul com o banco de dados da Oracle.

Segundo o diretor corporativo de operações de novos negócios da Datasul, Paulo Sergio Caputo, “a iniciativa está alinhada com os planos da empresa de aumentar a carteira de clientes com a ampliação do portfólio de banco de dados, sistemas operacionais e ambientes de desenvolvimento.



### 1.4.3 A MICROSIGA

A Microsiga Software é uma empresa nacional, fundada em 1983, especializada no desenvolvimento de tecnologia e sistemas de gestão empresarial. Hoje ocupa a posição de líder absoluta no mercado de software de ERP/CRM com 44,1% de *market-share* no segmento de *low-end*; 10,1% no midrange, 9% em cadeia de suprimentos (*supply chain*) e 21% a nível global.

Em 1983, quando estavam começando a surgir os primeiros micros no Brasil, dois sócios resolveram converter os sistemas integrados produzidos pela Siga, que estavam processados em computadores de grande porte, para a utilização na recém-criada tecnologia da micro-informática.

Foi aí que iniciou a Microsiga, Micro de micro-informática e Siga da antiga empresa. Além dos sócios hoje 25% da empresa está nas mãos da *Advent International Corporation* e 5% com funcionários.

Gerando mais de 2 mil empregos diretos, a empresa foi eleita uma das "100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil", (Revista Exame, 2001).

A Microsiga conta com mais de 50 unidades de Atendimento e Relacionamento nas principais cidades do país e em sete países da América Latina. Em 2001, a família Microsiga encerrou o ano com um faturamento de R\$ 190 milhões.

Batizada de KPI - Kit de Presença na Internet, a Microsiga, através da marca Makira, disponibiliza ao mercado mais uma solução de TI com o objetivo de facilitar o acesso e agilizar a troca de informações entre funcionários durante o processo de negociação com clientes.

Essa agilidade pode também ser atestada por outros recursos de Web que a solução incorpora, como o Fórum, Chat e a Sala de Reunião Virtual, onde é possível reunir profissionais em diferentes locais para apresentações de slides.

Outra vantagem do KPI apontada pelo diretor é a característica de fácil integração que a solução possui com software de gestão empresarial, ERP (*Enterprise Resource Planning*) e com ferramentas de *e-Learning*.

A nova solução de B2E desenvolvida pela Microsiga permite ainda um sincronismo total com PDAs (*Personal Digital Assistant*), possibilitando acessar recursos como lista de contatos, compromissos, tarefas e memorandos. Outro benefício utilizado para administrar e compartilhar o capital intelectual da empresa é o módulo Gestão do Conhecimento.

Através deste recurso, os usuários podem incluir dados sobre cursos, palestras, bem como, registrar informações sobre habilidades, experiências profissionais e conhecimento técnico dos colaboradores. Dispõe também de recursos para *download* de materiais, avaliação, consultas e buscas por palavras-chave.

#### 1.4.4 A PEOPLESOFT e os softwares para internet

A PeopleSoft é líder mundial no fornecimento de software empresarial colaborativo. Seu software 100% Internet permite que as empresas reduzam os custos e aumentem a produtividade através da colaboração com seus clientes, fornecedores e funcionários.

As aplicações avançadas e integradas da PeopleSoft incluem *Customer Relationship Management* (CRM), *Enterprise Service Automation* (Automação de

Serviços Empresariais), *Supplier Management* (gerenciamento da cadeia de fornecedores), *Human Capital Management*, *Financial Management* e *Enterprise Performance Management* (solução analítica - *business intelligence*). Mais de 4.700 organizações em 107 países utilizam o software da PeopleSoft.

A People Soft mantém seu foco em aplicativos para as áreas financeiras e de RH das empresas. Ultimamente, a People Soft vem buscando parcerias com outros *players* no sentido de atingir outras áreas de negócio. Em julho de 2003, por exemplo, foi firmada a compra da empresa JD Edwards pela People Soft.

#### 1.4.5 JD EDWARDS

Fundada em 1977 e com sede em Denver (Colorado, EUA), a J.D. Edwards possui mais de 6,5 mil clientes em mais de 110 países. Está presente no Brasil desde 1993.

A empresa oferece software corporativo de colaboração, além de serviços de consultoria, treinamento e suporte e completou a sua oferta de soluções para o comércio colaborativo com o lançamento no mercado do pacote de aplicações de Comércio Colaborativo CRM após adquirir a empresa americana YOUcentric, dedicada ao desenvolvimento de software para a Gestão de Relações com Clientes.

Com o lançamento deste novo pacote, o catálogo de soluções da J.D. Edwards passa a integrar ERP (Planificação de Recursos Empresariais), SCM (Gestão da Cadeia de Aproveitamento), APS (Programação e Planificação Avançada), BI (*Business Intelligence*) e CRM (Gestão de Relações com Clientes), constituindo assim um conjunto de soluções para o comércio colaborativo entre empresas.

A J.D. Edwards adquiriu a YOUcentric devido aos serviços avançados que oferece o software CRM desta empresa que, por ter sido desenvolvido em J2EE é totalmente vocacionado para a Internet, assim como pelas semelhanças da tecnologia utilizada por ambas as empresas no desenvolvimento das respectivas soluções. Ambas utilizam uma arquitetura baseada em componentes, o que simplifica a integração.

Lançado no final de janeiro, o CRM 2.0 é a última versão da solução de gestão de relacionamento com clientes da J.D. Edwards, mais flexível e personalizável.

Com o CRM 2.0, os clientes poderão se beneficiar da integração com o módulo *Demand Consensus* do SCM da J.D. Edwards, com funcionalidades de vendas remotas e com uma abrangente solução de gerenciamento de serviços. O *Demand Consensus* é uma aplicação de gerenciamento da cadeia de suprimentos que aumenta a precisão das previsões.

Pelo fato do relacionamento com o cliente não terminar após a entrega dos produtos, a solução de *Service Management* do CRM 2.0 da J.D. Edwards combina as aplicações de Central de Atendimento e *Field Service*, habilitando as empresas a rastrear o histórico de serviços de todos os equipamentos e a gerenciar o fluxo de serviços em execução. Isso abre um amplo campo de visão sobre todas as atividades da empresa, possibilitando:

- a) Direcionamento de chamadas a especialistas em certas características dos produtos;
- b) Definição do fluxo de trabalho para cada nível de prioridade de serviços e nível de escalonamento, e

c) Melhor preparo das equipes de atendimento a clientes, pelo seu acesso ao histórico dos problemas.

Os técnicos de campo, munidos com importantes informações sobre os clientes, podem assegurar níveis superiores de satisfação e garantir um gerenciamento mais preciso dos custos de mão-de-obra e de peças.

A integração do CRM com o ERP permite que o representante de atendimento ao cliente acesse as informações dos especialistas e faça contatos produtivos com os clientes.

A integração do CRM 2.0 com as plataformas de ERP e de SCM completa a visão global da J.D. Edwards sobre o Gerenciamento do Ciclo de Vida do Cliente, em que todos os funcionários têm acesso às informações críticas necessárias para oferecer o melhor suporte ao cliente no decorrer de todo seu ciclo de vida.

Em julho de 2003 foram concluídas as negociações de trocas de ações da empresa com a também americana People Soft. Estas duas empresas possuem produtos complementares e pretendem, desta forma, se fortalecer frente aos maiores *players* do mercado internacional de software corporativo (SAP e Oracle)

#### 1.4.6 Atividades da LOGOCENTER S/A

Logocenter, fabricante de software criada há 15 anos em Joinville, Santa Catarina, nos seus primeiros dez anos de vida se manteve basicamente num único mercado – o de software de gestão. Mas, mesmo antes de deixar de ser apenas uma divisão da Fundação Tupy, em 1992, a Logocenter já tinha uma versão ancestral do que se entende por programa de gestão nos dias de hoje.

Ao longo dos anos, uma equipe própria de desenvolvimento de produtos fez inúmeras modificações na ferramenta. Nos últimos dois anos, porém, a Logocenter em vez de chamar seus engenheiros e técnicos, decidiu entrar em novos mercados com a compra de três pequenas empresas por um valor não revelado.

A Lecom, baseada em Bauru, no interior de São Paulo, especialista em aplicações de negócio na internet, foi comprada em maio de 2001.

A também paulista Leads, fabricante de programas de CRM, foi incorporada poucos meses depois. E, finalmente, a Look, com sede em Belo Horizonte, que tinha desenvolvido um software de exportação, foi adquirida em outubro de 2002.

O fôlego da empresa está garantido por um investidor (desde 2001, um fundo administrado pelo Banco Fator tem 30% de participação na Logocenter), mas também por uma estratégia diferente de aquisição.

Nos três casos, o fundador de cada uma das empresas continuou sócio do negócio – com pouco menos da metade da participação. E as empresas adquiridas continuaram a ter vida própria, um time de vendas especializado e uma razão social diferente.

A Logocenter apresentou recentemente em Belo Horizonte, o primeiro ERP *on-demand* do Brasil em parceria com a IBM, que colocou a sua disposição o centro de tecnologia da multinacional em Hortolândia (SP). A empresa entregará o sistema de gestão informatizado de acordo com a demanda e a necessidade do cliente. “Isso significa custo menor e maior mobilidade nos negócios em qualquer local, mediante a disponibilidade dos processos operacionais internos e externos em tempo real”. (Aredes, 2003).

O Logix, software de gerenciamento que está completando dez anos, passa a ser oferecido em uma modalidade que pode ser explicada de uma forma simples: a

empresa compradora paga apenas pelo que efetivamente usar a cada mês, podendo atender a demanda em períodos de pico sem ficar com capacidade ociosa no resto do tempo.

O sistema todo fica no datacenter da Logocenter e o cliente tem apenas um *browser* instalado para acessar o ERP via link dedicado.

A companhia pretende viabilizar a integração de sistemas para corporações de menor porte, com a cobrança de uma mensalidade; sendo assim, um novo modelo de negócios começa a ser oferecido pela Logocenter, focado em empresas com um faturamento anual de até R\$ 10 milhões.

O modelo xSP - Service Provider, através de pagamentos por demanda, foi desenvolvido a partir do conceito de terceirização dos serviços e da infra-estrutura necessários para a utilização dos recursos de TI na gestão empresarial. O serviço foi nomeado LOGIX xSP. Segundo a fornecedora, a solução adota recursos tecnológicos do data center IBM, com disponibilidade 24x7 e *hosting* para servidores de alta performance, garantidos pelos fornecedores via SLA (Garantia de Nível de Serviço).

A forma de pagamento será baseada em métricas, por número de usuários, onde os valores serão mensais, adequados aos custos das empresas.

Uma outra saída encontrada pela Logocenter, diante da queda anual em torno de 10% nos investimentos das empresas brasileiras nesse tipo de solução foi diversificar. A empresa catarinense pretende investir cerca de R\$ 2,5 milhões em 2003 para a instalação de duas fábricas de softwares. A expectativa é de que a nova área da empresa empregará cerca de 100 novos funcionários.

A primeira fábrica de software começou a funcionar há pouco mais de um mês na própria sede da empresa, em Joinville. A segunda ainda não tem data definida para começar, mas será no estado de São Paulo.

O Local da fábrica paulista ainda não está definido, mas a expectativa é de a empresa se instalar em uma cidade próxima a uma universidade, para aproveitar mão-de-obra capacitada. Mas já existem duas cidades fortes candidatas: Campinas e São Carlos.

Após esta exposição, abordando o panorama atual de mercado, assim como os aspectos físicos, operacionais e dos produtos das empresas desenvolvedoras de software no Brasil, no próximo capítulo serão apresentados os principais aspectos do marketing e do marketing *business to business*, assim como as estratégias utilizadas neste ambiente para disponibilizar os produtos e serviços para seus clientes.



## **2 MARKETING E MARKETING *BUSINESS TO BUSINESS***

Vários são os autores que dedicam-se ao estudo do marketing. Para atender melhor ao tema, optou-se em basear a fundamentação teórica em: Kotler, Cobra, Pipkin e Ferrell e, para o marketing *business to business*, em Hutt e Speh.

### **2.1 Definição de marketing**

Segundo Kotler (1998:27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Sobre o assunto afirma Cobra (1992:29) “marketing é mais do que a forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços, é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas e, ao mesmo tempo, deve gerar resultados para os acionistas da empresa, ou seja, o lucro”.

Prossegue Kotler (1999:32) “o marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvos”.

A aplicação do marketing também proporciona às empresas uma melhor condução dos seus negócios, reduzindo a influência das pressões externas e internas, e mantendo o foco "no cliente".

As empresas utilizam-se do marketing para harmonizar o presente com o futuro desejado porque o marketing lança a empresa numa competição e semeia inovação e vanguarda no processo empresarial, delineando as estratégias do presente para definir o futuro. As empresas que contam com o marketing em sua estrutura empresarial ampliam sua capacidade de resistência às crises e podem monitorar de forma eficiente o próprio futuro.

Porém, no atual mundo globalizado, que torna os mercados cada vez mais próximos, estabelece-se um desafio na área de marketing das empresas, ou seja, busca-se novas estratégias nesta área que atendam as exigências do mercado.

Segundo Cobra (1992:25):

O grande desafio de marketing na atualidade é dotar as empresas de diferenciais competitivos que possibilitem ampla expansão de seus negócios através de seus produtos e pela satisfação crescente das necessidades de consumidores ávidos de produtos e serviços cada vez mais personalizados. Neste contexto, é preciso ainda que, harmonize e compatibilize suas ações de mercado, e adote algumas estratégias de marketing que irão influenciar as respostas dos consumidores.

Portanto, marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.

Para que uma empresa possa atender, satisfazer e manter seus consumidores, deve também estar atenta a cada oportunidade que se apresente assim como novas necessidades dos seus atuais e futuros consumidores.

Cobra (1993:138) afirma que, "para isso é preciso estar sempre à frente de seus concorrentes, antecipar tendências de consumo, acompanhar variações de necessidades e determinar caminhos rumo à sua continua satisfação, tendo em vista

sempre quais os seus objetivos estratégicos de longo prazo, e perseverar rumo a eles”.

O Marketing também tem papel fundamental junto ao objetivo da empresa, porque ele está associado ao desempenho de atividades essenciais, tais como:

- a) Especificar através de sistemas de informações;
- b) Pesquisar quais os produtos ou serviços são desejados pelos grupos de consumidores;
- c) Selecionar o sistema de canais de distribuição;
- d) Gerenciar o esforço promocional.

Desta forma, Cobra (1993:145) afirma que: “o ponto de ligação rumo ao sucesso está na capacidade de se desenvolver novos produtos, determinando-se previamente quais as necessidades e desejos dos consumidores em potencial, e especificá-los com vistas a satisfazer tais necessidades e desejos”.

Assim, cabe a empresa preocupar-se com as seguintes medidas a serem adotadas para o sucesso de suas estratégias de vendas:

- a) Localizar e medir a demanda de um ou mais grupos de consumidores por algum tipo de produto ou serviço em determinado espaço de tempo;
- b) Traduzir essa demanda em produtos ou linha de produtos;
- c) Desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta;
- d) Desenvolver as ações anteriores eficientemente para gerar lucros.

## 2.2 Os Ambientes de Marketing

Observa-se que o marketing significa administrar mercadorias para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem. Neste ambiente, o consumidor é o principal alvo de qualquer estratégia de marketing.

A empresa procura identificar e conhecer o comportamento de compra e de consumo de determinado grupo de consumidores, identificando as necessidades que deve satisfazer com a oferta de determinado produto.

Os que reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente oferecendo novas oportunidades e novas ameaças, reconhecem a importância vital do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais.

No panorama global, devem ser monitorados diversos ambientes, os quais serão detalhados a seguir, a fim de demonstrar como podem influenciar nos objetivos da empresa e (ou) alavancar novos negócios em mercados ainda não explorados.

### 2.2.1 Ambiente Demográfico

Como já citado anteriormente, os mercados são constituídos por pessoas, ou seja, elas são o mercado, devendo ser o ambiente demográfico o primeiro a ser monitorado. Kotler (1998:146) afirma: “a primeira forma macroambiental que os profissionais de marketing monitoram é a população, porque as pessoas representam os mercados”.

No mercado global não poderia ser diferente: as pessoas também são os integrantes dos países, e é nelas que o marketing tem seu foco.

Segundo Kotler (1998:103), “à medida que as empresas se expandem globalmente, são atraídas por países com população numerosa, governos estáveis e bom nível de poder aquisitivo. As características demográficas devem ser um ponto de partida para a avaliação desses países”.

Independentemente se o mercado for doméstico ou global, as informações exemplificadas a seguir podem ser um ponto inicial para o monitoramento do ambiente demográfico:

- a) Taxa de crescimento populacional e mortalidade;
- b) Distribuição etária;
- c) Percentual de homens e mulheres;
- d) Composição étnica;
- e) Índices de casamentos e separações;
- f) Nível educacional;
- g) Preferências religiosas;
- h) Taxas de migração.

### 2.2.2 Ambiente econômico

As empresas devem se preocupar com as tendências econômicas do mercado, pois as pessoas necessitam ter poder de compra para adquirir os produtos.

Segundo Kotler (1998:149), “o poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito”.

Principalmente em um mercado externo, onde não se possui o mesmo conhecimento que o adquirido no mercado doméstico. “Conhecer e monitorar o ambiente econômico é uma peça chave para determinar o seu potencial”. (Kotler 1998:149). Aumenta-se ainda mais a importância deste monitoramento quando o mercado estiver em uma região determinada “em desenvolvimento”, onde a baixa renda, má divisão de riquezas, empobrecimento, aumento em taxas de desemprego são realidades.

O ambiente econômico pode ser o mais volátil e o que menos se pode obter controle, sendo uma alternativa disponível prever antecipadamente os fatos econômicos, da maneira mais coerente possível.

Dentre as informações relevantes para o monitoramento do ambiente econômico, citam-se:

- a) Sistema econômico do país (Capitalista, Socialista e Misto);
- b) Renda *per capita*;
- c) Produto interno bruto;
- d) Balança de pagamentos;
- e) Distribuição de renda da população (economias de subsistência, exportadoras de matérias-primas, em fase de industrialização, industrializadas);
- f) Taxa de crescimento de renda;
- g) Taxas de desemprego;
- h) Níveis de poupança e empréstimo;
- i) Disponibilidade de crédito, taxas de juros;
- j) Inflação;
- l) Mudanças nos hábitos de consumo;

m) Custo de vida.

### 2.2.3 Ambiente natural

As ameaças do ambiente natural crescem proporcionalmente à exploração não sustentada e a destruição causada na natureza pelo homem. Com isso, a qualidade de vida pode cair consideravelmente e afetar diretamente o futuro das empresas.

As tendências do ambiente natural, as quais os profissionais de marketing devem estar atentos são:

- a) Escassez de matérias-primas (principalmente de recursos naturais não renováveis como o petróleo e minerais);
- b) Instável custo da energia;
- c) Aumento dos níveis de poluição;
- d) Mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental.

Atualmente, a escassez de energia é um fator bastante preocupante às empresas. Muitos países estão passando por problemas no ambiente natural, com relação a energia; em função disso, além das empresas correrem o risco de ficar no escuro, a economia pode entrar em recessão por decorrência da diminuição dos níveis de produção, podendo ocorrer um aumento do desemprego e a conseqüente diminuição do poder de compra dos consumidores.

#### 2.2.4 Ambiente tecnológico

As mudanças tecnológicas freqüentemente podem tornar produtos ou processos de fabricação obsoletos, mas também podem ser uma ferramenta para enfrentar o mercado competitivo dos dias de hoje.

A tecnologia esta influenciando cada aspecto do composto de marketing, desde as pesquisas super-rápidas realizadas por computadores, até produtos baseados em novas tecnologias.

A análise do ambiente tecnológico é fundamental para as empresas saírem na frente, e isto pode ser o diferencial no momento da fixação da marca na mente dos consumidores.

Conforme Kotler (1998:109), “as empresas precisam imaginar possíveis caminhos na evolução tecnológica. Ao reconhecer caminhos alternativos, devem ‘apostar’ na tecnologia que consideram a provável vencedora”.

Dessa forma, neste ambiente devem ser observadas as seguintes tendências:

- a) Aceleração das mudanças tecnológicas: tem sido cada vez mais rápidas e, segundo Kotler, (1998:152), “o tempo de espera entre as novas idéias e suas implementações bem-sucedidas vem diminuindo rapidamente e o tempo entre a introdução e o pico de produção estão encurtando consideravelmente”;
- b) Oportunidades ilimitadas de inovação: na atualidade estão sendo desenvolvidas pesquisas em tecnologias que poderão revolucionar a sociedade, criar novos produtos e (ou) processos e até mudar conceitos culturais das pessoas. Estudos relacionados à biotecnologia, robótica e a



inteligência artificial são exemplos destas novas tecnologias que podem mudar os rumos da história. As empresas devem sempre estar atentas a estas tecnologias, buscando vislumbrar quais as conseqüências de suas aplicações em seus negócios e em seus mercados consumidores, pois podem ser mais uma vantagem competitiva.

#### 2.2.5 Ambiente social e cultural

Os antropólogos definem cultura como “modos de vida criados por um grupo de seres humanos que são transmitidos de geração em geração”. Dessa forma, uma cultura pode interferir nos modos de vida no contexto das instituições sociais, família, instituições educacionais, religiosas, governamentais e negócios.

Cobra (1992:137-138) argumenta:

O ambiente social é influenciado por crenças, valores e normas que dirigem os comportamentos dos indivíduos e organizações a uma grande variedade de situações. O ambiente cultural e social, como qualquer outro ambiente, está em constante mutação (...) os valores culturais de um povo ou mesmo de uma comunidade tendem a estabelecer uma linha de comportamento influenciada por esses valores e crenças, os valores culturais de uma sociedade podem ser expressos nas relações das pessoas: consigo mesmas, com os outros, com as instituições, com a sociedade, com a natureza e com o cosmos (universo).

Estas constantes mudanças podem ter conseqüências desastrosas para a empresa, se forem alteradas as preferências dos consumidores ou as práticas de marketing.

Dessa forma, as pessoas são levadas a se relacionar na sociedade dentro de seis grupos de estilos de vida, conforme segue:

- a) Conservadores: os que tem orgulho da tradição, e são os que dão estabilidade num mundo de mutações contínuas;
- b) Inovadores: os que fazem o sistema trabalhar, líderes, prósperos e ambiciosos. São geralmente gerentes ou donos do negócio (com espírito empreendedor);
- c) Tomadores: que não vem o trabalho como o essencial para viver, geralmente procuram a burocracia e empregos que não exija muito do empregado, pois não tem prazer em trabalhar;
- d) Transformadores: gostam de mudar as coisas conforme o seu ponto de vista críticos e às vezes radicais, às vezes são legisladores e advogados;
- e) Pesquisadores: os que vivem pesquisando e buscando novas idéias, chamados também de *seekers*;
- f) “*Escarpers*”, tem a tendência a procurar meios de escapar das situações, mentalmente ou através do misticismo.

A compreensão destes estilos culturais é uma ferramenta útil para prover ao marketing, os meios de classificar os consumidores e seus valores, sendo importante que os administradores vislumbrem as diferenças culturais existentes entre os povos.

Para isso existem algumas dicas que podem ajudar no aprendizado de outras culturas, sendo:

- a) Aceitar o fato de que nunca entenderemos completamente nós mesmos e uns aos outros;
- b) Nossos sistemas de percepção são extremamente limitados. Nosso sistema nervoso é organizado com base no princípio do *feedback*

negativo, ou seja, nosso sistema de controle entra em ação apenas quando os sinais de estímulo se desviam do que aprendemos a esperar;

- c) Despendemos a maior parte de nossa energia gerenciando estímulos de percepção;
- d) Quando não entendemos as crenças e valores de determinado sistema cultural e social, as coisas que observamos e experimentamos podem parecer “estranhas”;
- e) Para sermos eficazes agindo em outras culturas, devemos tentar entender as suas crenças, motivos e valores e, para isso, precisamos superar limitações de percepção, baseados em nossa própria cultura.

Uma premissa básica que pode ser utilizada é a de não estabelecer preconceitos sobre atitudes de outras culturas, sem que seja analisada a atitude na ótica da cultura observada.

#### 2.2.6 Ambiente político e jurídico

É imprescindível ao profissional de marketing conhecer as leis do país-alvo, que possam influenciar a atuação da empresa no mercado.

Segundo Cobra (1992:137), “as decisões de marketing são influenciadas em larga escala pelo desenvolvimento do ambiente político geral. O ambiente é composto por leis, agências do governo e grupos de pressão que influenciam e restringem as ações das empresas”.

Da mesma forma que é importante o conhecimento das leis para a atuação no mercado doméstico, globalmente este *know how* é ainda mais determinante para o sucesso dos esforços de marketing.

A seguir, são expostas informações que devem ser analisadas neste ambiente:

- a) Atos governamentais em nome da soberania (como as leis protecionistas);
- b) Risco político;
- c) Políticas tarifárias;
- d) Quantidade substancial de legislação que afeta as empresas;
- e) Crescimento de grupos de interesse especial.

O entendimento destas informações pode ser um fator de implicação direta nas atividades comerciais; em função disto, existem empresas de assessoria jurídica que oferecem serviços às empresas, realizando estudos na legislação de outros países e assessorando em questões de conflitos jurídicos internacionais, podendo ser um aliado útil ao comércio internacional e ao profissional de marketing que desejar obter um estudo aprofundado da legislação de um determinado país.

### 2.2.7 Ambiente financeiro

O sistema financeiro internacional está em constante evolução. Hoje, este sistema baseia-se em taxas de câmbio flutuantes, sendo o valor da moeda estabelecido pela oferta e demanda no mercado. A flutuação do câmbio pode ser influenciada pela política monetária e fiscal dos governos e, desta forma, podem tanto manter a flutuação como alterá-la de acordo com seus interesses, como foi o caso do Brasil em 1999, quando a cotação do dólar praticamente dobrou em questão de poucos dias, seguindo o plano do governo de beneficiar as exportações, o que influenciou drasticamente a importação de muitos produtos.

Tais acontecimentos podem ser dramáticos para uma empresa, e para isso, deve-se tentar ao máximo prever a taxa de câmbio. Alguns dos fatores que podem ser considerados para facilitar a previsão da taxa de câmbio são:

a) Balança de pagamentos:

- conta corrente: superávit ou déficit comercial de produtos, serviços, renda de investimento e pagamento, etc;
- conta de capital: superávit ou déficit de demanda por instrumentos financeiros a curto e a longo prazo;

b) Paridade do poder de compra, relacionado diretamente com a inflação do país;

c) Políticas fiscais, monetárias e econômicas;

d) Reservas cambiais;

e) Controles e incentivos governamentais;

f) Proximidades de eleições ou mudanças de lideranças;

g) Perturbações políticas;

h) Expectativas e opiniões de analistas, corretores, banqueiros, economistas e empresários;

i) Taxa de juros nominais e reais;

j) Preços do mercado de câmbio para entrega futura (a termo).

Para a análise de todos os ambientes explanados até o presente momento, é necessário que a coleta das informações seja feita de forma empírica e científica, para que a veracidade e a confiabilidade sejam maximizadas.

## 2.3 Estratégias de marketing

Conforme Ferrell (2000:24):

A estratégia de marketing de uma organização deve:

- a) ajustar-se às necessidades e aos propósitos do mercado alvo-selecionado;
- b) ser realista em relação aos recursos disponíveis e o ambiente da organização;
- c) ser consistente com sua missão, metas e objetivos.

Toda empresa deve elaborar estratégias para apresentar sua oferta ao mercado, mas tendo clara a análise de todos os fatores que podem influenciar o traçado e o cumprimento de metas, estando atenta as variáveis mercadológicas existentes no mercado.

### 2.3.1 Hierarquia das Estratégias de Marketing Corporativo

Três grandes níveis de estratégias dominam a maioria das grandes organizações corporativas:

- a) Estratégias corporativas;
- b) Estratégias de negócio;
- c) Estratégia funcional.

#### 2.3.1.1 Estratégias corporativas

Essas estratégias definem os ramos de negócios nos quais a empresa vai concorrer, preferencialmente de uma forma que utilize recursos para converter competência distintiva em vantagem competitiva; assim sendo, existem questões

que a empresa precisa levar em consideração para conseguir alcançar o êxito desejado.

Segundo Hutt e Speh (2003:208),

As questões essenciais neste nível incluem:

- a) Quais as reais competências?
- b) Em que áreas de negócios a empresa está?
- c) Em que áreas de negócios a empresa deveria estar?
- d) Como alocar recursos para as áreas de negócios a fim de atingir objetivos e metas organizacionais?

As estratégias de marketing, conforme os níveis, atendem os seguintes objetivos:

- a) Avaliar a atratividade de estratégia e a eficácia competitiva da empresa;
- b) Promover uma orientação voltada para o cliente para os vários tomadores de decisões;
- c) Formular uma proposição de valor geral para a empresa (como reflexo de suas principais competências, a fim de refletir as necessidades dos clientes);
- d) Articular esta proposição para o mercado e para a empresa como um todo.

#### 2.3.1.2 Estratégias de negócio

As estratégias de negócio concentram-se em como uma empresa vai concorrer em um determinado segmento e como vai posicionar-se para enfrentar seus concorrentes.

Conforme Hutt e Speh (2003:208), “o foco da concorrência não é entre empresas; ao contrário, é entre suas unidades individuais de negócio”. Portanto

essas unidades individuais recebem o nome de unidade de estratégia de negócio, ou seja, uma área organizacional ou diversas áreas que têm uma missão bem-definida.

Conforme prossegue Hutt e Speh (2003:208), “as unidades estratégicas de negócio podem compartilhar recursos, como uma equipe de vendas, com outras unidades de negócios, a fim de atingir uma economia em escala. Pode atender a uma ou mais unidades de produtos ou de mercado”.

Cada unidade de negócio pode descobrir se está atendendo ao seu objetivo dentro da corporação respondendo às seguintes questões:

- a) Como pode-se concorrer de forma eficaz em relação ao produto ou mercado atendido por esta unidade de negócio; e
- b) Quais as habilidades diferenciais que podem dar à unidade de negócios uma vantagem competitiva?

Segundo Hutt e Speh (2003:208), é fundamental, nesta fase, “a participação do departamento de marketing da empresa, fornecendo uma análise completa e detalhada dos clientes e concorrentes e também das habilidades diferenciais e dos recursos que a empresa possui para concorrer em determinados segmentos do mercado”.

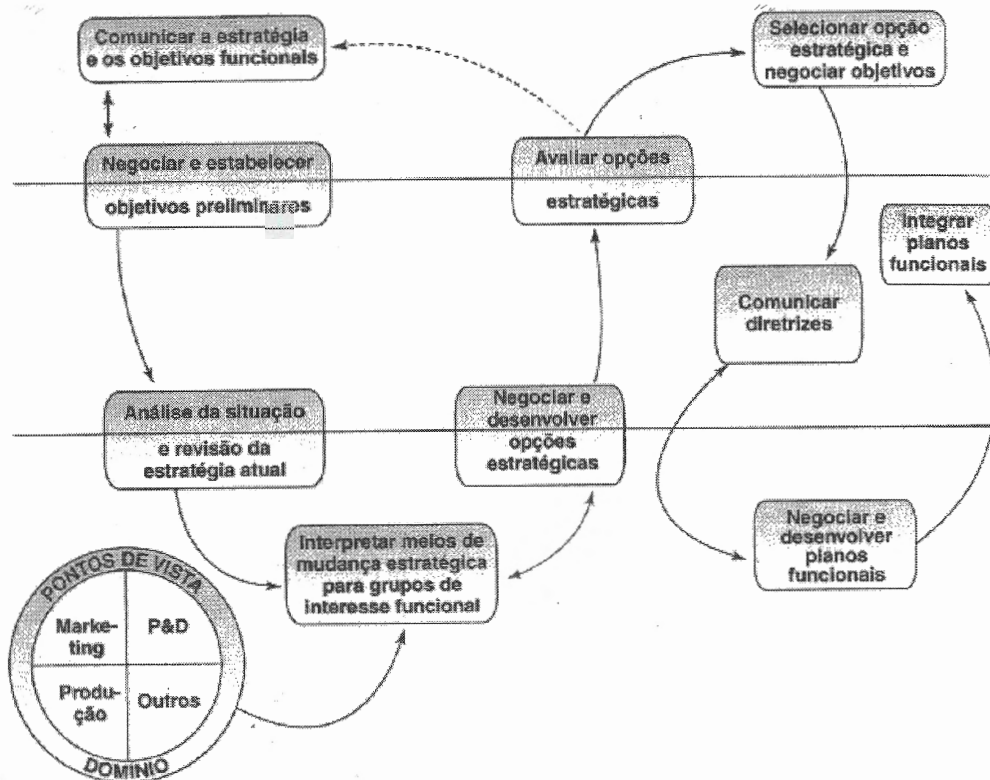
### 2.3.1.3 Estratégia funcional

Esta estratégia concentra-se em como os recursos alocados às diversas áreas funcionais podem ser usados de uma forma mais eficiente para dar apoio às estratégias de negócios.



Hutt e Speh (2003:208-209) esclarece que “o foco primário da estratégia de marketing nesse nível é alocar e coordenar os recursos e as atividades de marketing para atingir os objetivos da empresa relacionados a um determinado produto ou mercado”.

Figura 1 – Objetivos de marketing na empresa



Fonte: HUTT, Michael. SPEH, Thomas W. B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7.ed. p. 210. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## 2.4 Formulação das estratégias de marketing para identificar oportunidades de mercado

Para a formulação de estratégias de marketing e identificar oportunidades de mercado, pode se obedecer a quatro alternativas:

- a) Canibalismo radical;
- b) Eliminação da concorrência;
- c) Criação de mercado;
- d) Formação do segmento.

Cada estratégia envolve uma abordagem diferente para a identificação de oportunidade no mercado.

#### 2.4.1 Canibalismo radical

Esta estratégia envolve a substituição de produtos ou serviços bem sucedidos de uma empresa por tecnologias ou processos fundamentalmente novos, fornecendo um aumento substancial de valor para o cliente. O canibalismo radical sugere uma mudança revolucionária, substituindo produtos e serviços existentes por novos que ofereçam tecnologia de última geração. Portanto, essa estratégia é revolucionária e fornece um nível de valor ao cliente muito superior ao antes oferecido.

#### 2.4.2 Eliminação da concorrência

A eliminação da concorrência é uma estratégia muito parecida com o canibalismo radical. Sua diferença é que, em vez de eliminar seus próprios produtos, o foco é eliminar o produto do concorrente. Essa estratégia envolve a aplicação de competências já existentes em novos segmentos de mercado. Ao ser aplicada, os concorrentes são tomados de surpresa, porque a empresa que lança o produto no mercado jamais havia sido tomada como um concorrente em potencial.

### 2.4.3 Criação de mercado

A criação de mercado é uma abordagem mais comum no mundo das empresas corporativas. Ela envolve a criação de novos produtos e serviços, que agregam valor ao cliente dentro de um segmento já existente. O foco está no desenvolvimento de extensões lógicas para o mix de produtos, que reforce as competências da empresa.

### 2.4.4 Formação do segmento

A formação de segmento resulta da introdução de uma tecnologia nova e de novas formas de valor para o cliente. Esta estratégia é a mais desafiadora e a que apresenta maior risco. Nesta abordagem, segundo Hutt e Speh (2003:213), “tanto o tamanho de mercado como o grau em que os clientes irão adotar a nova tecnologia são extremamente difíceis de prever”.

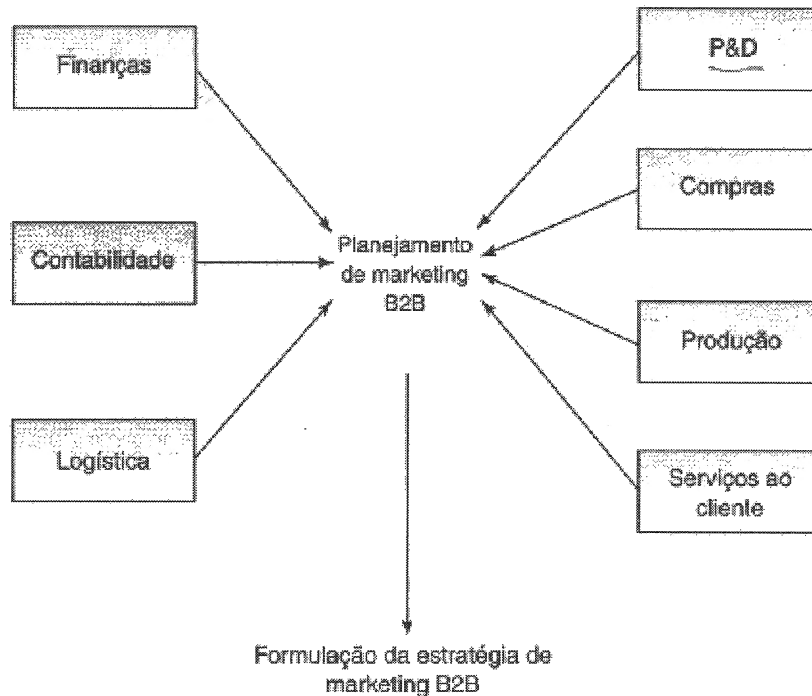
## 2.5 Conexões Interfuncionais de Marketing

A reestruturação das organizações, a reengenharia dos processos de negócios e a busca por respostas mais rápidas e mais eficientes às necessidades mutantes dos clientes e a realidades competitivas segundo Hutt e Speh (2003:214), “são importantes estratégias no mundo dos negócios”.

Portanto, são estabelecidas relações que o marketing desenvolve com outras áreas dentro de uma corporação, como: produção, P&D, logística e assistência técnica, contabilidade, compras, serviços ao cliente, finanças, etc. Um bom

interrelacionamento nas áreas, facilita a elaboração das estratégias no planejamento de marketing na empresa. Conforme figura à seguir.

Figura 2 – Formulação da estratégia de marketing *business to business* conforme a integração das áreas.



Fonte Adaptada HUTT, Michael. SPEH, Thomas W. B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7.ed. p. 37. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Para ter-se uma melhor visão das relações que podem ser realizadas com a área de marketing em uma corporação, elaborou-se o quadro a seguir, atendendo as áreas de: produção, P&D, logística e assistência técnica.

Quadro 1: Conexões interfuncionais à área de marketing

<b>Departamento</b>	<b>Contribuição estratégica</b>	<b>Apoio necessário de marketing</b>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina o volume, a variedade e a qualidade dos produtos que podem ser comercializados;</li> <li>- Influencia a rapidez de resposta do profissional de marketing de negócios às mudanças no mercado ou na concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsões de vendas oportunas e precisas</li> </ul>
P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece direções técnicas críticas no processo de desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados sobre mercados e tendências competitivas;</li> <li>- Permanece lado a lado com as tecnologias competitivas.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de mercado sobre as características de produto desejadas por cada segmento;</li> <li>- Garante embarque preciso e no prazo correto para os clientes;</li> <li>- Desenvolve acompanhamento preciso de pedidos e relatórios de andamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsões de vendas oportunas e precisas.</li> <li>- Requisito do serviço de entrega pelo consumidor ou segmento</li> </ul>
Assistência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementa atividades pós-vendais como instalação e treinamento;</li> <li>- Atua como facilitador na solução de problemas do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos e planos específicos para cada conta;</li> <li>- Promessas feitas ao cliente durante o processo de vendas.</li> </ul>

Fonte: HUTT, Michael. SPEH, Thomas W. B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7.ed. p. 215. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## 2.6 Estratégias de marketing no segmento *business to business*

*Business to business* é um segmento de mercado onde são realizadas transações comerciais que envolvem duas empresas.

A sua principal vantagem consiste em reduzir os custos das transações e obter mais economias através da integração plena nos procedimentos internos das empresas.

Neste sentido, no ambiente *business to business* abrem-se caminhos para uma utilização mais inteligente e proveitosa das tecnologias da informação e comunicação, que se traduz no aumento de produtividade, de eficiência e de competitividade.

Para que ocorra um bom relacionamento entre estas duas empresas, é necessário que sejam utilizadas estratégias de marketing. Essas estratégias possibilitam melhorar o processo de comercialização e de relacionamento entre elas.

As estratégias devem ser adotadas pelo setor de marketing em conjunto com os gerentes e executivos, com objetivo de divulgar e vender seus produtos, sendo que estas obedecem cinco critérios que possibilitam avaliar melhor os segmentos de mercado em potencial.

Esses critérios segundo Hutt e Speh (2003:161) são:

- a) Mensurabilidade: avalia se existem informações sobre a característica de um determinado comprador ou se essas informações podem ser obtidas;
- b) Acessibilidade: avalia se existe a possibilidade da empresa centrar efetivamente seus esforços de marketing nos segmentos escolhidos;
- c) Substancialidade: avalia se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar um atendimento separado;
- d) Compatibilidade: avalia-se se as forças de comercialização e de negócios da empresa estão de acordo com as condições atuais e futuras do mercado no que se refere à competitividade tecnológica;
- e) Receptividade: avalia-se como os segmentos respondem aos diferentes elementos do composto mercadológico, como preço ou característica do produto.

Outra estratégia a ser adotada pela área de marketing *business to business* é a de avaliar o ambiente competitivo do segmento de mercado.

A avaliação competitiva conforme Hutt e Speh (2003:163), “é o processo que deve utilizar para definir as fronteiras de seu segmento, identificar os concorrentes e determinar os pontos fortes e fracos de seus rivais”. Neste processo, é essencial concentrar-se no propósito das estratégias dos concorrentes atuais e daqueles em potencial.

As principais competências do concorrente podem ser a alavanca necessária para buscar-se novas aplicações, principalmente nos segmentos divergentes.

É preciso neste contexto examinar também:

- a) A entrada ou saída de concorrentes do mercado;
- b) Que empresas atuais e em potencial acham esse segmento interessante;
- c) Como competir com cada uma delas;
- d) Qual seria a melhor forma de atacar a sua posição no mercado;
- e) Que estratégias podem ser adotadas para evitar a entrada de iniciantes no mercado.

No marketing *business to business*, outra estratégia a ser adotada pela equipe responsável é a avaliação cuidadosa do ambiente tecnológico no qual a empresa deseja concorrer. Para tanto, três características são relevantes:

- a) Tecnologia do produto: conjunto de idéias embutidas no produto ou serviço;
- b) Tecnologia do processo: o conjunto de idéias ou etapas envolvidas na produção de um produto ou serviço;
- c) Tecnologia de gerenciamento: os procedimentos de gerenciamento associados à venda do produto ou serviço e à administração dos negócios.

Essa avaliação possibilita a identificação da mudança tecnológica e que pode levar a uma estabilidade do segmento no mercado. O segmento de mercado é dividido em duas características conforme sua segmentação, ou seja, macrossegmentação e microssegmentação.

- a) Macrossegmentação: divide o mercado em características organizacionais como: tamanho, localização geográfica e estrutura organizacional;
- b) Microssegmentação concentra-se nas características das unidades de tomada de decisões dentro de cada macrossegmento

Ao serem avaliados estes dois segmentos, a área de marketing *business to business* pode identificar os prognósticos importantes das diferenças de comportamento do comprador, sendo que, ao serem reconhecidas as diferenças, pode-se adotar a estratégia de marketing apropriada para o segmento desejado.

## 2.7 Previsão de vendas e potencial de mercado

### 2.7.1 Previsão de vendas

A previsão de vendas representa um desafio importante neste ambiente e auxilia na alocação de recursos e na verificação de desempenho. A previsão de vendas será menor que o potencial de vendas da empresa, por que a empresa pode considerar que não é viável economicamente capturar todos os negócios disponíveis.

Segundo Hutt e Speh (2003:182), "a previsão de vendas representa a melhor estimativa da empresa para a receita de venda esperada em razão de uma determinada estratégia de marketing".



A seleção de técnicas para a previsão de vendas depende de vários fatores como:

- a) O período para o qual se deseja a previsão;
- b) O propósito da previsão;
- c) A disponibilidade de dados,
- d) O nível de especialidade técnica da empresa;
- e) A precisão desejada;
- f) A natureza do produto e a extensão da linha do produto.

Argumenta Hutt e Speh (2003:187) “a avaliação de cada um destes fatores sugere os limites dentro dos quais a empresa deve trabalhar em termos de métodos de previsão”.

Os métodos de previsão de vendas podem ser baseados em estimativas da equipe de vendas e podem ser utilizadas técnicas de análise qualitativas ou quantitativas.

#### 2.7.1.1 Técnicas qualitativas e quantitativas

As técnicas quantitativas são previsões sistemáticas ou objetivas. Podem seguir duas metodologias, ou seja:

- a) Série de tempo: essas técnicas utilizam dados históricos ordenados cronologicamente para projetar a tendência e o crescimento da taxa de vendas. Uma série de tempo para vendas pode incluir modelos de: tendência, sazonais, cíclicos e irregulares. Esse método adapta-se melhor às previsões de curto prazo.

b) Regressão ou causal: identifica os fatores que afetaram as vendas no passado e implementa-os como um modelo matemático. Esse modelo matemático expressa uma venda com um conjunto de itens que a afetam.

Essas técnicas qualitativas são conhecidas como avaliação gerencial ou técnicas subjetivas e baseiam-se em avaliações ou esquemas de classificação. São utilizadas para criar estimativas qualitativas de demanda. Ex: o método de julgamento executivo, o método de composição de vendas e o método Delfhi.

a) Método de julgamento executivo: é o método que combina as estimativas de vendas futuras feitas pelos altos executivos e calcula uma média. Esses executivos são de diversas áreas da empresa como: vendas, marketing, produção, finanças e compras.

b) Método de composição de vendas: é o método que permite a equipe de vendas estimar melhor as previsões de vendas, por que conhecem os clientes e a concorrência. Dá ao pessoal de vendas um entendimento maior sobre como derivam as previsões e incentiva a atingir níveis de vendas desejados pela empresa (as estimativas da equipe de vendas são relativamente precisas para projeções imediatas ou à curto prazo, não sendo eficazes para projeções de vendas à longo prazo);

c) Método Delfhi: é uma técnica aplicada para previsões a longo prazo. É particularmente eficiente para previsão de novos produtos, estimativa de eventos futuros e/ou situações que não se adaptam a análise quantitativa.

### 2.7.1.2 Ética

O requisito final para a realização de uma previsão de vendas refere-se ao uso da ética neste contexto. Segundo Hutt e Speh (2003:194), “questões importantes estão sendo levantadas sobre a forma que estão sendo realizadas as previsões e como são utilizadas na tomada de decisão da empresa”.

Esse fator envolve ética porque, com as previsões não-realistas e a manipulação dos modelos feitos através de computador, “são praticadas previsões não realistas em algumas empresas, com o objetivo de desviar as decisões em direção a resultados predeterminados ou para influenciar a viabilidade de um produto ou de uma marca”, é o que afirma Hutt e Speh (2003:194),

O que ocorre é que algumas empresas manipulam os resultados de suas previsões de vendas. A empresa que adota tal método é tida como não incentivadora do comportamento ético. Tais empresas são deficientes em treinamento para seus gerentes. Como solução sugere-se, conforme Hutt e Speh (2003:194),

Treinamento para os gerentes, especificação de códigos de conduta da empresa, instituição de procedimentos mais formais para previsões, que incluem sistemas de controle viáveis e programas que gerem atitudes positivas dos gerentes seniores em relação aos seus subordinados.

Portanto, para um bom desempenho das áreas de tomada de decisão e de marketing, são necessários conhecimentos em métodos, técnicas e ética na previsão de vendas, a fim de que possam trabalhar a favor da demanda de mercado.

### 2.7.2 Potencial de Mercado

Conforme Hutt e Speh (2003: 180), “o potencial de mercado é o máximo possível de vendas de todos os vendedores de um determinado produto, em um mercado definido durante um período de tempo específico”.

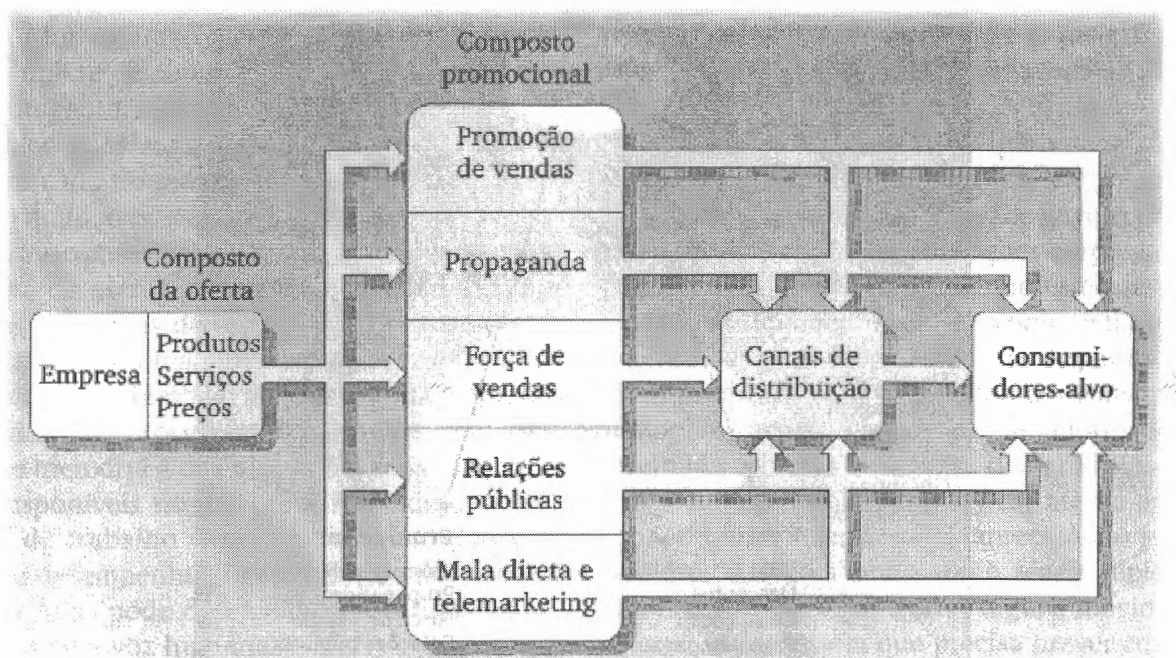
Hummer citado por Hutt e Speh (2003:181) afirma que: “o potencial de vendas representa o potencial máximo de participação de mercado que uma empresa pode esperar para um determinado produto ou linha de produto”. Na maioria das vezes o potencial excede a demanda total de mercado e o potencial de vendas excede o volume de vendas da empresa.

O potencial de mercado e a previsão de venda são informações cruciais para a decisão de lançar ou não novos produtos no mercado. Estes potenciais são fundamentais para o processo de planejamento e controle de marketing da empresa.

### 2.8 Compostos de marketing para os mercados *business to business*

Conforme Kotler (1998:97), “o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Sendo assim, a figura à seguir pode exemplificar melhor este processo.

Figura 3 - Compostos de Marketing



Fonte: KOTLER, Philip. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

Mas, conforme Karl-Heinz Sebastian e Ralfh Niedeerdrenk (1997:4) citados por Ferrell (2000:118-119), destacam-se algumas mudanças que devem ocorrer no composto de marketing, para que o mesmo fique consistente e atenda à necessidade de marketing *business to business*, como:

- a) Mudanças nos papéis dos compradores e dos vendedores: ambos precisarão passar de negociadores competitivos para verdadeiros especialistas em comunicação. Esse é um grande desafio em todos os aspectos do composto promocional para a empresa vendedora;
- b) Fonte única de suprimento: os fornecedores continuarão vendendo diretamente aos grandes clientes ou passarão a vender por intermédio de fornecedores de sistemas, que reúnem um conjunto de produtos de várias fontes de suprimentos para entregar uma solução completa aos compradores;

- c) Equipes de tomadas de decisões: as empresas adotam a estratégia com equipes em ambos os lados da mesa, representando perspectivas e áreas de *expertise* diferentes, centrais para o sucesso de ambas as empresas (compradoras e vendedoras). A alta administração dessas empresas está representada nessas equipes por compradores econômicos, possibilitando assim que ambos os lados exerçam um papel importante na avaliação da consecução dos objetivos;
- d) Fonte de suprimento global: crescentemente, compradores e vendedores buscarão fontes globais que possam atender melhor suas necessidades e exigências específicas;
- e) Poder de ganho avançado em decorrência de melhoria da produtividade: apenas os canais de vendedores e de fornecedores mais eficientes sobreviverão; todas as ineficiências devem ser identificadas e eliminadas.

Esses ajustamentos no composto de marketing para o marketing *business to business* são necessários para compensar e assegurar que todas as partes se beneficiem da troca, particularmente na construção de relacionamentos com os clientes.

## 2.9 Estratégias de Marketing no relacionamento com o cliente no segmento *business to business*

A nova era do marketing *business to business* baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento.

O marketing de relacionamento concentra todas as suas atividades em estabelecer, desenvolver e manter intercâmbios bem-sucedidos com os clientes. Confiança e compromisso formam a base para que exista esse relacionamento.

O compromisso, neste contexto, envolve a crença de que o relacionamento é tão importante que merece todos os esforços para ser mantido, e que a confiança existe quando uma das partes está segura sobre a confiabilidade e integridade de um parceiro.

No marketing *business to business*, é necessário desenvolver estratégias de marketing de relacionamento que sejam receptivas e lucrativas. Conforme Hutt e Speh (2003), deve-se dar especial atenção a cinco itens:

- a) Captação de dados de relacionamento: o banco de dados da empresa deve fornecer um perfil com o histórico do relacionamento com cada cliente, identificando os principais tomadores de decisões, isolando compras passadas em todas as linhas de produtos e traçando um perfil das necessidades e do potencial do cliente.
- b) Seleção de contas: a seleção de contas requer um entendimento claro das necessidades dos clientes, um controle rígido dos gastos que serão realizados no atendimento de diferentes grupos de clientes e uma previsão precisa de oportunidades de lucro em potencial;
- c) Desenvolvimento de ofertas de produtos específicas para cada conta: para desenvolver ofertas específicas de produtos para cada cliente, a área de marketing deve examinar a natureza das relações entre comprador e vendedor que caracterizam o segmento. Ao diagnosticar o prisma das estratégias de relacionamento seguidas pelos concorrentes, a área de

marketing *business to business* poderá desenvolver estratégias sob medida que atendam melhor os seus clientes.

- d) Implementação de estratégias de relacionamento: a equipe de vendas assume um papel central no gerenciamento do mercado. Também as áreas de serviços técnicos e serviços aos clientes assumem papéis na implantação de estratégias de marketing que são importantes e visíveis dentro das organizações compradoras. Estratégias bem-sucedidas de relacionamento são moldadas por uma organização eficaz para o desenvolvimento de esforços de venda pessoal e para a coordenação precisa com as unidades de suporte, como logística e serviços técnicos.
- e) Avaliação de resultados das estratégias de relacionamento: alguns esforços para construir relacionamentos podem falhar, porque as expectativas das partes não são as mesmas. Isso ocorre quando a área de marketing não segue uma abordagem de relacionamento e o cliente responde de modo transacional.

Conforme afirma Hutt e Speh (2002:98),

Muitas empresas de marketing *business to business* criaram o que pode ser chamado de “vantagem colaborativa” ao demonstrar habilidades especiais de gerenciamento de relacionamentos com seus principais clientes ou ao desenvolver estratégias inovadoras com seus parceiros e alianças.

Essa habilidade que algumas empresas do segmento *business to business* conseguem estabelecer no relacionamento com seus parceiros, traz vantagens importantes e duradouras, que despertam dificuldade em seus concorrentes.



## 2.10 Estratégias de marketing *business to business* para o *e-commerce*

O *e-commerce* (comércio eletrônico) é uma abordagem para fazer negócios que pode aumentar o volume de vendas, reduzir custos ou fornecer mais informações em tempo real aos clientes do segmento *business to business*.

Conforme Hutt e Seph (2003:117), “dependendo de como é aplicado, tem o potencial de aumentar as receitas criando novos mercados para produtos antigos, criando novos produtos baseado em informações e estabelecendo novos canais para serviços de entrega, a fim de atender melhor os clientes e interagir melhor com eles”.

O *e-commerce* pode ser aplicado em quase todas as fases do negócio realizado pelas corporações, ou seja:

- a) Na aquisição de produtos;
- b) No gerenciamento do processo de atendimento dos pedido de clientes;
- c) Para fornecer informações em tempo real sobre o andamento do pedido, marketing e propaganda on-line;
- d) Para criar catálogos de produtos on-line e dados de informação de produtos;
- e) Para gerenciar o processo de logística;
- f) Para o processamento de pagamentos.

O *e-commerce* tornou-se possível graças ao desenvolvimento da internet e da World Wide Web (www). O WWW é o sistema nervoso da internet, facilitando o compartilhamento de informações e fornecendo um mecanismo que integra todas as informações e o conteúdo dos servidores de Internet.

Atualmente a internet é um imenso grupo de computadores e redes de computadores que são interconectados para permitir uma fácil comunicação entre eles. Esta definição se dá porque o espaço físico da internet é composto de computadores, cabos, roteadores e links de comunicação.

Conforme Hutt e Seph (2003: 117) “o conteúdo de informações da internet está localizado em computadores independentes, de alta capacidade, chamados servidores. Esses servidores são ligados a redes regionais que, por sua vez, estão conectados a estrutura básica da internet”.

O processo de criação de estratégias neste ambiente começa com uma avaliação dos produtos, clientes, situação competitiva e recursos de operações da empresa.

Mas, outro fator essencial a ser considerado é a respeito da tecnologia vinda através da internet, pois Conforme Hutt e Seph (2003:122), “não há limites para o que a internet pode fazer. É preciso, portanto, ter bem claro que a internet é uma ferramenta que, aliada às estratégias de marketing, tem como função “conquistar os clientes e gerar lucros”.

A internet, através do *e-commerce*, tem facilitado as atividades de muitas empresas e complementa as estratégias tradicionais de marketing. Nas transações realizadas pelas empresas no segmento *business to business*, a equipe de vendas continua a desempenhar um papel vital no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes conquistando clientes e mercados novos e diferentes.

São vários os objetivos que podem levar uma empresa a utilizar as estratégias de marketing no *e-commerce*:

- a) Escolher no mercado um grupo de clientes específicos;
- b) Criar reconhecimento do nome da empresa e de suas marcas;

- c) Transmitir uma imagem de liderança;
- d) Conduzir pesquisas de mercado;
- e) Interagir com os clientes existentes e buscar novos clientes;
- f) Fornecer informações em tempo real sobre produtos, serviços e situação financeira da empresa para clientes e parceiros da cadeia de suprimentos;
- g) Vender produtos e serviços;
- h) Anunciar no novo veículo;
- i) Gerar orientação para a equipe de vendas;
- j) Fornecer um veículo para serviços a clientes;
- k) Construir relacionamentos fortes com clientes.

Com os objetivos completamente delineados, a área de marketing do segmento *business to business* pode desenvolver uma estratégia igual ao processo de marketing tradicional.

### 2.10.1 Tipos de *e-commerce*

São três tipos: *e-commerce* interorganizacional, *e-commerce* intra-organizacional e o *e-commerce* empresa- cliente.

#### 2.10.1.1 *E-commerce* interorganizacional

Suas funções dentro de uma empresa podem ser as seguintes:

- a) Gerenciamento de fornecedores: ajuda a reduzir o número de fornecedores e o custo de compras, e a melhorar o ciclo de tempo do pedido;

- b) Gerenciamento de estoque: a transmissão instantânea de informações permite a redução de estoque; o acompanhamento de embarques reduz os erros e aumenta a segurança do estoque; reduz-se a falta de produtos.
- c) Gerenciamento de distribuição: o *e-commerce* facilita a transmissão de documentos de embarque e assegura que os dados estejam corretos;
- d) Gerenciamento de canal: rápida disseminação de informações para os parceiros de negócios quando há alterações nas condições de mercado ou do cliente. Informações técnicas, de produtos ou de preço podem agora ser enviadas através de quadros de avisos eletrônicos. Informações de produção são compartilhadas facilmente com todos os parceiros do canal;
- e) Gerenciamento de pagamentos: os pagamentos podem ser enviados e recebidos eletronicamente entre fornecedores e distribuidores, reduzindo erros, tempo e custos.

#### 2.10.1.2 *E-commerce* intra-organizacional

Suas funções dentro de uma empresa podem ser as seguintes:

- a) Comunicações com o grupo de trabalho: e-mails e boletins eletrônicos são usados para facilitar a comunicação interna;
- b) Publicações eletrônicas: todos os tipos de informações sobre a empresa, incluindo tabelas de preços, tendências de mercado e especificações de produto, podem ser organizadas e disseminadas instantaneamente;
- c) Produtividade da equipe de vendas: o *e-commerce* facilita o fluxo de informações entre a produção e a equipe de vendas e entre a equipe de vendas e o cliente.

### 2.10.1.3 *E-commerce* empresa-cliente

Suas funções dentro de uma empresa podem ser as seguintes:

- a) Informação sobre produtos: as informações sobre novos produtos e sobre produtos já existentes estão disponíveis imediatamente para os clientes no *site* da internet da empresa;
- b) Vendas: determinados produtos podem ser vendidos diretamente através do *site* da empresa, reduzindo o custo da transação e permitindo que os clientes tenham informações em tempo real sobre seu pedido;
- c) Serviços: os clientes podem comunicar-se eletronicamente para saber sobre o andamento do pedido, a aplicação do produto, problemas com o produto ou devolução de produtos;
- d) Pagamentos: os pagamentos podem ser feitos pelo cliente utilizando um sistema de pagamento eletrônico;
- e) Pesquisa de mercado: as empresas podem usar o *e-commerce*, a internet e seu próprio *site* para pesquisar uma grande quantidade de informações sobre clientes e clientes em potencial.

### 2.11 Gerenciamento do departamento de marketing no segmento *business to business*

Um bom gerenciamento da área de marketing é essencial para o êxito das estratégias de marketing. Para tanto, é preciso que o gerente de marketing construa relações individuais com os gerentes de outras áreas.

O trabalho dos gerentes de marketing deve concentrar-se em compreender as características de outras áreas como a manufatura, atendimento ao cliente, pesquisa e desenvolvimento e, assim, desenvolver as estratégias de marketing conforme as necessidades do cliente.

Conforme afirma Hutt e Speh (2003, p. 36), “um gerente torna-se reconhecido por sua eficácia quando é receptivo às necessidades, demandas e expectativas de outros gerentes”.

Prossegue Hutt e Speh (2003, p. 49),

O planejamento das estratégias de marketing deve ser coordenado e sincronizado com os esforços correspondentes de planejamento, de P&D, compras, finanças, produção, serviços ao cliente, etc. (...) os gerentes de marketing devem administrar os conflitos, promover cooperação e desenvolver estratégias coordenadas neste processo.

Esse profissional se torna cada vez mais necessário para o planejamento das estratégias de marketing, visto que ele tem conhecimentos importantíssimos sobre as outras áreas e seus clientes.

Conforme Harrel citado por Kotler (1998, p. 72),

O gerente de marketing é a pessoa mais importante no processo de planejamento estratégico com papéis de liderança na definição da missão do negócio; na análise ambiental e competitiva; nas situações específicas do negócio; no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias; e na definição de produto, mercado, distribuição e de planos de qualidade para implementar as estratégias da empresa.

Para tanto, em uma empresa é necessário que a área de marketing seja organizada seguindo alguns conceitos. Alguns desses conceitos estão sendo adotados para possibilitar ao gerente de marketing maior liberdade para gerar idéias e assumir alguns riscos (*intrapreneurship*).

Algumas empresas também estão enxugando suas estruturas organizacionais e reduzindo os níveis hierárquicos (*downsizing*), para ficarem mais próximas de seus clientes. Neste contexto, foram adotadas algumas ações corretivas e preventivas.

Conforme Kotler (1998, p. 644-645)

A ação corretiva foi a de orientar os gerentes de todos os níveis a deixar a mesa do escritório e sair para ver o que está ocorrendo no mercado (*managing by walking around*) e, como ação preventiva, achatar a organização, aumentando o número de subordinados para cada gerente administrar, transferindo maior responsabilidade para os funcionários (*empowering*).

As empresas estão também incentivando a criação de equipes de trabalho centradas nos processos principais do negócio.

Segundo Kotler (1998, p. 662) “o departamento de marketing tem como função monitorar e controlar cotidianamente as atividades de marketing”.

Segundo os conceitos, é preciso haver uma organização no departamento de marketing *business to bussines* para a empresa conseguir competir no mercado atual. Para isso, torna-se fundamental que os departamentos de marketing sejam organizados por função, área geográfica, produtos ou marcas e/ou mercados de clientes.

- a) Organização por função: consiste em especialistas funcionais reportando-se a um vice-presidente de marketing que coordena suas atividades;
- b) Organização por área geográfica: é utilizado nas empresa para organizar sua área de vendas. Sendo que o gerente de vendas pode supervisionar quatro gerentes regionais, abaixo a cada gerente regional há seis gerentes distritais, abaixo de cada gerente distrital há oito gerentes regionais, sendo que este coordena dez vendedores;

- c) Organização por produto e/ou marca: em muitas empresa produz-se vários produtos e marcas. A organização por produto não substitui a organização por função, mas a completa com mais um nível na administração, onde o gerente supervisiona o gerente geral de produtos que supervisiona gerentes de produtos, que por sua vez são responsáveis por produtos e marcas específicos;
- d) Organização por mercados e/ou clientes: nesta organização, um gerente geral de mercados supervisiona vários gerentes de mercado e estes assumem serviços funcionais à medida que forem necessários, tendo ainda sob seus comando subordinados que são especialistas funcionais. Os gerentes de mercado são profissionais com atribuições similares às do gerente de produtos.

Ao conhecer estes conceitos, o planejamento de estratégias de marketing no segmento *business to business* se torna um processo que visa analisar tanto o mercado quanto à percepção do cliente.

Conforme Hutt e Seph (2003, p. 214) no segmento *business to business* “o gerente de marketing é um articulador, que compreende as aptidões de cada setor, capitalizando as forças de cada um para desenvolver estratégias de marketing que atendam às necessidades dos clientes”.

A seguir, o terceiro capítulo aborda as novas tendências de serviços e produtos das empresas de software no Brasil, os recursos atuais e os futuros utilizados dentro do marketing que auxiliam na divulgação do produto, ainda o estudo de caso da Logocenter S/A, com uma visão inovadora para o trabalho da área de marketing, buscando conquistar uma fatia do mercado que se apresenta.



### 3 TENDÊNCIAS DE MARKETING *BUSINESS TO BUSINESS* NO MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE

Segundo Kotler (1998:143), “tendência é uma direção ou seqüência de eventos que vêm ocorrendo ao longo do tempo e promete durabilidade”. A identificação das tendências e a previsão de suas prováveis conseqüências podem possibilitar a detecção de oportunidades e ameaças ao negócio da empresa.

Portanto, as empresas desenvolvedoras de software corporativo necessitam de estudos e esforços que visem detectar as tendências de marketing para as transações realizadas no segmento *business to business*.

#### 3.1 Recursos de marketing adotados atualmente nas empresas desenvolvedoras de software corporativo

Os recursos, aliados às estratégias de marketing, são adotados conforme estudo dos objetivos e da ocasião. Esses recursos contribuem de forma decisiva para a divulgação e venda do produto e serviço da área de software corporativo, podendo ocorrer em:

- a) Congressos;
- b) Feiras;
- c) Palestras;
- d) Patrocínios;
- e) Mídia falada;

- f) Mídia escrita, como as revistas especializadas na área e folders;
- g) Um trabalho de telemarketing;
- h) Mala direta;
- i) Através de consultorias que indicam o produto;
- j) Boca a boca, de cliente para cliente;
- k) Internet, por meio do *site* elaborado pela empresa
- l) Informativos publicados por imprensa que possuem seus *sites* na internet.

Para cada recurso é utilizada uma estratégia específica; assim sendo, a escolha tomada pela equipe de marketing da empresa deve ter como objetivo principal atingir o seu público alvo para conseqüentemente vender seus produtos.

Uma das vias mais utilizadas neste ambiente são os recursos provenientes da internet, onde pode se realizar transações pelo comércio eletrônico. Este recurso se baseia na transferência eletrônica de informação. Inclui o compartilhamento de informação, tanto interorganizacional quanto intraorganizacional, através de várias formas eletrônicas, como EDI, E-mail, formulários eletrônicos, *file transfer*, transmissão de desenhos CAD/CAM, etc.

Uma das grandes vantagens do comércio eletrônico é eliminar as barreiras regionais e voltar o comércio para o âmbito internacional colocando grandes orçamentos lado-a-lado com orçamentos menores sem que isto seja transparente.

As empresas de software corporativo utilizam também as seguintes estratégias via internet:

- a) *E-Business*: refere-se a todas possibilidades de interação virtual entre clientes, fornecedores e outros parceiros comerciais.

- b) *E-Commerce*: É uma subdivisão do *e-business* que se preocupa especificamente com as transações comerciais realizadas através da internet; e o
- c) *E-Business Intelligence*: refere-se a todas os modos que uma organização se comunica e compartilha informação com os clientes, fornecedores e parceiros.

### 3.2 Tendências futuras no ambiente de marketing para o mercado de software corporativo

Conforme visto anteriormente, “tendência identifica a previsão e pode possibilitar a detecção de oportunidades e ameaças ao negócio da empresa”.

A fim de atender o mercado das empresas desenvolvedoras de software corporativo e identificar oportunidades de novos negócios, utilizam-se os recursos de marketing citados anteriormente com ênfase maior para o comércio eletrônico.

O comércio eletrônico é o grande potencial presente e futuro, visto que é o mais utilizado entre as empresas que desejam realizar transações *business to business*. Esta tendência baseia-se em pesquisa que confirma “ser o Brasil o país que ultrapassa de longe os demais países da América Latina na utilização do comércio eletrônico neste segmento”. (Silveira, 2003).

As feiras e os eventos dirigidos são uma outra forte tendência para este segmento de mercado. Feiras e eventos dirigidos já são praticados por muitas empresas ligadas a esta área.

Conforme pesquisa realizada pelo *Center for Exhibition Industry Research* (EUA) aponta que os CEOs (*Chief Executive Office*), “pessoas encarregadas pelas

empresas de realizar negócios”, visitam em média 3,6 eventos por ano, deste percentual, 75% dos visitantes têm agenda freqüente para eventos onde 84% dos visitantes têm poder de decisão com recomendação de compras e serviços. Portanto, feiras e eventos são o lugar ideal para a tomada de decisões”. (Silveira, 2003).

Estes dois tipos de estratégias utilizadas para o marketing prometem ser a grande tendência para incentivar o consumo no mercado de serviços desta área, visto que as principais empresas de software corporativas estão trabalhando na implementação das Fábricas de Software e nos serviços *E-Business on Demand*.

A fábrica de software é uma nova maneira de oferecer produtos. A nova proposta está exigindo muitos investimentos para as estratégias de divulgação porque, as fornecedoras visam atender a toda gama de necessidade dos seus clientes, investindo os recursos existentes em marketing e em marketing *business to business*, para conquistar as empresas consideradas de pequeno e médio porte. Estas empresas fazem parte de um nicho de mercado que, por falta de informação ou mesmo por fatores econômicos, utilizam-se de soluções caseiras, muitas vezes não compatíveis com suas reais necessidades.

O *e-business on demand*, é o serviço realizado em tempo real, é uma utilização coordenada de conceitos como BI (*business intelligence*), portal, ferramentas de integração e gestão de conhecimento. Trata-se da flexibilização de utilização dos serviços deste setor; significa que as empresas estão passando a calcular por hora ou por número de acessos o preço de seus serviços.

O objetivo deste serviço é garantir maior pró-atividade no contato com as empresas, flexibilidade na utilização do contrato por horas, agilidade e menor custo.

O marketing *business to business*, neste contexto, precisa acompanhar estas novas tendências de oferta de produtos e prestação de serviços, criando estratégias de marketing que atendam às exigências de mercado, levando a empresa a ter condições de concorrer com as demais empresas do setor, que também estão colocando à disposição de seus clientes esta nova maneira de oferecer produtos e prestação de serviços.

3.3 Estudo de caso: uma visão geral das estratégias de marketing da Empresa de Software Logocenter S/A, para os novos serviços e produtos que estão sendo implantados.

Atualmente a Logocenter S/A, é uma empresa que cresce no mercado de software no Brasil.

Conforme seu Diretor Álvaro Junckes, “a Logocenter, é uma das poucas empresas no setor de TI a obter crescimento acima da média, iniciando o primeiro trimestre de 2003, com novidades que irão agregar benefícios adicionais não apenas aos clientes atuais, mas também ao mercado como um todo”.

Alem dos serviços e produtos oferecidos atualmente, conforme seu diretor, a Logocenter esta investindo em novos serviços como, a fabrica de software e a prestação de serviços *on demand*.

A fábrica de software estará atuando em conjunto como o novo projeto da empresa o projeto XSP, que irá disponibilizar às empresas os recursos do ERP, de forma muito mais competitiva, utilizando o regime de aluguel de software e a infraestrutura de datacenter e *hosting* da IBM.

A fábrica de software suportará empresas no desenvolvimento de sistemas aplicativos sob encomenda, utilizando-se de tecnologias baseadas na linguagem XML, e será uma das principais portas para atuação da Logocenter na exportação de sistemas aplicativos para a América Latina, através do desenvolvimento de sistemas complementares ao ERP.

A unidade estará operando com unidades sediadas em São Paulo e Joinville e focará seu desenvolvimento em segmentos de negócios onde a Logocenter possui domínio de desenvolvimento, como varejo, indústrias de autopeças, têxteis, alimentícia, saúde, usinas, metalúrgico e gráfico.

O serviço *on demand* é considerado como o novo big bang da era da evolução em TI corporativo, é o serviço realizado em tempo real. (Valin, 2003).

Para tanto, a empresa vem desenvolvendo juntamente com sua área de marketing uma pesquisa de mercado para detectar o público alvo para esses serviços. Desta pesquisa serão determinadas as estratégias a serem utilizadas para divulgar e vender tais produtos.

Algumas atitudes táticas e estratégicas já estão sendo implementadas no interior da própria empresa, como medidas para aumentar o valor do negócio, conforme apresentação elaborada pela empresa Logocenter (2003) e demonstrada a seguir:

Medidas táticas:

a) Presença (Institucional):

- Características: informações de marketing e material promocional;
- Benefícios: atingir novas audiências.

b) Interação (exploração de canais de relacionamento):

- Características adicionais: personalização, pesquisa básica, link para outros *sites*, intranet para aplicações internas;
  - Benefícios: adicionar mais valor aos visitantes, aumento de eficiência.
- c) Transação (desenvolvimento de canais para negócios):
- Características adicionais: *E-commerce*, integração com sistemas e processos legados;
  - Benefícios: criação de canais de venda via *Web*, melhorar serviços aos clientes e aumentar a lealdade dos clientes.

#### Medidas estratégicas

##### a) Transformação (exploração dos canais de negócios)

- Características adicionais: otimização, modelos específicos e de *e-business*, volumes, reengenharia dos processos de negócios, otimização de “*supply chain*”, gerência de recursos dos clientes, personalização avançada;
- Benefícios: implementação de marketing dedicado e específico ao mercado alvo e atingir vantagem competitiva.

Com essas atitudes, a Logocenter pretende adotar medidas que estão sendo implementadas juntamente com um conjunto de ações oriundas da área de marketing e de outras áreas, já mencionadas anteriormente neste estudo.

O propósito é de conseguir colocar seu produto no mercado e atingir a meta proposta, ou seja, dar condições aos clientes para terem informações detalhadas sobre os novos serviços oferecidos. Estas informações serão direcionadas ao público-alvo para atingir o cliente em potencial. Este processo determinará a demanda e a liderança do mercado neste segmento.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo dar ao leitor um referencial teórico que contribuísse nas informações necessárias sobre o marketing utilizado nas empresas de software corporativo atuantes no Brasil e que realizam transações comerciais entre si ou *business to business (B2B)*.

Neste ambiente o marketing *business to business* possui apenas algumas variações em relação ao método tradicional de marketing utilizado pelas empresas. Sua essência, na verdade, continua a mesma.

Conclui-se no estudo que o ambiente globalizado influencia muito o cotidiano vivido por todas as empresas modernas, e faz com que outras empresas de outros países deste mesmo segmento pretendam conquistar o nicho de mercado existente no Brasil. Assim como as empresas brasileiras investem em outros mercados considerados propícios para seus produtos. Este processo culmina com a existência de uma concorrência acirrada entre as empresas.

No estudo todos os setores das empresas envolvidos no processo são muito importantes. Observando-se ainda, que a área de vendas também é muito influenciada pelas mudanças e deve preocupar-se constantemente em manter e buscar consumidores potenciais para o produto.

Para continuar a conquistar consumidores o marketing da empresa do setor de software corporativo tem um papel fundamental, pois necessita de informações



sempre atuais sobre seus clientes, estratégias específicas e dirigidas para cada cliente em potencial.

Conclui-se, ainda, que a área de software corporativo esta evoluindo muito rapidamente, exigindo que realize-se um trabalho em equipe para conseguir divulgar melhor as novas tendências de produtos e prestação de serviços, conforme a meta estabelecida pela empresa.

Essas tendências, tanto atuais como futuras, fazem com que novas atitudes gerenciais sejam tomadas e também rapidamente propagadas e assimiladas por todos os envolvidos no processo produtivo.

Este processo leva todo o grupo de funcionários a se envolver, capacitar-se, investir seus conhecimentos e se relacionar de forma a utilizar as atuais e novas ferramentas que o marketing oferece, visando atender e satisfazer melhor a necessidade do cliente.

Com essas atitudes, a empresa consegue ser mais competitiva, repassando principalmente vantagens ao consumidor final, e conseqüentemente, realizando um maior número de vendas, conquistando assim, uma maior lucratividade.

Neste ambiente, o marketing *business to business* desempenha a sua função dentro do relacionamento empresa/empresa, o de alcançar o crescimento em lucratividade, identificando, avaliando e selecionando oportunidades de mercado e estabelecendo as estratégias para alcançar proeminência ou domínio, nos mercados-alvos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Wagner. "Arquitetura de Componentes: Revolução nos Sistemas ERP", **Revista Informática**. no. 460, 1998.

ARANTES, Affonso C.A. et al. **Administração mercadológica**. 3.ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

AREDES, Karlon. Software de gestão de erp da logocenter ganha versão "pague pelo que usar". p. A-15. Disponível em: <http://www.gazetamercantil>. Acesso em: 12 mai 2003.

BRETERNITZ, Vivaldo J., 1999, Os Sistemas Integrados de Gestão ERP-Enterprise Resource Planning, uma aplicação em Instituição Financeira, dissertação de mestrado apresentada à Universidade Presbiteriana Mackenzie.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREL, O C et al. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

GRANJEIA, Mário Sérgio Logocenter faz negócios sob demanda (on-demand). **Revista Exame**, 2003.

GRIECO, Francis de Assis. **O Brasil e a globalização econômica**. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

GUEDES. Paulo. O Software brasileiro. **Revista Exame**. p. 117, 15 mai 2002.

HUTT, Michael. SPEH, Thomas W. B2B: **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LINS. Adriana. Como escolher um software de gestão. Disponível em: <http://www.jornaldocomercio.com.br>. acesso em: 21 mai de 2003.

LOGOCENTER. **Gazeta Mercantil**. 5 mar 2002. Caderno:TI, p. 2  
Novo software para hospitais. Disponível em: [www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br). Acesso em: 20 mai 2003.

Os pequenos se atraem. Notícias Gerais Curiosidades. **Gazeta Mercantil**. Caderno: TI, p.2. Disponível em: <http://www.gazetamercantil.com.br>. Acesso em: 12 mai 2003.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

TAPSCOTT, Don. Capital de Relacionamento. **Revista Exame**. p. 67-68, 12 dez 2002.

QUELCH, John. Pensar localmente o novo paradigma. **Revista HSM Management**. mar./abr. 2001.

STANPLETON, John. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1994.

SIQUEIRA, Ana Cássia **Eventos Dirigidos**. Disponível em: <http://www.noticias&imprensa.com.br>, acesso em: 2/05/2003.

VALIM, Carlos Eduardo. O mundo em tempo real. **Revista InformationWeek**. ano 5. nº 91, pg. 28-34. Brasil, 2 de abril de 2003.

VASSALHO, Claudia. A economia movida pelo software brasileiro. **Revista Exame**. p. 87, 17 abril 2002.