

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**COMO OS FATORES CULTURAIS AFETAM AS ESTRATÉGIAS DE
INTERNET: Um estudo comparativo de empresas do setor de
telefonia móvel com unidades em operação no Brasil**

Dissertação apresentada como
requisito para a obtenção do grau
de mestre.

Curso de Mestrado em
Administração, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro
Valverde J. Castor.

**Curitiba,
Julho de 2003.**

BERNARDO DA FROTA SIMÕES

**COMO OS FATORES CULTURAIS AFETAM AS ESTRATÉGIAS DE
INTERNET: Um estudo comparativo de empresas do setor de
telefonia móvel com unidades em operação no Brasil**

Dissertação apresentada como
requisito para a obtenção do grau
de mestre.

Curso de Mestrado em
Administração, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro
Valverde J. Castor.

**Curitiba,
Julho de 2003.**

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VI
AGRADECIMENTOS.....	VII
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Apresentação.....	01
1.2 Formulação do problema.....	03
1.3 Objetivos da pesquisa.....	04
1.4 Justificativa.....	04
1.5 Estrutura.....	06
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	08
2.1 Globalização.....	08
2.1.1 Empresas Transnacionais.....	08
2.1.2 Globalização e as Pressões do Mercado.....	11
2.1.3 Administrando Sem Fronteiras.....	13
2.1.4 Marketing Global.....	15
2.1.5 Comunicação Global.....	18
2.1.6 Redes Globais.....	20
2.1.7 Problemas com a Globalização.....	21
2.1.8 Gerenciando a Torre de Babel.....	22
2.2 Internet.....	24
2.2.1 Internet e Empresa.....	24
2.2.2 População Mundial On-Line e o Retorno do Investimento.....	27
2.2.3 Influências Demográficas.....	30
2.2.4 Redes Virtuais.....	33
2.2.5 Profissionalizar a Logística.....	34
2.2.6 Segurança e Risco.....	35
2.2.7 A Visão de Porter.....	37
2.2.8 O Outro Lado da Moeda.....	39
2.2.9 Indicadores de Desempenho.....	40
2.2.10 Força de Trabalho.....	42

2.2.11	Reconstruindo o Negócio.....	43
2.3	Cultura.....	45
2.3.1	Características.....	45
2.3.2	Contribuições Científicas.....	47
2.3.3	Caráter Nacional.....	50
2.3.4	Diversidades e Misturas.....	52
2.4	Estratégia.....	54
2.4.1	Origens e Definições.....	54
2.4.2	Estratégia Competitiva x Estratégia Empresarial.....	56
2.4.3	Forças Competitivas.....	57
2.4.4	Análise Ambiental.....	59
3.	METODOLOGIA.....	63
3.1	Especificação do Problema.....	63
3.1.1	Perguntas de Pesquisa.....	63
3.1.2	Definição Constitutiva e Operacional.....	64
3.1.3	Outros Termos Relevantes.....	66
3.2	Delimitação e Design da Pesquisa.....	68
3.2.1	Método de Seleção de Caso.....	68
3.2.2	Delineamento da Pesquisa.....	68
3.2.3	Coleta de Dados.....	69
3.2.4	Tratamento dos Dados.....	70
3.2.5	Quadro de Análise.....	70
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	72
4.1	Apresentação.....	72
4.1.1	Ambiente de Estudo.....	73
4.2	Empresa Alfa.....	78
4.3	Empresa Beta.....	81
4.4	Empresa Gama.....	83
4.5	Análise dos Dados.....	86
4.5.1	Estratégias e os Aspectos Culturais.....	86

4.5.2	Estratégias de Implementação de Internet.....	89
4.5.3	Estratégias e os Resultados	92
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	96
5.1	Constatações Gerais.....	96
5.2	Implicações Teóricas.....	102
5.3	Implicações Práticas.....	102
5.4	Limitações e Sugestões Futuras.....	103
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
7.	ANEXOS.....	112
7.1	Sumário das Entrevistas.....	112
7.1.1	Alfa.....	112
7.1.2	Beta	113
7.1.3	Gama.....	114
7.2	Carta de Apresentação.....	115
7.3	Roteiro.....	116
7.4	Fatos Históricos.....	118

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Influências contextuais relacionadas com o comportamento intercultural	14
Figura 2 - Agilidade e rapidez na informação.....	26
Figura 3 -Evolução das operações mundo/ Brasil.....	27
Figura 4 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	57
Figura 5 - Como o ambiente afeta a organização.....	61
Figura 6 - Contexto onde a adm.estratégica é a fórmula.....	62
Quadro 1 - Estabelecendo as diferenças.....	09
Quadro 2 - Quadro de análise inicial	70
Quadro 3 - Frequências das bandas.....	77
Quadro 4 - Quadro de análise completo(2002).....	98
Mapa 1 - Áreas de concessão(2002).....	75
Tabela 1 - Gigantes do marketing global(2000).....	16
Tabela 2 - Os 15 países líderes em usuários de Internet(2000).....	28
Tabela 3 - Sites mais visitados(2000).....	30
Tabela 4 - Categorias preferidas-(2000).....	31
Tabela 5 - Resultados da campanha de coleta de bateria (1999/200).....	78
Tabela 6 - Alguns dados importantes (2000-2002).....	80
Tabela 7 - Fatos históricos e relevantes para a telefonia brasileira(1876-1998).....	118

AGRADECIMENTOS

Serei breve, porém sincero, em meus agradecimentos àquelas pessoas que me ajudaram, apoiaram, confortaram, ensinaram, compreenderam, respeitaram, iluminaram, inspiraram e inúmeros tantos outros verbos de luz que somados com a Força Divina me auxiliaram no término desta pesquisa.

Agradeço a Deus, aos meus pais (Luiz Sergio Simões e Maria Cecília Frota Simões), ao meu irmão (Gustavo da Frota Simões), ao meu orientador (Professor Belmiro Valverde), aos professores do mestrado da UFPR (principalmente, Professor Maurício Serva e Professor Renato Marchetti que estiveram na defesa do meu projeto e na defesa da dissertação, no caso do segundo), ao coordenador do curso (Professor Clóvis Machado), ao vice-coordenador (Professor Sérgio Bulgacov), ao membro externo da banca de defesa da dissertação (Professor Judas Tadeu Grassi, Diretor da FAE-Ctb), às assistentes de coordenação (Adélia, Leila e Nara), à revisora (Professora Maria Beatriz), ao Design Gráfico responsável pela formatação do trabalho (Caio Serpa) e a todos os meus verdadeiros amigos (da família, da vida, da universidade ou do trabalho).

Sem a ajuda destas pessoas, esta pesquisa nunca sairia da minha cabeça para o papel.

Mais uma vez, obrigado a todos vocês.

RESUMO

Este estudo comparativo de caso teve como objetivo analisar as estratégias de grandes empresas de telefonia celular móvel em relação ao seu projeto de Internet. O trabalho foi realizado com a finalidade de estudar e entender as orientações estratégicas das empresas transnacionais quando estas se deparam com culturas completamente distintas das suas próprias.

O setor das Telecomunicações foi o escolhido porque é considerado um setor onde grande número de empresas utilizam a Internet como uma ferramenta de grande importância estratégica para a organização. Por este mesmo motivo, conta com uma infinidade de Sites que realmente funcionam como ferramentas de negócios.

O fenômeno foi verificado, em três empresas, sendo que duas são organizações transnacionais estrangeiras e uma organização nacional. Especificamente, pesquisamos qual a influência dos fatores culturais locais na implementação de estratégias de Internet para o mercado brasileiro.

Os dados foram coletados através de diversas fontes secundárias e primárias. Após a coleta, estes mesmos dados foram analisados e postos em um pequeno quadro de análise que facilita a compreensão das variáveis pesquisadas, e a sua relação com os objetivos e as perguntas de pesquisa.

Para as três empresas pesquisadas, as vendas na Internet podem ser influenciadas pela cultura local. A cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa e, com a Internet, não seria diferente.

Por fim, o estudo concluiu que, embora as estratégias de Internet tenham evoluído muito após a sua popularização, a Internet ainda não pode ser considerada como a “galinha dos ovos de ouro”, pois é bem verdade que traz vantagens significativas para a organização, mas por necessitar de grandes investimentos em equipamentos de ponta e profissionais altamente especializados, a Internet ainda é uma ferramenta dispendiosa para a organização que a adota.

ABSTRACT

This comparative study of case had as objective to analyze the strategies of great companies of mobile cellular telephony in relation to its project of Internet. The work was carried through with the purpose to study and to understand the strategic of the transnational companies when these work with completely distinct cultures of its proper ones.

The sector of the Telecom was the chosen one because a sector is considered where great number of companies uses the Internet as a tool of great strategical importance for the organization. For this exactly reason, it counts on a infinity of Sites that really functions as business oriented tools.

The phenomenon was verified, in three companies, two are foreign transnational organizations and a Brazilian(local) one. Specifically, we search which is the influence of the local cultural factors in the implementation of strategies of Internet for the Brazilian market.

The data had been collected through diverse secondary and primary sources. After that, these same data had been analyzed and ranked in a small picture of analysis that facilitates the understanding of the searched variable, and its relation with the objectives and the questions of the research.

For the three researched companies, the business in the Internet can be influenced by the local culture. The culture is the main determinative of the desires and of the behavior of a person and, with the Internet, it would not be different.

Finally, the study concluded that, although so the strategies of Internet have evolved after they had become popular, the Internet cannot be considered as "the Saviour of all problems" yet, therefore it is truth that brings significant advantages for the organization, but for needing great investments in a top of line equipments and professionals highly specialized, the Internet still is an expensive tool for the organization that adopts it.

"...Sempre nos resta a consciência de que cada geração de investigadores do conhecimento, do verdadeiro e do real vai mais adiante...Neste sentido queremos nos comprazer na obra de nossos pais e, de nossa parte, fazer maiores esforços para adiante, confiantes na força dos que virão depois de nós²"(Einstein, 1931).

² O discurso foi proferido por Albert Einstein em uma solenidade na Universidade de Buenos Aires . As palavras de Einstein serviram para apoiar e incentivar o desenvolvimento do conhecimento acadêmico-científico no Continente Sul-americano.

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Segundo diversos autores de renomado prestígio (Dornier et al,2000; Kotler,2000; Keegan et al,2000; Hirst e Thomson,1996; e Leontiades,2001) a população mundial pode vir a ser considerada, por gerações futuras, como privilegiada, simplesmente por ter nascido no final do século XX, início do XXI e estar vivenciando o desenrolar desta nova ordem mundial, ordem que passou a mesclar fronteiras, línguas e etnias.

Alguns autores como Fingleton (1995) e Tomas (1996) vão mais além ao defenderem que a globalização é um fenômeno que não pode ser parado e que leva à união dos países do mundo em blocos geográficos ou políticos. E mais tarde a um grande bloco único dominado por alguma superpotência.

Em nenhum momento da história da humanidade ³, nações tão diferentes estiveram tão sintonizadas umas com as outras ou tão globalizadas quanto hoje. A população mundial está maravilhada e até um pouco apreensiva com as inúmeras possibilidades que este novo mundo sem fronteiras pode vir a oferecer. “Os meios e mensagens da multimídia irão se tornar uma mescla de conquistas técnicas e artísticas. E os produtos para o consumidor serão a força motriz”(Negroponte, 1995, p.82).

E auxiliando este fenômeno, está a Internet. Uma ferramenta indispensável nos dias de hoje, a Internet é peça fundamental nos alicerces desta nova economia mundial. Infinitas são as maneiras de se tirar proveito deste novo canal de informação, como os “marketplaces”(mercados eletrônicos), Sites informativos, “miners” (Ferramentas de busca na Internet), “e-bank” (banco eletrônico), “e-government” (Governo eletrônico), “e-bussiness” (negócios eletrônicos), entre tantos outros (Albertin,1999).

³ O livro de Schulze(1996) “States, nations and nationalism” é um bom material para os interessados em globalização e tendências geopolíticas. O autor aborda de forma brilhante as questões da evolução geopolítica da Europa e perspectivas futuras.

O Brasil já está tomando algumas medidas para não ficar de fora desta nova revolução econômico-cultural. O então secretário de Tecnologia Industrial do Ministério do Desenvolvimento, do segundo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, embaixador Oscar Lorenzo, estima que o comércio eletrônico brasileiro movimentou, entre 2003 e 2004, o montante de US\$ 2 bilhões. O secretário, que é coordenador do Comitê de Comércio Eletrônico do País, acredita que a criação do comitê e o desenvolvimento do comércio na Internet irá aumentar as exportações brasileiras. "A pequena e a média empresa não exportam quase nada. O Brasil exporta, em grande parte, produtos não-manufaturados, commodities, e a presença das grandes empresas é majoritária nas exportações" (Embaixador Oscar Lorenzo, JB.Set.2000).

Uma outra peça fundamental neste cenário é a grande empresa global ou transnacional que opera em diferentes regiões geográficas do nosso planeta. A ela é delegada como função vital identificar nichos e desenvolver tecnologia para oferecer com eficácia e eficiência produtos e serviços que estejam em real sintonia com a nova realidade por elas enfrentadas. Com o surgimento de mais aplicativos focados em mobilidade, serviços de dados e equipamentos, criou-se uma nova revolução, e é esta mesma revolução que levará o mercado mundial de redes de dados móveis a crescer de 7,3 milhões de assinantes em 2000, para 137,5 milhões em 2005(Site da IBM,Out.2000).

Tal acontecimento leva ao surgimento de questões do tipo: como a empresa irá se comunicar com culturas tão distintas, como irá agradar etnias das mais diversas ou até mesmo como ela poderá respeitar o maior número de consumidores do Planeta?

Uma das maneiras de responder às questões colocadas anteriormente seria por meio do estudo das estratégias de sucesso (ou fracasso) empresarial de organizações transnacionais, relacionadas com as ações de implementação de uma política estratégica regional de Internet. E somente a partir destas seria possível saber como agir em determinada situação, qual seria o melhor momento ou o que não se deveria fazer.

Com base neste contexto, é de extrema importância estudar e entender as orientações estratégicas das empresas transnacionais quando estas se vêem deparadas com culturas completamente distintas das suas próprias. Nesse sentido foi verificado, por meio do estudo de caso em três empresas, sendo que duas são organizações transnacionais estrangeiras, qual a influência dos fatores culturais locais na implementação de estratégias de Internet para o mercado brasileiro.

E, finalmente, faço minhas as palavras de Clifford Geertz (1989, p.15) sobre a importância do conceito de cultura para o homem:

O conceito de cultura que eu defendo e cuja utilidade os ensaios abaixo tentam demonstrar é essencialmente semiótico. Acredito como Max Weber que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Pode-se perceber a real importância do tema nesta citação de Landes “Por outro lado, a cultura não se encontra sozinha. A análise econômica acalenta a ilusão de que uma boa razão deve ser suficiente, mas as determinantes de processos complexos são invariavelmente plurais e interligadas. As explicações monocausais não funcionarão”.(Landes, 1991, p.585).

De acordo com a apresentação do tema somado à base do referencial teórico empírico, é que se procura responder ao seguinte problema de pesquisa:

COMO OS FATORES CULTURAIS PODEM VIR A AFETAR AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE INTERNET?

Para uma melhor compreensão do problema, gostaríamos de definir fatores culturais como qualquer tipo de traço que distinga um certo povo dos demais. Como, por exemplo: religiões, costumes, hábitos, habilidades, etnias, crenças, valores, alimentos, condições geográficas e muitos outros fatores.

E ainda, quando falamos dos resultados empresariais, estamos nos referindo às três empresas estudadas (Alfa, Beta e Gama) e ao seu setor (Telefonia Móvel).

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar qual o impacto dos fatores culturais nas estratégias de utilização da Internet para o mercado brasileiro.

Os objetivos específicos são :

- Descrever o ambiente externo das empresas de telefonia móvel e as suas particularidades;
- Descrever as empresas estudadas e as suas características;
- Verificar estratégias das empresas estudadas que levem em conta os aspectos culturais;
- Verificar estratégias de implementação de Internet;
- Verificar estratégias de implementação de Internet que levem em conta os aspectos culturais;
- Analisar a relação entre as estratégias e os resultados esperados pelas empresas de telefonia móvel.

1.4 JUSTIFICATIVA

Gradativamente o mercado nacional protegido passou a ser o mercado global. E as empresas que almejam a sobrevivência e o lucro neste novo cenário econômico mundial devem repensar as suas operações, a sua logística e fazer o maior número possível de alianças estratégicas.

Existe, ao menos, um aspecto importante para o trabalho que deve ser considerado. As organizações precisam perceber que os seus consumidores finais (de produtos ou serviços) são antes de tudo indivíduos, os quais possuem atitudes próprias em relação às marcas das empresas e que estas, ao mesmo tempo em que influenciam, são influenciadas pelo meio no qual o indivíduo está inserido.

Assim, de acordo com as considerações apresentadas, observa-se que, mais que uma alternativa para a empresa, o desenvolvimento de estratégias locais de implementação de sua marca, produtos, serviços passa a ser um fator competitivo forte e garantidor de bons resultados financeiros ou mercadológicos.

Uma das principais tarefas das organizações interessadas em disseminar a utilização da Internet no país é o desenvolvimento de ferramentas que simplifiquem ao máximo as operações de compra e que transmitam confiança para o usuário. Porém, questões relacionadas com a história e a cultura de um determinado mercado geográfico ou étnico devem ser levadas em conta, visando assim agradar e cativar o cliente final da empresa em questão.

Aliada ao meu interesse de aprender sobre a questão da estratégia de implementação de um Site para uma grande empresa transnacional, está a questão de como estas corporações enxergam as dificuldades e barreiras que costumam encontrar na sua busca por uma ferramenta eletrônica que consiga se comunicar e até mesmo fechar negócios à distância com um nível satisfatório de retorno e, por fim, até que ponto as estratégias de Internet de uma empresa transnacional para o mercado brasileiro influenciam nos resultados esperados por ela.

Como o tema é novo e apresenta incipientes trabalhos acadêmicos, sua relevância teórica é compreender as questões relacionadas com a cultura estrangeira da empresa transnacional quando se depara com um novo mercado, e, por sua vez, uma nova e diferente cultura.

E, por fim, a pesquisa em questão foi concluída sem maiores problemas, pois a Internet é um fenômeno relativamente novo e que está causando um grande impacto nas relações empresa-cliente; e por ser novo é que muitas corporações internacionais já possuem o seu Site em operação em diversos mercados geográficos, no mínimo, uma cópia do Site da matriz traduzido para o idioma local; no nosso estudo, o português.

A partir deste ponto é que foi estudado como as grandes empresas lidam com a questão da diversidade cultural no momento de implantação de sua

ferramenta de Internet e, assim, contribuímos para o desenvolvimento desta nova área de estudo e para pesquisas futuras.

Podemos dizer ainda que uma outra contribuição do trabalho é servir como fonte de informação sobre temas que associem estratégias de Internet a fatores culturais, servir como incentivo a novas descobertas sobre o tema e ressaltar a importância do fator cultural na determinação de estratégias empresariais.

1.5 ESTRUTURA

Esta pesquisa está dividida em cinco partes. Na primeira parte está a introdução, onde o tema é apresentado junto com algumas questões relevantes para uma melhor apreciação da pesquisa e onde o problema é lançado seguido dos objetivos e da sua justificativa (Vergara, 1998).

Na segunda parte, é introduzida a base teórico-empírica que apóia e sustenta a pesquisa como um todo. Esta, por sua vez, está dividida em quatro partes menores: Globalização, Internet, Cultura e Estratégia.

A primeira parte trata da Globalização e das empresas transnacionais. Principalmente suas diferenças com outras empresas que operam globalmente e como elas operam, são fatores relevantes para melhor compreensão do fenômeno estudado.

A Internet é uma variável interveniente que está relacionada com a maneira de a empresa utilizar esta nova ferramenta tecnológica em busca de melhores resultados.

A Cultura, que é uma variável importante para esta pesquisa, será abordada sob uma ótica mais antropológica, mas sempre existirão pontes que liguem estas teorias à moderna administração. As diferentes formas de um povo ver e se relacionar com o ambiente que o envolve e como as relações entre os povos podem gerar conseqüências devastadoras para a empresa.

Compondo a última categoria de variáveis desta pesquisa, a Estratégia será abordada com uma variável dependente que se relaciona diretamente com a cultura que representará a variável independente desta pesquisa. Definições

relevantes de suas origens, aplicações para a administração e aplicações mais focadas no tema da pesquisa estarão contidas neste tópico.

Na terceira parte, estão todos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para se analisar o fenômeno em questão. É nesta parte que estão contidos o delineamento, a população, a amostra, as perguntas de pesquisa, as suas principais variáveis e definições importantes para uma análise mais detalhada da pesquisa. E a análise dos dados pesquisados estará no final deste tópico.

Na quarta parte, estão as referências bibliográficas que são a fonte da fundamentação teórico-empírica.

E, por fim a quinta parte, onde se encontram os anexos da pesquisa em questão.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Ao final desta parte, pretende-se ter realizado uma revisão abrangente e detalhada da literatura que fundamenta esta pesquisa. Para tanto, aborda-se a questão das empresas transnacionais e o seu papel neste grande mercado globalizado, a Internet como ferramenta empresarial indispensável para qualquer empresa de destaque em seu segmento, o conceito de cultura e todas as suas variações pertinentes ao tema pesquisado e, por fim, a questão das estratégias administrativas frente a novos desafios organizacionais.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

2.1.1 Empresas Transnacionais

Segundo Hirst e Thompson (1996), uma das grandes conseqüências do conceito de globalização nas estruturas das empresas é a transformação por que elas estão passando: de empresas multinacionais para empresas transnacionais.

Já Kortan (1995) acredita que as organizações transnacionais operam o seu capital livremente, sem nenhuma identificação da nacionalidade do capital, e com um gerenciamento global das operações que a empresa irá operar nos mercados em que obtiver maiores retornos e oportunidades, independente do país em si. A organização não fica refém de um país ou mercado. Com a rapidez de um apertar de botões, todo o dinheiro de uma organização pode ser transferido de um mercado para o outro. O capital da empresa transnacional é móvel.

Para Keegan e Green (2000), as organizações globais ou transnacionais são aquelas que, por meio de exportação, alianças, “*Joint-Venture*” (união de forças entre organizações com um objetivo comum), vendas, escritórios de representação ou plantas no exterior, relacionam-se comercialmente com outros países.

A principal característica que difere as organizações transnacionais das organizações multinacionais está relacionada ao controle, que no caso da segunda é mais rígido com todas as ações estratégicas vindas da matriz. As organizações transnacionais tentam adaptar à cultura local a sua realidade ou

criar uma cultura corporativa global que se adapte à cultura local. As empresas que apenas têm relações comerciais em outros países, mas não se preocupam ou dão um menor valor para o mercado local, denominamos multinacionais. Esta questão será melhor trabalhada ao longo desta pesquisa.

Para Daes, Lee e Dowling (1998), as organizações multinacionais operam com uma lógica colonizadora, enquanto as organizações transnacionais dividem o mundo em regiões geográficas distintas, onde cada filial se reporta à maior ou mais importante filial da região e não diretamente com uma matriz no seu país de origem.

QUADRO 1 - ESTABELECENDO AS DIFERENÇAS

MULTINACIONAIS	TRANSNACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> • A matriz determina a quantidade e o momento de fornecer recursos para a filial; 	<ul style="list-style-type: none"> • As oportunidades e outras condições do mercado determinam a melhor alocação dos recursos ;
<ul style="list-style-type: none"> • A operacionalização dos sistemas e a transferência de tecnologia são de responsabilidade da matriz; 	<ul style="list-style-type: none"> • As divisões regionais estão autorizadas a trocarem soluções operacionais e tecnologia entre si;
<ul style="list-style-type: none"> • A filial, eventualmente, pode se desenvolver tanto quanto a matriz, tornando-se auto-suficiente e menos controlada; 	<ul style="list-style-type: none"> • As divisões regionais são auto-suficientes, eventualmente, podem receber ajuda de uma outra divisão;
<ul style="list-style-type: none"> • A filial realiza de tempos em tempos relatórios de todos os tipos para que a matriz exerça o controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão regional é livre para operar, tendo apenas que prestar contas do resultado final das operações.

FONTE: Adaptação de Leontiades, 2001.

Em todo o mundo, existem trinta e sete mil empresas multinacionais com 170.000 afiliadas (subsidiárias ou filiais). E, destas trinta e sete mil, 70% têm sua sede nos 14 países mais industrializados da OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

A tabela da página anterior apresenta as principais diferenças entre as empresas que operam globalmente. Mas, de um modo geral, não existem fórmulas mágicas ou receitas de bolo que prescrevam a estrutura ideal de uma empresa global, segundo alguns autores, como Keegan e Green (2000). O que existe são alguns fatores específicos que as empresas devem considerar ao desenvolverem uma estrutura de operações globais.

Os primeiros fatores a serem tratados serão os fatores ambientais; fatores estes já mencionados na parte da administração estratégica. Sendo que, agora, analisados por um outro ângulo.

O primeiro fator ambiental é o ambiente competitivo. As pressões competitivas globais forçam as empresas a implementarem estruturas que facilitem a tomada de decisões rápidas e um suporte que analise e catalogue todas as informações pertinentes à decisão.

A mudança ambiental drástica é uma constante neste novo ambiente. Novos concorrentes nascem, alianças estratégicas se formam, as necessidades dos consumidores mudam. As organizações globais devem ter um “design” (forma) organizacional que facilite o acompanhamento contínuo das oportunidades e ameaças deste mercado, cada vez mais volátil.

Como as empresas operam nos mais diferentes blocos econômicos (Mercosul, União Européia ou Nafta), as suas filiais devem comportar-se de forma pró-ativa e não esperar que a matriz, afastada quilômetros de distância, tome alguma decisão que dependeria de uma análise mais detalhada. Devem funcionar como representantes regionais, da empresa, na tomada de uma decisão específica. E, por fim, a natureza dos consumidores também tem um grande impacto sobre a estrutura organizacional desejada.

Existem, também, aqueles fatores específicos da empresa. À medida que as vendas internacionais crescem, a estrutura organizacional deve evoluir para refletir o crescimento da importância das atividades da empresa.

A diversidade da linha de produtos é outro fator de extrema importância para a sobrevivência das empresas transnacionais no mercado global. A empresa

deve ter uma vasta diversidade de produtos e serviços que possa atender às necessidades específicas dos seus mercados regionais.

Um outro fator crucial é a descentralização, que pode se tornar um problema quando existe a falta de talentos e profissionais qualificados em uma determinada região.

Quanto ao “design” (a palavra desenho, neste caso, refere-se à estrutura), existem quatro opções básicas que as empresas podem adotar para organizarem as suas atividades:

1- Sob o “design” de divisão internacional, a empresa possui duas entidades. A primeira responsável pelas atividades domésticas da empresa e a divisão internacional, encarregada de todas as operações estrangeiras;

2- A empresa pode optar por uma estrutura baseada no produto, onde as atividades globais são organizadas ao longo das várias divisões do produto;

3- Uma outra estrutura é um arranjo em que a empresa configura sua organização ao longo de áreas geográficas;

4- Ou então a opção em que a empresa integra duas das abordagens acima, como divisões geográficas e de produtos.

2.1.2 Globalização e as Pressões do Mercado

A afirmação de que as empresas e nações vêm comercializando produtos e serviços através das fronteiras durante séculos não é nenhuma novidade. Mas o que mudou bastante neste fenômeno que apareceu principalmente nos Estados Unidos, Europa e Japão foi o grande número de empresas com operações inter-relacionadas de logística, de produção, de vendas e de finanças.

Segundo Hirst e Thompson (1996), a globalização das atividades econômicas e os problemas legais vinculados a estas atividades surgiu após a Segunda Grande Guerra até meados dos anos sessenta.

De 1960 até 1972, o mundo conheceu o fenômeno das empresas multinacionais, empresas que tinham um capital vindo de algum país, mas com operações em vários países do globo.

A partir de 1972, com o aparecimento dos “*petrodólares*” (capital proveniente dos países árabes) no mercado financeiro mundial e o surgimento das operações internacionais de seguro e re-seguro, os bancos e as instituições financeiras começaram a operar globalmente e iniciaram um movimento de internacionalização do capital, que acabou com a lógica da autonomia nacional do capital e criou uma nova lógica baseada na atividade econômica.

Com o surgimento do fenômeno conhecido como globalização, a competição regional passou a ser global. O volume total do comércio mundial só tem aumentado, e atualmente este volume “representa mais de US\$ 4 trilhões. Apenas os Estados Unidos exportam algo em torno de US\$ 900 bilhões de bens. Conforme estimativa do Departamento de Comércio Norte-americano, para cada US\$ 1 bilhão de exportações cerca de 20.000 empregos são criados” (Kotabe e Helsen, 2000, p.25).

As mudanças observadas há pelo menos 20 anos refletem que empresas dos mais longínquos cantos do mundo têm crescido em relação ao tamanho das suas operações e em relação a novos mercados geográficos. Como resultado, as organizações existentes estão sentindo a urgência competitiva no desenvolvimento de estratégias de diferenciação e políticas de qualidade que suportem as suas operações e as novas pressões do mercado.

As pressões competitivas não são as únicas forças que estão moldando o cenário global. Eventos políticos e econômicos têm afetado a natureza da competição global, como, por exemplo, o fim do comunismo, a criação dos blocos de livre comércio, o crescimento de novos mercados, a desregulamentação das operações comerciais internacionais e o fim do controle e tutela do estado em relação às empresas e aos mercados.

A globalização resume a pressão competitiva e oportunidades de novos negócios em um mesmo balaio. Entretanto, não significa que todas as empresas precisem operar globalmente como a IBM, a Sony ou a Coca-cola. Elas podem continuar a operar regionalmente, mas não têm como evitar as pressões internacionais. E a penetração internacional das transnacionais ou multinacionais,

fruto destes negócios internacionais, tem sido classificada como cobertura global de uma empresa.

Quando o assunto é globalização, existem dois termos que não podem ser confundidos, são eles comércio internacional e negócios internacionais. Comércio internacional é a relação entre exportação e importação de um país. Já os negócios internacionais representam um conceito mais amplo e que inclui o conceito de comércio internacional, e existem três maneiras de serem realizados: Primeiro, as operações de exportação e importação. Segundo, subsidiárias estrangeiras para fabricar e comercializar os produtos da matriz. E, por fim, a “*Joint -venture*” ou os acordos de licenciamento.

2.1.3 Administrando Sem Fronteiras

Quando uma empresa pensa em expandir as suas atividades, ela deve ter planejado não somente as questões legais, impostos, distribuição, serviços, produtos ou envio de divisas, pois seu maior desafio é traduzir a sua marca ao mercado local.

Antes mesmo de deixar o confortável mercado de origem para tomar uma posição ou dirigir um projeto em solo estrangeiro, a organização deve obter maiores informações sobre a cultura local.

Segundo Barton (2001); em seu artigo “when we’re the foreigners” (quando nós é que somos os estrangeiros) que trata das dificuldades culturais e de adaptação que ele teve como jornalista estrangeiro ao cobrir a guerra entre Sérvios e Croatas; ponto fundamental em se trabalhar internacionalmente ou entre culturas distintas está em não parecer um estranho para a população local.

Fogel (1999) compartilha a visão de Barton (2001) de que as empresas estão preocupadas em como educar empregados para que estes se adaptem em países estrangeiros tão bem quanto no seu país de origem, integrando estes com seus clientes, colegas e governos estrangeiros. Com a finalidade de ganhar novas oportunidades no mercado global.

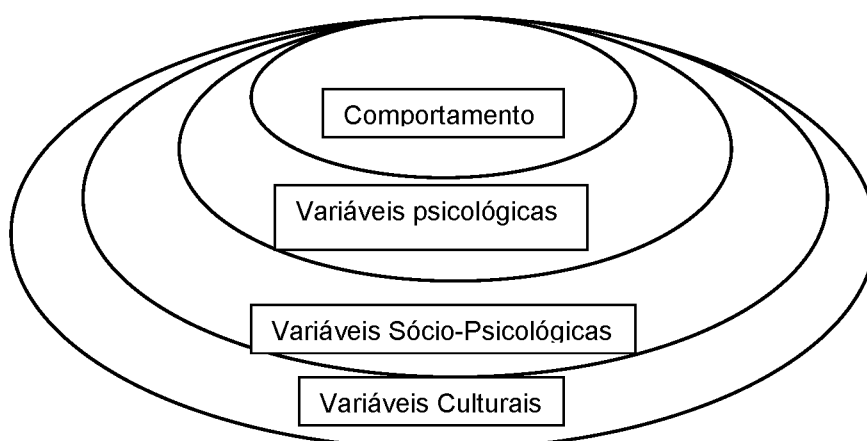
Algumas vezes a empresa ou seus funcionários não se adaptam ou não compreendem os símbolos mais importantes de uma determinada cultura

estrangeira e este contratempo gera, em muitos casos, grandes perdas para a organização.

Landis e Bhagat (1996) afirmaram, em seu capítulo do livro *Handbook of Intercultural Training* (Manual de treinamento intercultural), que as organizações têm se preocupado bastante com a questão da adaptação e do sucesso de seus gerentes no exterior.

Na tentativa de se desenvolver um modelo sólido, estes dois autores consideram que o comportamento desejado por parte de um executivo em terra estrangeira depende de uma série de variáveis. O comportamento cultural como ação pode produzir mudanças em relação aos valores e até mesmo na competência das pessoas; de uma forma negativa ou positiva para a organização.

FIGURA 1 - INFLUÊNCIAS CONTEXTUAIS RELACIONADAS COM O COMPORTAMENTO INTERCULTURAL



FONTE: Landis e Bhagat, 1996. p.3.

Para Bezerra(1973), os pesquisadores de cultura que omitem o indivíduo e fazem uma análise mais ampla da cultura com base nos valores de uma determinada sociedade perdem muito. Pois, no momento em que as variáveis psicológicas e sócio- psicológicas são postas de lado, fica muito difícil a análise das influências contextuais que afetarão o comportamento do indivíduo e é claro da sociedade de que ele faz parte.

As variações culturais estão relacionadas com a cultura subjetiva e as construções sociais que os indivíduos já estabeleceram (individualismo x coletivismo). Já as variáveis sócio-psicológicas estão relacionadas com as normas de conduta deste indivíduo (poder e influência dos indivíduos em um grupo). As variáveis psicológicas estão relacionadas com as características individuais (auto-imagem, aptidões). Tentando assim demonstrar que cada estado do comportamento intercultural foi produzido por uma série de atos.

Os autores Landis e Bhagat (1996) também levantam a questão de que existem outras variáveis que não estariam tão ligadas com experiências passadas, mas sim com a capacidade e os interesses do indivíduo em se relacionar com outras culturas.

2.1.4 Marketing Global

As empresas transnacionais devem adaptar o velho marketing de relacionamento da “lojinha da esquina” na qual o proprietário do estabelecimento conhece os seus clientes, as suas principais necessidades e os atende de uma maneira exclusiva, para um marketing global que, mesmo operando em uma série de ambientes distintos, possa estudar e compreender o comportamento dos seus diversos grupos de consumidores (Schouten e McAlexander, 1995).

As decisões básicas de marketing consistem nos famosos quatro “P’s “ (Produto, Preço, Promoção e Posição) do Marketing. As empresas satisfazem os desejos dos seus clientes desenvolvendo e fabricando produtos para um determinado mercado, informando ao seu mercado alvo as vantagens e características deste novo produto, balanceando a equação qualidade-preço e garantindo volumes adequados do produto no mercado em tempo oportuno.

TABELA 1 - GIGANTES DO MARKETING GLOBAL – 2000

ESTRATÉGIA DE MARKETING	EMPRESA
Marca	Coca-Cola (E.U.); Malboro (E.U.); Mercedes (Alemanha); Virgin (Inglaterra).
Design	MCDonald´s(E.U.); Toyota (Japão); Ford(E.U.); Cisco Systems (E.U.).
Posicionamento	Unilever (Holanda / Inglaterra); Harley-Davison (E.U.); Gillette(E.U.).
Propaganda	Philips(Holanda); Citibank(E.U.).
Embalagem	Gillette(E.U.).
Distribuição	Benetton(Itália).
Pós-venda	Caterpillar(E.U.).
Inovação	Embraer (Brasil); Sony(Japão).

FONTE: Adaptação de Keegan e Green, 2000. p.10.

À primeira vista, as ações de marketing podem parecer até uma tarefa simples comparada com o rigor de outros departamentos da empresa, como o dos números da área financeira ou a metodologia empregada na implementação de um projeto industrial, mas o desenvolvimento de estratégias de marketing bem sucedidas já é bastante complexo em nível local, que dirá quando as operações se tornam globais.

Para alguns autores como Lima (1996), os mercados estrangeiros não estão apenas fisicamente distantes, mas também, culturalmente; o ambiente pode gerar pressões incontroláveis: A estrutura de custos pode alterar o preço final do produto, um canal de distribuição doméstico pode não ser encontrado em mercados estrangeiros, modificações podem ser requeridas para atenderem às necessidades de um mercado específico ou até mesmo ajustes promocionais para a mídia local.

Fora estas pressões, as recentes mudanças no mundo afetam diretamente o comportamento do consumidor, afetando assim os pilares de sustentação do que nós entendíamos do mercado até então.

Segundo Fogel (2000), o marketing global exige a operação simultânea em diferentes ambientes, a coordenação de atividades internacionais e o aprendizado com as experiências assimiladas em um país.

A implantação de uma estratégia de marketing global, hoje em dia, é bem mais fácil do que há poucos anos atrás. Novas ferramentas e tecnologias estão ajudando as empresas a alcançarem novos mercados e a monitorarem as suas vendas de uma forma mais efetiva.

Estas estratégias globais devem ser micro-segmentadas para atender as necessidades específicas de cada mercado geográfico. Com um foco local, os produtos ou serviços tomam um caráter nacional na visão do seu consumidor.

E uma questão de extrema importância para as empresas globais está relacionada com a estratégia de padronização. Segundo Kotabe e Helsen (2000), padronização é oferecer um produto uniforme em âmbito nacional ou global, mas geralmente pequenas alterações são feitas para atender às exigências locais, como, por exemplo, alguma regulamentação específica de um país exigindo a troca de algumas peças importadas por peças locais.

Uma política de padronização uniforme explora as necessidades comuns dos seus principais consumidores visando à redução de custos. E esta redução de custos, na maioria das vezes, é repassada para os consumidores. A padronização facilita o controle da empresa junto a suas filiais e garante que os valores e políticas da empresa são os mesmos em qualquer lugar do globo.

Como desvantagem, a política de padronização pode não garantir o mesmo desempenho em todas as filiais e pode também dificultar a implementação das mudanças emergenciais que devem ser aplicadas rapidamente para todas as filiais ou, simplesmente, em um único mercado.

E, do outro lado da moeda, estão as estratégias de adaptação que podem alavancar as diferenças entre as necessidades e os desejos dos consumidores. Desta maneira, mudanças são feitas para atender às exigências do mercado local, aumentando a satisfação de um mercado consumidor específico.

Este tipo de estratégia pode vir a encarecer as operações da empresa e dificultar o controle por parte da matriz que pode só se dar conta de um problema em alguma filial quando for muito tarde, ou pior, nunca saber desse problema.

2.1.5 Comunicação Global

Para muitos pesquisadores como Mooij (1998), Masaaki (2001), Keegan, Green (2000), Holt (1998) e outros, existem grandes obstáculos enfrentados pela empresa no momento da comunicação com o ambiente externo, em se tratando de mercados globais. A primeira grande barreira é a língua. Muitos esforços de comunicação entre povos distintos têm falhado em razão das limitações relacionadas às variedades das línguas existentes, como erros de tradução, palavras com mais de um significado ou expressões idiomáticas que só fazem sentido para um certo grupo étnico.

Iremos abordar melhor estas questões na parte do trabalho referente à cultura, porém é importante lembrar que as empresas que operam globalmente, devem também estar conscientes dos aspectos culturais que podem afetar a atitude dos seus consumidores (Schrage, 2001).

Um modelo que ajuda na compreensão da influência da cultura sobre a propaganda global é o esquema de classificação cultural desenvolvido por Geert Hofstede. No seu modelo, a cultura nacional é baseada nas estruturas de valores. A partir daí, cinco dimensões são derivadas (distância do poder, redução de incertezas, individualismo, masculinidade e tendências a longo prazo). Este modelo é usado para avaliar a eficácia das campanhas de propaganda e assim ajudam na criação de uma campanha que reflita o sistema de valores do público-alvo.

Em face da redução de custos e diminuição de fornecedores, muitas empresas optam pela estratégia global de comunicação. A padronização pode apresentar algumas facilidades momentâneas para as empresas, mas estas podem vir a se depararem com barreiras no momento de sua implementação.

A seguir, apresentaremos quatro exemplos citados de Keegan e Green (2000) que ajudam a comprovar esta situação:

- O primeiro exemplo é a campanha da empresa alemã Siemens, que compara a energia de um show de música para jovens com a energia da comunicação. Na China esta campanha foi trocada por um show de fogos de artifício na baía de Hong-Kong, pois para os chineses os shows de música são eventos sempre calmos e pacíficos;

- O segundo exemplo é da empresa de óculos de sol Ray-Ban, que teve de fazer uma campanha exclusiva para a Malásia por questões relacionadas à legislação local, que proíbe caucasianos de aparecerem em comerciais de televisão;

- O terceiro exemplo está relacionado à maturidade do mercado. A Snapple, fabricante de chá gelado, teve uma enorme dificuldade de posicionar o seu produto na Europa, pois os consumidores europeus, por tradição, estão habituados a beber o chá quente e não gelado.

- O último exemplo não foi citado, no livro, mas é bastante ilustrativo. E ele está relacionado com as campanhas que não foram feitas no país onde foram veiculadas. A Michelin francesa vetou uma campanha que seria veiculada no Brasil em 1999, onde o garoto propaganda seria o Emerson Fittipaldi, alegando que o único corredor brasileiro que poderia estar veiculado à marca da empresa era o Nelson Piquet.

Tal decisão foi tomada, mesmo tendo conhecimento de uma pesquisa feita pelo departamento de marketing da empresa local que apontava o primeiro piloto como símbolo de honestidade e vitória, já o segundo era lembrado por suas grosserias e falta de espírito esportivo. Dois anos depois, esta diferença foi acertada e o Emerson Fittipaldi pôde enfim ser o representante da marca.

Parece existir um movimento em direção às campanhas de propagandas mais globais. Muitas explicações são dadas para defender estas idéias com a grande aldeia global, reestruturação dos departamentos, o desenvolvimento de novos veículos de mídia como a Internet, o rápido crescimento dos veículos de mídia entre outros. O que muitos autores constataram é que, embora sejam mais caras e difíceis de administrar, as comunicações da empresa com o seu mercado

devem ser feitas de uma forma única e respeitando os aspectos culturais de cada um dos mercados.

2.1.6 Redes Globais

“O momento reflete o início de um novo ciclo marcado pelo *ethos* (conjunto de valores) modernizante, que aposta em conceitos administrativos recentes e evoluídos para as redes” (Castor e Age, 2001, p.01).

As redes globais da empresa estão fazendo com que os gerentes de nível estratégico e os “Ceo’s” (Chef executive Office- Presidente ou executivo chefe de uma empresa) tomem as suas decisões de uma maneira melhor e em menos tempo, como manda o mercado. Neste ambiente complexo e cheio de incertezas, as redes globais podem minimizar riscos e aumentar as chances de sobrevivência da organização. As redes globais de uma determinada empresa podem facilmente conectar uma enormidade de países.

Segundo Ger (1999), a dificuldade de se administrar um mercado global afetará e determinará a sorte das organizações neste cenário, e por este motivo cada vez mais empresas adotam uma estratégia da criação de uma rede global de fornecedores, parceiros, distribuidores, agências de propaganda, escritórios jurídicos, entre outros.

Não é apenas por uma questão de orçamento que as empresas estão buscando cortar custos e operar com mais eficiência, mas, segundo Flanagan (1999), por acreditarem que o fato de haver a consolidação da competição e as operações começarem a ser executadas em rede, isto não significa que produzirão economias diretas, mas oferecem a promessa de redes melhor integradas o que pode vir a aumentar a qualidade do produto ou serviço.

As redes globais estão colaborando para o desenvolvimento e o aprimoramento de tecnologia para o envio e o processamento de dados (informações escritas ou pela voz). Um exemplo deste fenômeno foi uma pesquisa do grupo de Yankee (2000), o Yankee 100, que incluiu 100 empresas transnacionais que são usuárias de Telecomunicações em nível global em 1998 e

apurou que 23 % das redes de transmissão de voz das organizações se estendem a 30 ou mais países; 28 % de redes de dados têm o mesmo alcance.

Outros dados incluíram a confirmação de que a taxa de crescimento anual para a voz é mais baixa do que para dados, assim demonstra a importância internacional do “frame” (sistema) não apenas para o “networking” (rede de Trabalho) de dados, mas para a voz também.

No passado, a tecnologia de ponta ficava basicamente restrita aos países desenvolvidos e eram raras as exceções em que a matriz transferia a tecnologia para uma determinada filial em um país remoto e, por este motivo, as nações emergentes eram excluídas do processo produtivo. Agora, a realidade é outra: com um número de fornecedores de rede global, capazes de fornecer tecnologia e com a melhora considerável nos serviços logísticos, as empresas podem operar da mesma maneira nos mais diferentes cantos do globo.

Um outro ponto importante, em se tratando do realinhamento global do fornecedor, é a negociação de preço. Quando se trabalha com um número menor de fornecedores, fica mais fácil para a empresa negociar preço e outras vantagens. Fixar o preço em algum valor mais racional, tanto para a empresa quanto para o fornecedor, só pode ser feito através das parcerias que são formadas onde não é de interesse, de nenhum dos dois lados, que existam vantagens para o fornecedor ou para a empresa, ou seja, a estratégia do ganha-ganha.

2.1.7 Problemas com a Globalização

O aumento das operações comerciais globais gerou inúmeras novas relações entre culturas distintas. É que o papel da sensibilidade por parte da empresa para com os seus mercados nacionais e regionais está se tornando mais importante do que a sua capacidade de negociação ou mesmo uma inovação tecnológica. Esta sensibilidade não está apenas em como se cativar o cliente ou na notoriedade junto ao mercado, mas sim em garantir a sobrevivência financeira da empresa.

Questões relacionadas com a subjetividade de certos objetos que determinam e compõem a cultura de um povo, bem como as cores que ferem ou mancham a integridade de um grupo, o tempo e os valores que cada comunidade atribuía para ele, bens materiais ou até mesmo como determinadas culturas encaram os contratos escritos, podem ser os fatores que determinaram a sorte da organização.

Pode até ser que a globalização inevitavelmente promova a homogeneização dos povos, mas de uma forma utópica e míope, pois a realidade econômica de cada país é bastante diferente. E, se não for analisada com um olho clínico, este processo pode vir a controlar ou manipular mercados e sindicatos mais fracos em prol de interesses econômicos escusos.

Ainda mais importante no Brasil, os consumidores têm sido resistentes às compras pela Internet. Os consumidores ainda não acreditam em um vendedor sem rosto e preferem fazer as suas compras em armazéns pequenos e negócios locais. Esses conflitos culturais não irão desaparecer logo. De fato, eles se intensificarão dependendo de como cada lado busca seu caminho de trabalhar e se relacionar melhor com os seus consumidores. Este será um desafio contínuo para as transnacionais que estiverem com a Internet em seus planos.

2.1.8 Gerenciando a Torre de Babel

Gerenciar e controlar as operações mais simples pode-se tornar uma tarefa complicada, pois cada mercado regional é particularmente diferente dos outros. Distâncias geográficas, diferentes línguas, práticas e valores criam inúmeros problemas de comunicação.

Para as empresas que trabalham com operações globais, o controle apresenta uma série de desafios adicionais (Schrage, 2001). A taxa de mudança ambiental para as transnacionais é extremamente alta. Cada mercado no qual a empresa mantém operações, muda e evolui completamente diferente dos outros mercados.

A multiplicidade de desafios ambientais torna a tarefa de controle bastante complexa e fundamental para o sucesso nas atividades planejadas para um determinado período de tempo.

Controlar as filiais e as suas operações é uma questão de extrema relevância para um melhor funcionamento das estratégias de ação global. As filiais geram muitos “*inputs*” (novas informações) que colaboram no processo de planejamento estratégico das suas ações futuras. Contudo, muitas empresas têm encontrado pressões por parte das filiais, para que as mesmas operem livres dos olhos opressores da matriz. E para evitar possíveis conflitos, a matriz das empresas pode até permitir esta autonomia, baseada na performance da filial em relação às outras empresas do grupo.

Ou então, a empresa pode optar por métodos de controle mais ou menos formais, dependendo da empresa ou situação. Os métodos formais mais utilizados são o planejamento de metas e o controle do orçamento.

O planejamento de metas determina as vendas a serem alcançadas, os lucros esperados e fatias de mercados a serem conquistadas e o controle de orçamento visa estabelecer onde e quanto de dinheiro vai ser alocado em cada filial, para depois a filial repassá-lo para os seus departamentos e projetos em andamento.

Os métodos menos formais de controle são utilizados, também, para diminuir a pressão sobre a filial. O mais comum deles é a transferência de pessoal para a filial sobre a qual se deseja ter mais controle. Vinda da matriz ou de uma outra filial, a pessoa traz experiências e formas de agir do antigo posto de trabalho que podem auxiliar a filial. Ou então, realizar visitas informais periódicas, sem que pareçam como algum tipo de auditoria para a filial.

2.2 INTERNET

2.2.1 Internet e Empresa

Segundo Kotler (2000), não basta mais possuir uma “*home page*” (página na Internet que representa o endereço eletrônico da empresa) na “*web*” (rede digital na qual estão ligados os computadores) para que uma empresa tradicional possa se considerar competitiva neste novo ramo de negócios. É necessário que se monte um planejamento estratégico. É preciso transformá-la em um efetivo canal de negócios, mesmo que este processo seja conduzido de forma lenta e gradual.

Até mesmo em empresas consideradas conservadoras, a “*web*” começa a conquistar um papel de destaque nos planos estratégicos.

Nichos diversos estão investindo na grande rede pensando em um futuro próximo. A Internet está provando ser um excelente canal de relacionamento com os clientes.

Albertin (1999), principal pesquisador brasileiro de Internet, acredita que para obter sucesso com um negócio “*on-line*” (conectado, neste caso conectado à Internet), a empresa precisa ser a melhor, estar sempre buscando a excelência no seu negócio. Isso não significa necessariamente ser o melhor de todos, ou nem mesmo o melhor em sua categoria. Significa ser o melhor na sua categoria específica, no seu nicho. E para definir o seu nicho é necessário:

1º Identificar a sua categoria.

Para começar, as empresas devem estar utilizando a Internet como mais uma ferramenta para o alcance de suas metas. Então seria necessário que as organizações criassem na Internet um Site, relacionado com a sua categoria de produtos e serviços, ou então, relacionado com um grupo de clientes. Podemos citar, como exemplo, os Sites da Michelin - América Latina, nos quais as duas situações se encontram inseridas. A Michelin possui um Site com diferentes informações técnicas sobre pneus e serviços, possui também um outro Site voltado para o público especializado em competições e eventos “*off-road*” (fora de estrada).

2º Checar os clientes interessados na sua sub-categoria.

O objetivo desta fase é identificar uma necessidade não satisfeita que a empresa pode satisfazer. Este será o seu nicho. Como identificar uma necessidade não satisfeita? Escutando as pessoas interessadas nesta sub-categoria, que foi identificada durante o 1º passo. Um bom lugar para começar é assinando várias “*mailing lists*” (lista de pessoas que trocam dados pela Internet pelo seu endereço de correspondência digital) e lendo “*newsgroups*” (grupo de pessoas que se encontram em um endereço na Internet para trocar informações) relacionados com o assunto que este grupo tem em comum.

3º Identificar necessidades não satisfeitas na sua sub-categoria.

Armado com a lista de nichos em potencial obtida no 2º passo, pode-se partir para a sua pesquisa de campo. A empresa deve conseguir encontrar fontes de informação que respondam às perguntas de sua lista. Se encontrar, ver como estas informações se apresentam e se é possível apresentá-las de melhor maneira.

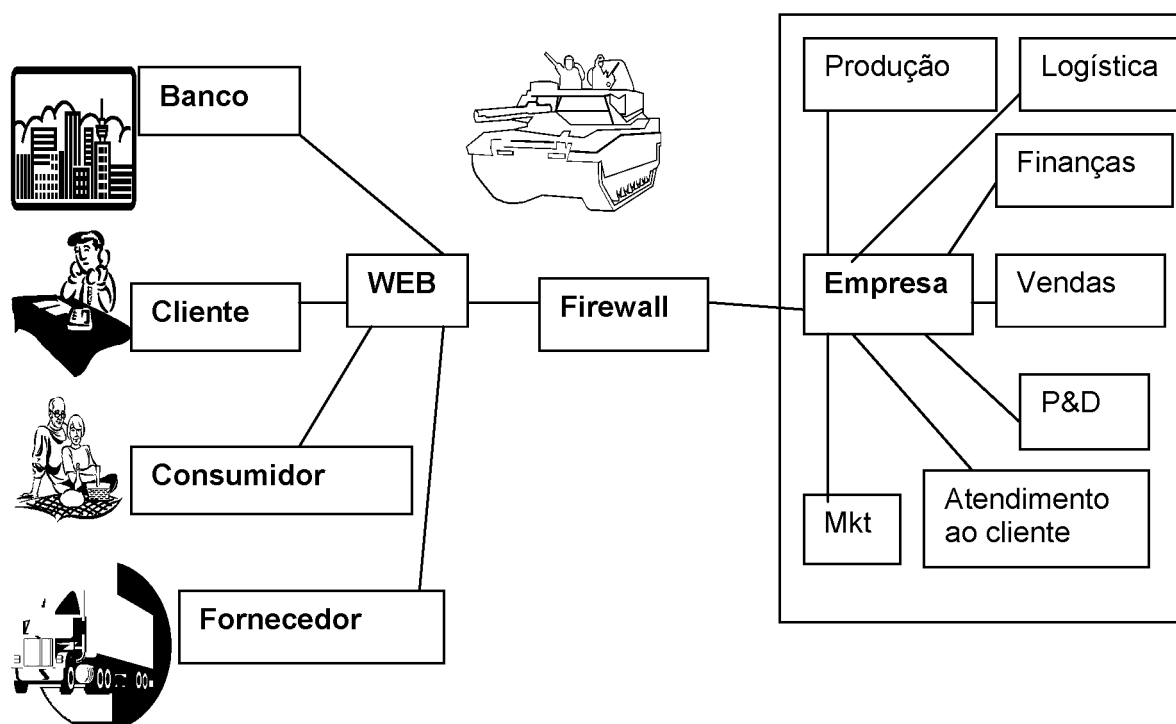
4º Fazer um inventário de sua experiência, interesses e competências.

Agora que a empresa tem uma pequena lista de categorias de nichos em potencial, deve-se refletir sobre suas experiências específicas, interesses e quais nichos a empresa poderia servir melhor.

5º Satisfazer uma necessidade não preenchida.

Criar um Site (ou Home page), publicar uma “*newsletter*” (artigo jornalístico), escrever artigos, promover “*affiliate programs*” (programas de fidelidade) relativos ao assunto, escrever um livro eletrônico, e assim por diante. Justificar por que a empresa estará preenchendo uma necessidade não satisfeita. Se a organização está colocando-se, hoje, como pioneira, no futuro próximo, ela será referência, um verdadeiro “*expert*” (especialista) no seu nicho. Esta ação proporcionará à empresa uma enorme vantagem competitiva.

FIGURA 2 - AGILIDADE E RAPIDEZ NA INFORMAÇÃO



FONTE: Albertin, 1999. p.28.

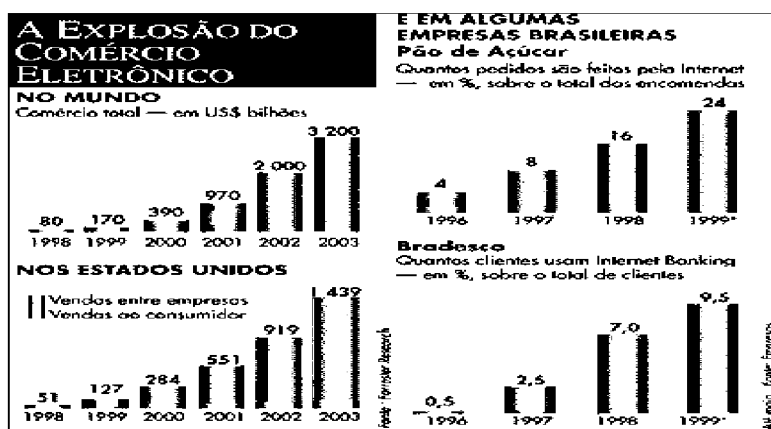
A Internet possui um potencial ilimitado para qualquer empresa ou organização (Refkin,2001). Entretanto, neste mercado, é de costume premiar os inovadores, nunca os imitadores. Gastando o tempo necessário para encontrar seu nicho, a organização certamente dará uma contribuição valiosa à comunidade da Internet e ela se beneficiará com esta atitude no futuro (Gillooly,1999).

Para Albertin (1999) a natureza da competição, “*off-line*” (desconectada) ou “*on-line*” (conectada), diz que seu sucesso irá chamar outros para seu nicho. Para se manter no topo, precisa-se continuar a evoluir e manter-se sempre vigilante dentro deste nicho.

2.2.2 População Mundial On-Line e o Retorno do Investimento

Uma importante publicação técnica dos Estados Unidos, a Computer Industry Almanac (2000), efetuou uma pesquisa na qual se constatou que o número de usuários da Internet no mundo está em constante aumento e, segundo os seus cálculos, no final deste ano(2003) serão mais de 490 milhões de pessoas no mundo a ter acesso à Internet. O que significa 79,4 por 1000 pessoas no mundo, e 118 por 1000 pessoas no fim de 2005. Os 15 países no alto desta classificação terão quase 82% destes usuários (que incluem usuários ligados do trabalho, usuários ligados da escola e usuários que se conectam da sua casa).

FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DAS OPERAÇÕES MUNDO/ BRASIL



FONTE: Forrester Research, 1999.

Os Estados Unidos eram o líder absoluto de usuários, com mais de 110 milhões em fins de 1999, o que era quase 43% do total de usuários mundiais (259 milhões). Em 2002, os Estados Unidos detinham quase 1/3 do total de usuários, e este número cairá para 27% no fim de 2005.

TABELA 2- OS 15 PAÍSES LÍDERES EM USUÁRIOS DE INTERNET-2000

Nº	Nação	Usuários (milhões)	Percentual
1.	EUA	135.7	36.2
2.	Japão	26.9	7.18
3.	Alemanha	19.1	5.10
4.	Reino Unido	17.9	4.77
5.	China	15.8	4.20
6.	Canadá	15.2	4.05
7.	Coréia do sul	14.8	3.95
8.	Itália	11.6	3.08
9.	Brasil	10.6	2.84
10.	França	9.0	2.39
11.	Austrália	8.1	2.16
12.	Rússia	6.6	1.77
13.	Tailândia	6.5	1.73
14.	Holanda	5.4	1.45
15.	Espanha	5.2	1.39
	Total	374.9	100

FONTE: ETFORECASTS, 2000.

Um outro dado bastante relevante é que 64% dos americanos com idade maior que 12 anos usaram Internet no último ano, segundo uma outra pesquisa da ACNielsen (2000). Quase a metade destes internautas (31% da população residente nos Estados Unidos, acima de 12 anos) diz que se conecta todos os dias. A pesquisa da ACNielsen com 40.000 indivíduos também diz que e-mail é a atividade mais comum na Internet, citada por 86% dos internautas e quase a metade destes já fez compras “on-line”.

Cerca 120.000.000 dos estimados 374.000.000 de internautas existentes no mundo já fizeram alguma compra ou transação “on-line”, e 1 entre 4 foram feitas por impulso, segundo o estudo da Angus Reid Group (2000) feito com internautas em 34 diferentes países. A maioria dos consumidores ficou muito satisfeita com esta experiência “on-line” e só uma minoria falou sobre preocupações com a segurança.

No Brasil a realidade é outra, na medida em que ainda existem muitos atrasos quanto à entrega e falta de segurança das operações digitais. A maior parte dos compradores deste mercado disseram ter sido a conveniência o fator principal para continuar a utilizar os serviços do Site.

O estudo foi feito com um grupo de 28.374 internautas e consumidores. Foi feito por telefone ou ao vivo utilizando técnicas comuns usadas para pesquisa e os participantes foram selecionados, ao acaso, em 34 países, em dezembro de 1999.

O setor de Internet deve apresentar crescimento significativo e atingir valor comercializado de US\$ 580 milhões até o fim do ano nas Américas, segundo estudo feito em conjunto pelo grupo Boston Consulting e por uma divisão da Visa Internacional.

O estudo revela que as vendas on-line devem aumentar em mais de 400% no período de um ano, mas as lojas virtuais continuam tendo problemas para atrair os consumidores da região que têm restrições em utilizar cartões de crédito na web. Os serviços deficientes, a falta de variedade de ofertas e de sistemas de entrega confiáveis também ajudam a atrapalhar no desenvolvimento do “e-commerce” na América Latina, particularmente no Brasil.

O receio dos usuários latino-americanos de lançar seu número de cartão de crédito “on-line” contribui para as baixas taxas de compras pela rede. O mercado brasileiro tem potencial milionário, mas ainda precisa melhorar a qualidade dos serviços (Iyer, Taube e Raquet ; 2000).

Segundo o relatório, o Brasil continuava a ser o maior mercado “on-line” da América Latina, com receita de US\$ 300 milhões, equivalente a quase metade dos rendimentos com “e-commerce” (comércio eletrônico realizado pela Internet) no continente. Os mercados do México e da Argentina, no entanto, também apresentaram crescimento neste ano e geraram US\$ 91 milhões e US\$ 82 milhões, respectivamente.

Uma das descobertas do estudo mostra que existem poucos serviços em inglês na região. A participação dos Estados Unidos no mercado caiu de 32%, em 1999, para 7% ou US\$ 40 milhões em vendas, em 2000.

2.2.3 Influências Demográficas

Uma outra pesquisa, feita pela *Ernst & Young-Consulting* no ano de 2000, demonstrou que variáveis tipo sexo, idade, renda e lugar onde vivem influenciam onde se compra “on-line”, o que se compra e quanto se gasta.

Segundo a pesquisa, que foi feita on-line com 1.200 usuários americanos, homens e mulheres, escolheram Amazon.com (livros), Barnesandnoble.com (livros) e CDNow (CDs) como seus Sites favoritos; Sites que operam basicamente; com livrarias e lojas de venda de CD pela Internet. Mas existe uma grande diferença a partir destes primeiros três Sites. Os homens parecem preferir Sites especializados em eletrônica, divertimento e acessórios para escritório ou para a casa. As mulheres voltam a sua atenção para Sites relacionados com produtos para a saúde e beleza, acessórios e cartões de felicitações.

TABELA 3 – SITES MAIS VISITADOS - 2000

Homens		Mulheres	
Site	Percentual	Site	Percentual
Amazon.com	55%	Amazon.com	49%
Barnesandnoble.com	31%	Barnesandnoble.com	30%
CDNow.com	30%	CDNow.com	24%
Buy.com	25%	eToys.com	21%
Egghead.com	22%	Drugstore.com	20%
Office Max	16%	JC Penney	18%
Best Buy	15%	Buy.com	17%
Office Depot	14%	Disney	17%
eToys.com	13%	PlanetRX.com	17%
Reel.com	13%	Bluemountainarts.com	15%

FONTE: Ernst & Young, 2000.

Quando foi perguntado qual a categoria preferida “on-line”, tanto os homens quanto as mulheres, escolheram computadores, livros e CD em ordens

diferentes. Seguindo estas três categorias primárias, porém, as idéias divergem entre os sexos. Os homens tendem a comprar pequenos aparelhos eletrônicos, vídeos e viagens aéreas, enquanto as mulheres preferem Sites de saúde e beleza, assim como aqueles de acessórios e brinquedos.

TABELA 4- CATEGORIAS PREFERIDAS – 2000

Homens		Mulheres	
Categoria	Percentual	Categoria	Percentual
Computadores	76%	Livros	64%
CDs	60%	CDs	60%
Livros	59%	Computadores	57%
Pequenos ap. eletrônicos	44%	Saúde & Beleza	42%
Vídeos	38%	Brinquedos	41%
Viagens aéreas	34%	Roupas femininas	39%
Revistas	31%	Roupas infantis	31%
Roupas masculinas	29%	Vídeos	28%
Brinquedos	29%	Revistas	27%
Reservas em hotéis	26%	Pequenos ap. eletrônicos	26%
Roupas femininas	21%	Viagens aéreas	24%
Saúde & Beleza	19%	Flores	21%
Artigos esportivos	19%	Roupas masculinas	20%

FONTE: Ernst & Young, 2000.

O que as empresas podem aprender com resultados desta pesquisa é como focalizar a sua própria campanha de marketing de acordo com a audiência do Site da empresa.

Segundo a pesquisa, foram as mulheres que compraram mais roupas infantis (31% de mulheres contra 18% de homens), roupas femininas (30% contra

21%), produtos de saúde e beleza (42% contra 19%), e brinquedos (41% contra 29%).

Por outro lado, mais homens compraram computadores (76% de homens contra 57% de mulheres), pequenos aparelhos eletrônicos (44% contra 26%), vídeos (38% contra 28%), roupas masculinas (29% contra 20%), investimentos financeiros (14% contra 6%) e artigos esportivos (19% contra 12%). A pesquisa também mostra que mais homens que mulheres compraram produtos relativos a viagens “on-line”. Os homens fizeram mais reservas aéreas (34% contra 24%), reservas de hotéis (26% contra 18%) e reservas de carros para alugar (18% contra 10%). Ainda, mais homens (55%) que mulheres (48%) participaram de leilões “on-line”, e mais homens (58%) que mulheres (39%) são considerados grandes compradores, gastando mais que US\$ 500,00 “on-line” no ano de 2000.

Quando olhamos através de grupos por idades, o estudo diz que mais jovens compram CD e vídeos “on-line”. Setenta por cento das pessoas com 29 anos ou menos compraram CDs “on-line” contra 60% daqueles entre 30 e 49 anos, e 52% daqueles com mais de 50 anos. Ainda, 40% daqueles abaixo de 29 anos compraram vídeos contra 32% daqueles entre 30 e 49 anos e 30% daqueles acima de 50 anos.

Os adultos com 60 anos ou mais são aqueles menos propensos a fazer compras espontâneas “on-line”, segundo o estudo da Ernst & Young (2000). Oitenta e oito por cento das pessoas com menos de 25 anos acabaram de fazer uma compra não planejada contra somente 60% daqueles pertencentes ao grupo de 60 ou mais anos. Os adultos de 60 ou mais também tendem a se fixar em um número pequeno de Sites preferidos. Os maiores de 60 anos fizeram suas compras em uma média de 9 Sites, enquanto aqueles abaixo de 25 anos numa média de 12 Sites.

Não existem surpresas no estudo da Ernst & Young quando avaliam as compras “on-line” e o nível de renda. Conforme a renda sobe, sobe também o número de compras “on-line”. Sessenta e um por cento das pessoas que ganham mais de 100.000 dólares por ano fizeram 10 ou mais compras “on-line” ano

passado, enquanto somente 32% das pessoas com renda familiar menor que 30.000 dólares por ano fizeram 10 ou mais compras.

Existe também uma direta relação entre os dólares gastos “on-line” e a renda familiar. Oitenta por cento daqueles que têm renda anual de 100.000 dólares ou mais são considerados compradores “de peso”, gastando mais que \$500,00 dólares nos últimos 12 meses contra somente 29 % daqueles com renda menor ou igual a 30.000 dólares por ano.

As categorias mais populares de comércio eletrônico para aqueles com renda anual acima de \$100.000 dólares são: computadores (73%), livros (67%), viagens aéreas (55%), pequenos aparelhos eletrônicos (47%). Comparando, as categorias preferidas daqueles com renda anual inferior a \$30.000 dólares foram livros (51%), CD (59%), computadores (65%), brinquedos (29%) e vídeos (31%).

Negropones (1995, p.157) faz uma referência aos grupos demográficos, afirmando que “Na era da informação, os meios de comunicação de massa tornaram-se simultaneamente maiores e menores... ampliando ainda mais a difusão... e atendendo a grupos demográficos pequenos.”

2.2.4 Redes Virtuais

A metáfora desenvolvida a partir da moderna teoria geral dos sistemas (Bertalanffy, 1967) de que o mundo seria como um cérebro humano vibrando e passando uma informação por todos os seus neurônios (Buckley, 1977) está cada vez mais perto da realidade. Com o surgimento dos computadores pessoais e das grandes redes de Telecomunicações, a metáfora acima se torna real e torna as comunicações parte de um grande sistema nervoso global. O mercado tradicional viu o nascimento de uma nova forma de se conduzir os negócios, as redes.

Para Sterne (2000), os negócios agora ocorrem no ciberespaço, um meio eletrônico bastante diferente do mercado delimitado geograficamente. Estas mudanças terão um impacto enorme nas nossas noções de propriedade. Enquanto em uma economia tradicional se trocam bens por capital, na economia de redes se trocará informações, conhecimento, experiências e diversão,

deixando-se de lado questões relacionadas com a propriedade e passando-se a dar mais valor para o acesso à informação.

De acordo com Sterne (2000), Albertin (1999), Negroponte (1995), Lync e Beck (2001), é necessário que se entenda a natureza da Internet para se entender melhor esta “revolução virtual”. A Internet é a grande rede e as suas informações podem ser recebidas e enviadas através dos mais variados recursos tecnológicos. E a questão mais difícil de se entender é como algo que não é uma entidade, uma organização, um grupo gerido por normas fechadas pode se auto-dirigir e gerenciar.

A grande vantagem competitiva para a organização no “*ciberespaço*” (Web) é a possibilidade de conexão. As redes eletrônicas rompem fronteiras e barreiras comerciais de entrada muito mais facilmente do que o normal (Bio,1996). As empresas já se conectam com os seus parceiros, fornecedores, funcionários, concorrentes e clientes, compartilhando recursos intangíveis ou virtuais ou reunindo forças em um grande “*marketplace*” (mercado) para negócios e leilões.

A economia global baseada em rede dirige e é dirigida pela inovação de tecnologia e de processos. Os processos de produção, os equipamentos, os bens e os serviços se tornam obsoletos bem rapidamente (Estrada e Araújo, 1988).

Logo, uma economia de rede difere substancialmente tanto dos mercados tradicionais quanto das organizações que operam nos mesmos. Para Flanagan (1999), as redes são flexíveis e mais adequadas à natureza volátil da nova economia global. A cooperação entre empresas e as abordagens em equipe permitem que os parceiros respondam, mais rápido, às mudanças ambientais.

2.2.5 Profissionalizar a Logística

Não basta construir um Site perfeito, do ponto de vista do “design” (visual) ou da velocidade com que ele trabalha, para obter sucesso nas operações virtuais. Se não houver uma integração perfeita entre todos os ciclos operacionais da empresa, ou seja, Site mais produtos disponíveis aliados à entrega rápida, o negócio corre sério risco de não progredir. Profissionalizar a logística da entrega é

indispensável na estratégia das pequenas, médias e grandes empresas interessadas em lidar com a Internet como uma ferramenta de negócio.

De acordo com Dornier, Ernest, Fender e Kouvelis (2000), logística é a gestão de fluxos entre funções de negócio. Atualmente, a gestão da logística engloba um maior e mais complexo número de fluxos que no passado, não se limitando apenas a simples entrada de material ou saída de produtos acabados. Hoje, esta definição inclui todas as formas de movimentar produtos, embalagens e informações para todas as regiões do globo.

A logística desempenha um papel de importância nas organizações modernas, e principalmente para aquelas que se utilizam das ferramentas de comércio eletrônico como alternativa de canal de venda dos seus produtos ou serviços.

Mudanças nas expectativas dos clientes em relação ao tempo de entrega, à localização geográfica, à transformação no tamanho do seu mercado, novas regulamentações governamentais relacionadas com o lixo das embalagens e produtos e, principalmente, novas tecnologias e negócios. Estas são algumas das pressões que estão mudando as definições e estruturas utilizadas pelas empresas para lidarem com a questão dos fluxos.

Não são apenas as empresas que têm Site que começam a detectar a importância deste item para o comércio eletrônico. As principais empresas especializadas em entregas rápidas, como a DHL e a Federal Express, aceleram os seus projetos ligados ao mundo virtual aqui na América Latina. As duas gigantes globais acenam com a inauguração de portais direcionados às vendas virtuais.

2.2.6 Segurança e Risco

A cada dia que passa não param de surgir notícias que estremecem o mundo da Internet: “*crackers*” (criminosos da Internet especializados em decifrar códigos) e “*hackers*” (criminosos da Internet especializados em invadir sistemas) ameaçam os banqueiros internacionais de invasões bilionárias ou até mesmo os

pequenos correntistas de saques ordinários. Diante deste quadro, a famosa questão em torno da segurança da Internet paira no ar. Será possível, realmente, utilizar a web como uma ferramenta segura e com uma quantidade controlada de riscos para a nova economia?

Todo o processo que depende da tecnologia nunca estará consolidado. Portanto, a Internet, fruto da tecnologia, terá que ser continuamente aperfeiçoada e trabalhada. Aprimorar será uma regra geral nesse negócio. O trabalho terá que ser diário. (Lync e Beck, 2001).

A empresa terá que conquistar a confiança do usuário. É exatamente este ponto de vista que defende Paulo Humberg (Presidente da Free-lance, Site de leilões “on-line” lançado em junho e que já possui 8 mil usuários cadastrados no Brasil e cerca de 1.500 itens à venda) em uma entrevista para o Jornal do Brasil em outubro do 2000. “Um argumento muito bem trabalhado é a questão da segurança e da confiança do internauta nas operações do nosso site, pois o Site acaba de levantar US\$ 11 milhões para a sua expansão no Brasil e no mercado latino-americano nos próximos 12 meses. E para honrar os nossos compromissos com os investidores devemos conquistar e cativar novos usuários.”

E a pesquisa da Ernest & Young (Shern, 2000), já mencionada neste trabalho, mostra que o maior problema para as operações de Internet no Brasil é a segurança, pois são poucos os Sites considerados seguros e livres de fraudes em nosso país.

As discussões em torno da “insegurança” da Internet são mais fortes nos países onde não existe uma tradição de vendas diretas. No Brasil trabalho ainda por fazer é consolidar e disseminar a cultura da “web”. Já nos Estados Unidos a venda por catálogo é uma tradição no país. Os usuários compram e recebem suas mercadorias sem precisar ir a uma loja, por isso as transações on-line foram recebidas com tranquilidade. Ainda assim, elas não alcançam os números desejados pelas organizações.

2.2.7 A Visão de Porter

Desta parte em diante foram consideradas algumas peculiaridades das estratégias organizacionais para um mercado específico, o mercado digital.

Em seu artigo *Estratégia e a Internet*, Michael Porter (2001) afirmou que muitos acadêmicos pensam que as estratégias para Internet são uma ilusão ou perda de tempo, porém a Internet leva ao enfraquecimento da lucratividade da organização sem ao menos garantir uma vantagem competitiva para a mesma, logo, é muito importante que as empresas distingam, dentre muitas, a estratégia que melhor se encaixe na realidade da empresa. As organizações devem ver a Internet não como um canibal que irá destruir os meios tradicionais e que já está acostumado a gerir um negócio, mas sim como um forte aliado estratégico.

Para Porter (2001), com o tempo se poderá enxergar perfeitamente as reais possibilidades da Internet. Só que ainda existem muitas perguntas a serem respondidas antes deste dia chegar, tais como: Qual será o impacto deste fenômeno na estrutura operacional das empresas? Como capturar os benefícios estratégicos trazidos pela Internet? Será que a Internet trará uma vantagem sustentável perante os concorrentes?

A Internet por si só não é uma vantagem competitiva para nenhuma empresa. As organizações que têm obtido sucesso com a Internet foram aquelas que a utilizaram como um suporte para as suas operações tradicionais. As empresas que se utilizarem da Internet devem pensar em como utilizá-la para criar algum valor econômico ou competitivo.

Os sinais do mercado de Internet, na maioria das vezes, são distorcidos como, por exemplo, um número astronômico de "Dot-coms" (empresas de Internet) operando no mercado digital não significa que este mercado seja um mercado lucrativo e sim que as barreiras de entrada são relativamente baixas comparadas com outras atividades. E segundo Porter (2001, p.69):

O Grande paradoxo da Internet é que ela atrai muitos benefícios para a empresa como ter muitas informações confiáveis sobre o mercado, facilita o controle do estoque, auxilia a venda e distribuição, une compradores e vendedores; mas torna muito difícil para as empresas conseguirem controlar estes benefícios e os transformarem em vantagens reais para a empresa.

Um dos pontos principais do artigo é quando Porter (2001) aplica os seis princípios do posicionamento estratégico para a Internet. Para se estabelecer e se manter na dianteira frente à concorrência em se tratando de Internet, a organização deve seguir as orientações abaixo:

1º É necessário que a empresa determine o objetivo a ser alcançado com a Internet e que este objetivo, a longo prazo, possa gerar um retorno maior que o investimento inicial no projeto de Internet;

2º A empresa deve ter uma estratégia de serviços e benefícios que possa oferecer para os seus internautas e que seja totalmente diferente do que é oferecido pelo mercado;

3º A empresa deve montar uma cadeia de valores que estabeleça uma grande vantagem competitiva frente a sua concorrência;

4º A empresa deve abandonar ou renunciar alguns produtos, serviços, atividades e benefícios oferecidos pela concorrência através da Internet, a fim de que não seja confundida com o concorrente;

5º A estratégia de Internet deve estar ligada à estratégia da empresa física e todos os elementos devem estar juntos e operando sincronizados;

6º E, por fim, a estratégia de Internet envolve uma continuidade das ações organizacionais, mantendo assim o seu lugar de destaque perante a concorrência.

Michael Porter (2001) finaliza o seu artigo afirmando que o próximo passo da evolução da Internet envolverá uma mudança na forma de pensar das organizações. Não existirá diferença do “e-bussiness” (negócios feitos pela Internet) para o negócio convencional ou da “e-strategy” (estratégia específica para a Internet) para a estratégia da empresa. Somente integrando a Internet ao resto da empresa é que esta poderosa ferramenta de negócios se tornará uma força que auxiliará na busca pela vantagem competitiva .

Resumindo, Michael Porter (2001) acredita que é necessário que as empresas trabalhem nos fundamentos da administração estratégica para a Internet. A Internet criou uma poderosa ferramenta de negócios, mas para ele os fundamentos da administração são exatamente os mesmos.

2.2.8 O Outro Lado da Moeda

Um outro artigo escrito por Dom Tapscoott (2001), Presidente do New Paradigm Learning Corp., apresenta uma nova maneira de ver as coisas.

Tapscoott (2001) acredita que Porter (2001) está errado ao afirmar que a parceria entre empresas de Internet destrói uma possível vantagem competitiva. A parceria é fundamental para o sucesso das empresas digitais ou que utilizem a Internet e, somente com um somatório de tecnologias e procedimentos operacionais na Internet, cria uma real vantagem competitiva para estas empresas.

Um outro ponto de destaque para o autor é se basear nos fundamentos da administração estratégica para se trilhar os caminhos da Internet. Mas, como é uma ferramenta nova e com infinitas possibilidades no futuro, ela tem as suas particularidades e dificuldades próprias.

Para Tapscoott (2001), a Internet criou um novo e interativo cenário com uma infra-estrutura própria e, por este motivo, necessita de novas estratégias ou então deve mudar as já existentes para que juntas com as estratégias convencionais possam ajudar a manter as operações da empresa.

Porter (2001) afirmou que todas as empresas que abraçam a Internet com determinação, no futuro, estarão criando uma vantagem competitiva para a empresa. O ferrenho crítico das estratégias de Porter na Internet, Tapscoott (2001), não concorda com esta afirmação. Para ele, não seria apenas a adoção da ferramenta de Internet que traria a vantagem competitiva. Mas sim, a maneira de adotá-la e como inovar o negócio real da empresa com esta ferramenta.

Devido à grande queda das ações das Dot-coms (empresas de tecnologia) na bolsa de valores norte-americanas, Porter afirmou que a Internet não é necessariamente uma bênção divina pois altera a estrutura industrial e requer

pesados investimentos que nem sempre são traduzidos em lucro ou penetração de mercado. Tapscott (2001) rebate esta afirmação dizendo que as empresas que tiveram problemas foi porque ou não tinham nem sequer uma estratégia de ação, ou não estavam realmente dispostas às mudanças necessárias às empresas para se operar com Internet.

Ambos os autores apresentam excelentes idéias para o gerenciamento das operações em Internet. Algumas questões podem ser consideradas como as mais importantes dentro dos dois artigos, e são elas:

Primeiramente, o e-business por mais virtual que seja continua sendo um negócio da empresa e por isto está sujeito às leis do mercado como lucratividade, giro de estoques, controle de custos, entre outros (Oliva, 2002).

Por outro lado, as operações digitais estão criando novas maneiras de se encarar o velho negócio da empresa. As empresas não devem ter medo de inovar, pois na verdade a Internet é um novo canal e as suas regras particulares ainda estão sendo construídas. Não se deve esperar nunca pela orientação do mercado, pois a Internet já provou que nem sempre é a maioria que é a dona da verdade. O momento dos testes para as empresas é agora.

2.2.9 Indicadores de Desempenho

Que estudar o desempenho das atividades virtuais da empresa é tão importante quanto estudar o desempenho das suas operações convencionais muitos autores (Bradre, 2001; Greiner, 1990; Gruner e Beatty, 1989; Nelson e Mayo, 2000; Sonjka e Tansuhaj, 1995; Yang e Jung, 2002) já discutiram anteriormente, embora seja muito mais difícil fazer um julgamento sobre quais mensuradores de performance serão úteis para prever o desempenho futuro da organização.

A seguir será apresentada uma série de indicadores tradicionais de desempenho e outros exclusivos dos negócios virtuais. Os indicadores tradicionais podem ser chamados de indicadores estratégicos de desempenho e os indicadores exclusivos da Internet, de indicadores operacionais de

desempenho. Começaremos com os indicadores estratégicos, passando em seguida para os indicadores exclusivos de Internet.

Os indicadores de produtividade do ativo demonstram quanto foi o retorno da empresa em relação ao investimento na operação. Um dos indicadores mais comuns usado para mensurar a performance da empresa seria o retorno sobre o investimento “ROI” (return on investment- retorno em relação ao investimento) ou então o retorno sobre o ativo “ROA” (return on assets- retorno em relação aos bens disponíveis).

Os indicadores do valor do acionista são utilizados por empresas que estão em seu período embrionário, e são mensurados pela penetração de mercado, valor real da empresa, ativos e outros.

Os indicadores de crescimento e sobrevivência da empresa podem ser bem utilizados na economia digital, pois, em geral, o mercado de Internet é caracterizado pela inovação, facilitando a comparação entre empresas e o seu desenvolvimento tecnológico, operacional ou força de trabalho.

O primeiro indicador de desempenho ou operacional de empresas digitais a ser comentado é o “Page Views” (página vista), que representa a quantidade de vezes que uma página da web é aberta por um computador. Este é um indicador muito comum entre as empresas digitais.

“Stickness” (comando) é um indicador que mensura a repetição de uma visita a um Site da web. Este indicador é um forte aliado que mostra a efetividade das ações da empresa ao manter o interesse do internauta pelo Site.

O “unique vistors” (visitantes únicos) diferencia os novos visitantes do Site dos visitantes habituais. Serve para medir o resultado de alguma campanha ou promoção da empresa durante um determinado período.

O “click-trough” (clique através) mensura visitantes que entraram no Site da empresa vindos de um “link” (ligação) de um outro Site qualquer. Facilita para a empresa, quando esta define os seus parceiros de negócio.

E finalmente o “conversion rate” (taxa de conversão) determina a proporção de “Page Views” que gera uma transação de negócios ou troca de informações com o usuário.

2.2.10 Força de Trabalho

Para se alcançarem os objetivos esperados pela organização no que diz respeito ao projeto de Internet, é necessário que se reedue a força de trabalho e se responda às seguintes questões básicas: Como a nova política de Internet poderá afetar o quadro de pessoal da empresa?; Será que os funcionários da casa têm todas as habilidades necessárias para o projeto? E, por fim, Quais estratégias e recursos devem ser criados para habilitar os funcionários da empresa?

Será apresentado agora um artigo de Armstrong (2002) que estudou a solução estratégica encontrada por uma agência do governo norte-americano, “DOL” (Department of Labor – Ministério do Trabalho), para lidar com as questões relacionadas com a sua mão-de-obra e o novo projeto no qual transformará todos os serviços públicos dos ministérios antigos em “ministérios digitais”.

Primeiramente, O DOL criou um quadro com os seus principais elementos estratégicos:

- Gerenciamento das relações com os clientes: Metodologias, tecnologias e recursos que ajudem a identificar os verdadeiros usuários dos serviços públicos, avaliar as suas necessidades, determinar como será implementado e como será aperfeiçoado em ações futuras.
- A estrutura da empresa: Uma descrição explícita e documental da atual relação com os seus clientes e a relação desejada .
- Segurança e privacidade: Um plano integrado que desenvolva e implemente uma política de segurança, procedimentos e planos, incluindo uma análise da vulnerabilidade do sistema e os riscos.
- Capacidade organizacional: está relacionada com as políticas, planos, pessoal e processos .

Logo em seguida, foi criada uma força tarefa, com dois objetivos básicos: O vertical que está relacionado com as habilidades atuais e futuras da força de trabalho dos ministérios do governo e o horizontal que está relacionado com a tecnologia da informação e segurança nas operações.

Para o objetivo vertical, foi escolhida uma agência piloto que serviu de modelo para aplicação prática do programa. E para ajudá-la, desenvolveu-se uma série de passos a serem percorridos que são: 1- Desenvolver uma nova estratégia de negócio, 2-Criar a carga de trabalho por ministério, 3- Criar a competência de trabalho por ministério, 4-Definir os atributos necessários para a força de trabalho, 5- Analisar os problemas e falhas encontradas e 6- Desenvolver soluções e recomendações.

O setor de administração pública norte-americano identificou que as habilidades de sua força de trabalho são fundamentais para o sucesso da transformação das atividades normais da organização para organizações digitais.

2.2.11 Reconstruindo o Negócio

Nesta parte do trabalho não serão discutidos os pontos positivos e as grandes possibilidades que a Internet vem trazendo para as empresas ou então seus usuários, mas sim a questão do gerenciamento das relações com os seus clientes e consumidores.

A Internet intensificou a busca por novos modelos estratégicos que poderão trazer grandes mudanças para a empresa. E uma questão que merece atenção é como a empresa irá se relacionar com seus clientes. No mercado digital, o consumidor detém todo o controle. O cliente espera um ambiente agradável, amigável e seguro onde possa buscar as informações, serviços ou produtos de sua empresa e compará-los com o material da concorrência. Em busca desta fidelização digital, a empresa deve integrar todos os seus setores para aumentar o valor do seu Site. É necessário que a empresa utilize um sistema integrado de informações que a ajude a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

E a solução encontrada pelo mercado para melhorar esta integração é o CRM (customer relationship management- gerenciador de relacionamento com o cliente). O CRM pode se tornar uma grande armadilha para aquelas empresas que acham que depois de instalado não existe mais nada a fazer. Rheault e Sheridan (2002) fizeram uma pesquisa e analisaram os principais erros encontrados por grandes empresas que instalaram o CRM e tiraram as seguintes conclusões:

- A maioria destas organizações não criaram um mecanismo de mensuração das vantagens e soluções que o CRM trouxe para elas ou o impacto desta ferramenta no negócio digital;
- Algumas empresas não instalaram a solução completa e sim só uma parte dela;
- As empresas não estão conseguindo fazer uma análise custo - benefício devido ao seu alto custo de implementação ;
- Muitas empresas estão falhando no momento de focar no processo, na organização e nos sistemas empregados de uma forma conjunta;
- Apresentam dificuldade em gerenciar conflitos nos seus canais;
- Não utilizam o negócio digital para dar suporte ao negócio real.

A instalação e operação de um Projeto de CRM é cara e trabalhosa. E, para que o mesmo funcione dentro do previsto pela empresa, é necessário que os erros cometidos por muitas empresas hoje não se repitam no futuro.

2.3 CULTURA

2.3.1 Características

Uma outra variável de extrema importância neste projeto é a cultura que deve ser tratada como o tempero deste prato novo e exótico que é formado pelas relações entre povos diferentes e as suas diferentes variações culturais: especificamente, as relações comerciais e os negócios internacionais.

Segundo Goodman (1972), o sentido mais simples e ao mesmo tempo amplo para a palavra cultura é o conjunto de costumes praticados pelos membros de uma determinada sociedade. Considerando sociedade como um número razoável de pessoas, que se consideram e são consideradas pelos outros como uma unidade, tanto faz uma tribo ou uma nação, desde que seja internamente organizada e persista há algum tempo. É uma forma particular de se aprender, compartilhar e transmitir pelos membros da sociedade já possuidores desta cultura.

A cultura pode ser estudada como um dos fatores que somado a outros fatores formam a base e as condições limitantes sobre as quais se desenvolve o indivíduo e toda a sua potencialidade. Kroeber e Kluckhohn (1972) afirmam que a cultura consiste de padrões, explícitos ou implícitos, de e para a conduta, adquirida e transmitida mediante símbolos, constituindo a base para os diferentes grupos humanos, incluindo aí a sua forma de se expressar através de artefatos; e o núcleo essencial desta cultura está vinculado às idéias tradicionais e aos valores que lhes são atribuídos. Sendo assim, estes autores concluem que os sistemas sociais, se por um lado podem ser considerados como sendo os produtores de uma determinada ação, por outro, podem ser os elementos condicionadores para outras ações.

E ainda, segundo Kroeber e Klueckhohn (1972), existem três proposições principais que podem ser extraídas de suas idéias a respeito de cultura:

- 1- Os padrões espessos, as premissas implícitas, as expectativas, são traços da cultura, podendo, contudo, conter variações relacionadas com a cultura maior. Desta forma fica caracterizada como uma sub-cultura.
- 2- Os padrões, premissas e expectativas se encontram entre os traços e formas culturais a que está exposto o indivíduo, quando este acredita em uma sociedade e assim sintetiza e seleciona as informações. Este resultado é próprio de cada indivíduo; e esta individualização, ao final, pode ou não parecer com o seu modelo inicial.
- 3- O indivíduo reflete a sua cultura, mas também é um agente produtor dela.

Todas as culturas estão em grande parte constituídas por formas de condutas, sentimentos e reações. Mas as culturas, de um modo geral, também são compostas por categorias que não estão explicitamente enunciadas.

Pode-se verificar esta característica da cultura em Lévi-strauss(1952, p.13) quando ele coloca que:

Para compreender como, e em que medida, as culturas humanas diferem entre si, se estas diferenças se anulam ou contradizem, ou se concorrem para formar um conjunto harmonioso, devemos em primeiro lugar traçar o seu inventário. Mas aqui é que as dificuldades começam porque devemos aperceber-nos de que as culturas humanas não diferem entre si do mesmo modo, nem no mesmo plano. Estamos, primeiro, em presença de sociedades justapostas no espaço, umas ao lado das outras, umas próximas, umas afastadas, mas, afinal, contemporâneas.

Cada cultura se manifesta com este conjunto de traços já abordados como padrões, crenças, valores, argumentos, símbolos e visões do mundo. Podemos concluir que todas as sociedades humanas têm cultura, ou seja, a cultura pode ser considerada como um fenômeno universal ou genérico. Existem muitas culturas,

cada uma com a sua complexidade e suas sub-culturas. E é esta complexidade que a torna tema de grande interesse para análise.

Para Turner e Trompenaars (2000) é de extrema importância a questão das relações interculturais e as suas particularidades. A administração intercultural deve estar preocupada com algumas características da diversidade cultural. Segundo estes autores as culturas humanas são até certo ponto bastante parecidas. A grande diferença está no valor e na escolha da dimensão que cada uma das culturas determina para se relacionarem com o meio ambiente: 1) Universalismo (regras, generalizações) ou Particularismo (exceções, circunstâncias especiais); 2) Individualismo (liberdade pessoal, competitividade) ou Coletivismo (responsabilidade social, cooperação); 3) Específico (analítico, objetivo) ou Difuso (holístico, elaborado); 4) Mérito (o que você já fez, currículo) ou Contatos (quem é você, contatos); 5) Valores internos (consciência e convicções) ou valor externo (Exemplos e influências) e 6) Tempo seqüencial (o tempo é como uma corrida em um circuito automobilístico) ou tempo sincronizado (o tempo é uma dança de eventos).

2.3.2 Contribuições Científicas

Esta parte do trabalho foi elaborada com o intuito de se fazer uma ligação entre os principais pesquisadores que escreveram sobre o povo brasileiro e a sua cultura e a administração. Para se criar um “link” entre os assuntos é necessário que o leitor conheça um pouco a obra de cada um deles e a partir deste momento poderá entender a questão da adaptação da Internet no mercado brasileiro. “O conhecimento dos elementos relevantes da cultura brasileira que interagem decisivamente na organização social produtiva certamente indicará caminhos mais seguros em direção às teorias interpretativas do fenômeno organizacional” (Serva, 1990, p.19).

A seguir serão apresentadas, brevemente, as principais características encontradas na literatura sobre o assunto em questão, principalmente em Barbosa (1992), Geertz (1989), Valverde (2000) e Skidmore (1994). E seguidas de uma breve explicação a seu respeito; são elas: o personalismo, o protecionismo, a

aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho, a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo e, por fim, a aversão à sistematização do trabalho.

Seria bom lembrar que estes traços não são fixos, ou seja, eles nem sempre existiram e não irão seguir para sempre com a sociedade brasileira. Mas, acabaram se formando junto com o nascimento do país, estando assim presos nas estruturas sociais da nação e no inconsciente de seu povo.

Um dos principais traços culturais brasileiros seria o “Personalismo”, o magnetismo exercido pela pessoa através do seu discurso ou de suas ligações com pessoas influentes com predomínio do irracional e do afetivo. Esta característica demonstra que os vínculos afetivos são mais importantes que a competência ou até mesmo a disciplina. As tendências racionalizadoras são postas de lado em detrimento dos vínculos pessoais.

Esta característica histórica é refletida no campo das organizações pelo fato de o brasileiro esperar um ambiente hospitaleiro e harmônico em seu local de trabalho ao invés de luta e competição. Em uma organização brasileira o funcionário, de um modo geral, espera que as promoções e gratificações sejam baseadas nos relacionamentos pessoais em detrimento das habilidades profissionais.

Esta característica acima, que está baseada nas relações sociais, leva à formação de uma nova característica o “Protecionismo”. As relações afetivas criadas e valorizadas criam soluções paternalistas e autoritárias. A burguesia urbana desenvolveu o hábito de pedir ajuda ao governo, para que este vire um sistema de amparo e proteção a esta elite burguesa. “...A vulnerabilidade dos funcionários públicos ao clientelismo político é muito grande, pois; já que as funções superiores e médias de chefia e assessoramento no governo são exercidas por pessoas indicadas politicamente e não como promoção dentro da carreira” (Valverde, 2000, p.118).

O indivíduo apela para um outro indivíduo mais forte ou influente quando quer obter alguma vantagem ou favor que esteja fora do seu alcance ou então recorre a alguma ajuda externa para que esta lhe dê algum amparo. É por este motivo que o brasileiro em alguns casos adota uma postura omissa e passiva

diante de acontecimentos importantes esperando que algum tipo de autoridade vá resolver um possível problema.

Uma outra característica cultural vinculada à primeira seria a “Aversão à incerteza”, por meio de regras que visam à estabilidade e à segurança. A polidez das atitudes visando evitar os conflitos, as ofensas e as brigas são outras pequenas pistas que encontramos para verificar como o conflito é evitado na medida que o povo brasileiro tem uma forte ligação com a ordem e a paz no seu convívio social.

No caso de um possível conflito, este será evitado ou controlado através das relações pessoais e outras formas indiretas de se evitar um confronto. Esta estabilidade acaba gerando o “Formalismo”, que se caracteriza na distância entre as normas legais e as atitudes tomadas.

O Formalismo nos países latinos surgiu como uma estratégia das sociedades latinas no sentido de superar a fase de desenvolvimento na qual se encontravam, através das leis e decretos que implicavam modificações formais de aspectos políticos ou econômicos, a fim de diminuir as tensões sociais existentes.

Para Barbosa (1992), o Formalismo seria um recurso ideológico do qual as elites dominantes lançam mão para escamotear a realidade.

E a presença deste formalismo forte na cultura brasileira gera o tão conhecido “Jeitinho”. Um mecanismo conhecido e utilizado em todos os níveis da sociedade brasileira, e segundo Barbosa (1992, p.32). é uma prática utilizada “do contínuo ao presidente”, que em menor intensidade pode ser considerado como um simples favor, e que em maior intensidade é classificado como corrupção:

O jeitinho é sempre uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade.

Para Valverde (2000), a importância do jeitinho na formação cultural brasileira se deve a dois fatos. O primeiro está relacionado com a lealdade familiar ou tribal que acaba superando todos os valores legais e físicos. E por ser uma ferramenta de interesse para a elite burocrática, que mantém uma sociedade amarrada às afirmações de poder e prestígio político.

O segundo fato é que os portugueses, nossos colonizadores, são uma raça mestiça formada através das diversas guerras santas e das suas origens mercantilistas que sempre mantiveram muitos contatos comerciais com quase todos os continentes. É por este motivo que quase não existe um sentimento de orgulho pela raça. O que facilita a resolução dos problemas mais diversos com um enorme número de povos.

Atrelado a este segundo fato podemos afirmar que Brasil se formou, principalmente, a partir da miscigenação de três raças: Brancos Portugueses, Negros Africanos e Indígenas Americanos. Deste acontecimento originou-se a característica de “Receptividade ao estrangeiro”.

Por fim, a última característica marcante do povo brasileiro é a “Orientação para o curto prazo” que encontra, também, subsídios históricos para estar inserida neste contexto. A colonização portuguesa em terras brasileiras foi marcada pela aventura e exploração, ao invés da colonização propriamente dita. O bandeirante não fez vínculos com a terra como os peregrinos norte-americanos. O colonizador brasileiro só pensava nas esmeraldas e no ouro com a finalidade de poder voltar para a Europa com fama e riqueza.

Também podemos citar como um fator que auxilia este tipo de atitude o Brasil ter passado, em sua história recente, décadas de isolamento e políticas governamentais protecionistas. Agora, deparando-se com a concorrência internacional, o país foi testemunha de uma corrida desesperada por parte das organizações nacionais para tentar recuperar o tempo perdido e minimizar as diferenças tecnológicas ou operacionais.

2.3.3 Caráter Nacional

De acordo com Bezerra (1972, p.208), a questão do caráter social é bastante complexa por dar margem a diferentes interpretações e, até mesmo, interpretações com uma conotação política.

Seu estudo constituirá uma réplica, nas sociedades complexas, ao da cultura e personalidade entre os povos primitivos. Diz respeito a características

relativamente duradouras da personalidade e padrões modais existentes entre membros adultos de uma sociedade

A questão está inserida no núcleo das comunidades locais de sociedades bem complexas e acaba incluindo temas de família, relações de amizade, poder, trabalho, companheirismo, atitudes, valores, filosofias de vida, credos e mitos. “O caráter nacional corresponde, em realidade, à idéia da personalidade modal; daí a distinção a ser estabelecida entre modelos desta última e empiricamente determinados e a personalidade” socialmente requerida “, para que se obtenha um Optimum de funcionamento social” (Bezerra, 1972, p.208).

Cada elemento de uma determinada sociedade representa o padrão cultural da mesma. As relações estabelecidas desde a sua infância entre os diferentes tipos de grupos de uma mesma sociedade são indicadores do processo de formação do caráter desta mesma sociedade.

Para Bezerra (1972), as culturas não devem ser consideradas como abstrações de que se utilizam os pesquisadores a serem ajustadas ao comportamento partilhado e aprendido pelos membros de uma sociedade. Devem ser encaradas como sistemas padronizados de comunicação entre indivíduos.

Qualquer alteração em algum pequeno subgrupo, de alguma maneira, irá repercutir no grupo maior. Pois, este forma um elo invisível com os subgrupos.

Especificamente, no caso do Brasil, muitos escritores tentaram definir o caráter nacional brasileiro a partir de uma dimensão cultural e até mesmo política. Abordaremos a seguir, os principais nomes de pesquisadores que estudaram este fenômeno.

Tomas Skidmore (1994), em o seu livro “*O Brasil visto de fora*”, dedica uma capítulo inteiro para estes pesquisadores da identidade nacional brasileira. Passaremos, a seguir, por um breve relato da contribuição dos maiores pesquisadores na área.

O primeiro deles foi Sílvio Romero que, em 1888, tentou discutir o caráter nacional brasileiro. Para Romero (1888), todo brasileiro era um mestiço. Não apenas no sangue ou na pele, mas também nas idéias. Um grande balaio de

crenças, religiões e culturas misturando em um mesmo espaço físico índios, portugueses, negros e imigrantes europeus (seguidos mais tarde pelos asiáticos).

Euclides da Cunha tinha uma visão mais racista, repetindo as opiniões de dois ícones do racismo científico, como Gumpowicz e Lapouge. Afirmando que a mistura de raças, na maioria dos casos, é prejudicial para a nação.

Surge então Oliveira Vianna e Paulo Prado, que à primeira vista podem ser comparados aos dois primeiros pela insistência de que o país deveria rever a sua identidade e pelo fato de que, apesar de o primeiro ser mulato, aceitou a teoria racista. Mas, Vianna acreditava que os mestiços, quando tinham traços arianos, seriam superiores aos demais.

O autor apontava os “mestiços arianos” como os responsáveis pela colonização do interior, assim garantindo o domínio territorial para a Coroa de Portugal. A solução para Prado seria o branqueamento dos mulatos ao longo do tempo, através das misturas étnicas com os europeus.

Um outro grande nome dos estudos da identidade nacional brasileira foi Vianna Moog. Este pesquisador acreditava que o brasileiro era pacato e humano, porém sem perspectiva de um futuro melhor e sempre esperando que a sorte viesse para melhorar a sua vida e a dos seus.

E, por fim, temos Darcy Ribeiro e Roberto Damatta como os últimos grandes pesquisadores nacionais deste tema. Ribeiro elogiou os seus colegas antecessores, dizendo que cada um deles teve o pioneirismo estampado nas suas observações, mesmo que distorcidas por algumas idéias da época (racismo, colonialismo, nostalgia pela escravidão...), caracterizando o povo brasileiro como um povo novo que ainda está construindo uma identidade própria. Já a abordagem de Damatta se parece muito com a de Gilberto Freyre em relação ao tom íntimo que o brasileiro tem nas suas relações sociais.

2.3.4 Diversidade e Misturas

As culturas humanas são bastante complexas e diferentes umas das outras, acabam de alguma maneira se completando e enriquecendo a humanidade como um todo.

A maior dificuldade para se compreender as culturas e se traçar um inventário, segundo Lévi-Strauss (1952), seria o fato de que as culturas humanas não diferem entre si da mesma maneira e nem no mesmo plano, estão sim, justapostas no espaço, umas ao lado das outras, umas próximas, outras mais afastadas, mas contemporâneas.

Um outro aspecto bastante relevante seria que muitas sociedades primitivas e que talvez tenham sido a base ou pontos de referência para a formação de algumas sociedades modernas, ignoraram a escrita e por este motivo ficando, em alguns casos, impossível de serem estudadas a fundo.

A diversidade das culturas é um elemento que está ligado ao presente ao mesmo tempo em que está também ligado ao passado e é formada por inúmeros elementos de grande valor de análise, mas que talvez o tempo ou a incapacidade de se fazer relatos mais precisos tornariam a sua real interpretação impossível.

Uma outra limitação para Lévi-Strauss (1952, p.15) está relacionada com a questão das diferenças entre culturas:

Algumas (culturas) parecem sê-lo, mas se emergem de um tronco comum, não diferem da mesma forma que duas sociedades que em nenhum momento do seu desenvolvimento mantiveram quaisquer relações. Assim, o antigo império dos Incas do Peru e o de Dahomé na África diferem entre si de maneira mais absoluta do que, por exemplo, a Inglaterra e os Estados Unidos de hoje, se bem que estas duas sociedades também devem ser tratadas com distintas.

E ainda, a questão da diversidade não deve ser encarada de forma estática. Os homens elaboram culturas diferentes em relação ao seu afastamento geográfico, das fronteiras e da sua própria ignorância em relação às outras culturas. Para Frabotta (2000), com a globalização, a questão da ignorância em relação às cultura vem sendo atacada, à medida que as pessoas do nosso planeta estão, mais do que em qualquer outro século, querendo conhecer melhor outras culturas e as suas características.

Porém, acreditar nestas afirmações seria crer que as sociedades sempre se encontraram isoladas do mundo durante muitos séculos. Mas seria bom lembrar que, por mais que um continente ou região geográfica tenha ficado isolado, o mesmo era detentor de uma infinidade de culturas e que por sua vez se relacionavam e interagiam de um modo ou de outro. E dentro desta realidade é

bem verdade que algumas culturas, sem se imporem, se opuseram, se distinguiram com o intuito de serem elas mesmas perante outras culturas mais fortes ou não.

Logo, a diversidade das culturas humanas não deve ser analisada de uma forma fragmentada, mas sim de uma forma mais ampla, analisando também as relações entre culturas. Para Hasan e Ditsa (1999) em seu artigo sobre o impacto da cultura na adoção de tecnologia, a cultura é a variável mais difícil de ser isolada, mensurada.

2.4 ESTRATÉGIA

2.4.1 Origens e Definições

De acordo com a bibliografia pesquisada, a origem do termo “estratégia” vem de longínquos campos de batalha do velho continente. “O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo” (Ansoff, 1977, p.99).

Segundo o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa, estratégia é arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. (2) Ardil, manha, estratagemas. (3) Arte de dirigir coisas complexas. Talvez esta última definição esteja mais relacionada à administração e ao próprio projeto de mestrado.

Em outras palavras, estratégia é a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente. Esquema orientador dentro do fluxo de decisões. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades da empresa transnacional ou mesmo doméstica.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é o conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há alguns tipos distintos de regras para estes autores, como:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas;
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial;
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; é o freqüentemente chamado de conceito organizacional. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, ou políticas operacionais.

Já para Mintzberg (2000), estratégia é uma forma de pensar o futuro integrada ao processo decisório. Um procedimento formalizado e articulador de resultados. Uma programação.

A definição de Tregoe e Zimmerman (1990) classifica a estratégia como uma estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização. Essas escolhas relacionam-se com o âmbito dos produtos ou serviços da organização, seus mercados, capacidades básicas, crescimento, retorno, tecnologia empregada e alocação de recursos.

E, por fim, segundo Channon (1997) o conceito de estratégia e a sua relação com o seu gerenciamento por parte das organizações estão ligados a um conjunto de decisões e ações que resultam na formulação de procedimentos e sua implementação para se atingirem os objetivos da empresa.

E ainda segundo este dicionário, o processo de gerenciamento estratégico ocorre, geralmente, em três níveis distintos. No topo está o nível corporativo, onde as decisões são tomadas pelo "CEO" e o seu conselho diretor. Este grupo é responsável por prover a organização com uma visão que reflita os objetivos a serem alcançados por ela. O segundo nível estratégico ocorre na unidade de negócio. Os executivos e diretores informam, para os funcionários de uma

determinada unidade de negócio, a direção e os valores da empresa para as diferentes estratégias que tenham alguma relevância para o negócio da organização. E o último nível estratégico se aplica à área funcional da empresa como: a Produção, o Mkt, o RH, entre outras. E é importante ficar claro que este processo é um processo inter-relacionado que funciona em cascata.

2.4.2 Estratégia Competitiva X Estratégia Empresarial

Para uma melhor compreensão do conceito de estratégia que queremos estudar, no âmbito organizacional é necessário que dois termos fiquem bem definidos: Estratégia competitiva e Estratégia empresarial.

Estratégia competitiva pode ser considerada como a posição que uma empresa, ou uma corporação, adota consciente ou não dentro do setor ou indústria em que atua, e a partir da qual ela se defende contra as forças competitivas ou procura influenciá-las a seu favor (Porter, 1986).

O objetivo da estratégia competitiva é encontrar a melhor posição da empresa para sua ação eficiente, eficaz e efetiva nesse sentido.

Segundo Freeman (1975), podemos considerar estratégia empresarial a denominação dada à forma de agir das empresas, dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura. As estratégias adotadas podem ter várias classificações, entre as quais se destacam as seguintes:

- a) Estratégia tradicional – adotada num mercado que se caracteriza pela ausência de inovações tecnológicas relevantes (mercados estagnados);
- b) Estratégia dependente – caracteriza a situação de empresas geralmente de maior porte;
- c) Estratégia oportunista – relacionada com a identificação de nichos do mercado tecnologicamente dinâmicos, que não interessam às grandes empresas;
- d) Estratégia ofensiva - tem como ponto de partida a convicção de que ser o primeiro a introduzir determinada inovação no mercado representa uma vantagem que se pode traduzir em lucros mais elevados a curto prazo.

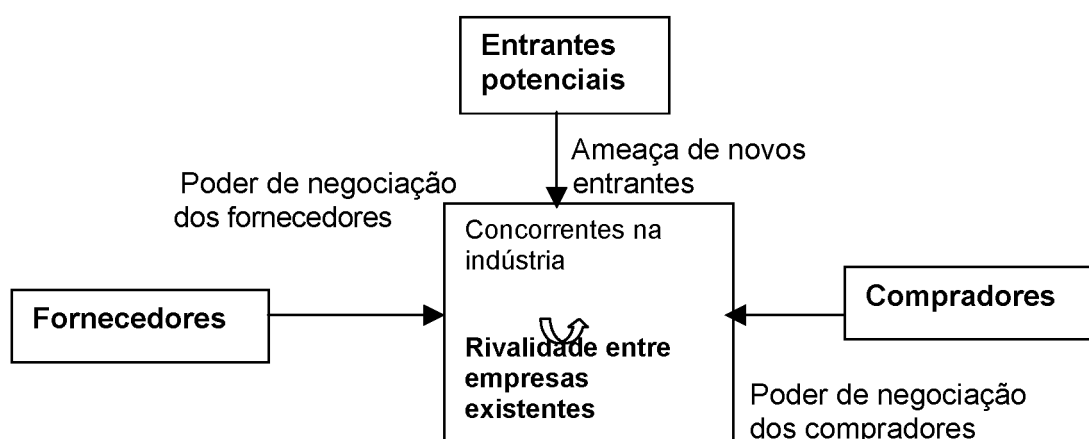
- e) Estratégia defensiva –acompanha, com certa defasagem, as empresas mais agressivas na incorporação de inovações, mas introduzindo uma diferenciação no produto, para torná-lo mais competitivo.
- f) Estratégia imitativa – reconhece um atraso em relação às demais no que se refere à incorporação do progresso técnico, mas administra com competência esta diferença, sem deixar que ela se amplie.

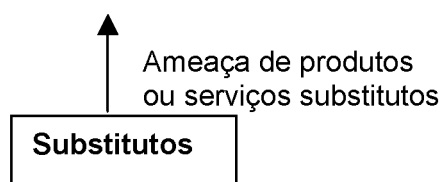
2.4.3 Forças Competitivas

Para Porter (1986), a estratégia competitiva está relacionada com a empresa e o ambiente que a rodeia. E mesmo que o ambiente em questão seja muito amplo e complexo, abrangendo inúmeras forças sociais e políticas, o aspecto principal para a empresa é o setor no qual ela compete. “Forças externas à indústria são significativas principalmente no sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (Porter, 1986, p.22).

O conjunto destas forças influenciarão nos resultados finais das organizações. Cada empresa tem o seu potencial próprio de alcançar estes resultados; à medida que a intensidade das forças se modifica de ramo para ramo, a tendência de se obter melhores resultados aumenta ou diminui.

FIGURA 4 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA





FONTE: Porter, 1986. p.23.

A rivalidade entre concorrentes ocorre quando se sentem pressionados pelo ambiente ou visualizam uma nova oportunidade para melhorar a sua posição frente aos outros concorrentes.

Na maioria dos setores industriais, os movimentos competitivos de uma determinada empresa acabam afetando todo o setor, gerando assim um contra-movimento por parte das outras empresas do setor. Se estes movimentos e contra-movimentos crescerem em um processo de escala, todas as organizações deste setor irão sofrer grandes mudanças.

Ainda segundo Porter (1989), novas empresas que entram em uma determinada área industrial trazem consigo novas capacidades produtivas, agressividade para ganhar novas parcelas do mercado e recursos financeiros.

A ameaça de entrada em um determinado segmento da indústria dependerá das barreiras de entrada existentes, somadas às reações dos concorrentes já existentes. Quando as barreiras (como, por exemplo, economias em escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos da mudança, acesso aos canais de distribuição ou políticas governamentais) são altas, o novo concorrente pode esperar uma retaliação em conjunto dos outros "*players*" (Participantes ou jogadores) e a ameaça de entrada é bastante pequena.

Os compradores competem com o setor industrial forçando os preços para baixo, brigando por mais qualidade no produto final, serviços agregados, responsabilidade ecológica e social; jogando assim os concorrentes uns contra os outros.

O poder de cada grupo de compradores depende de sua notoriedade junto à opinião pública e importância relativa de suas compras em comparação com os números totais do setor.

Está claro que todas as organizações de um mesmo setor estão competindo entre si e em termos mais amplos, com produtos substitutos e os seus fabricantes. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais da indústria, impondo limites nos preços das empresas do outro setor. Quanto mais atrativa for a alternativa “*preço X desempenho*” oferecida pelo substituto, maior será a pressão sobre o desempenho da empresa.

E, por fim, a última força a ser comentada é aquela que está relacionada com o poder de negociação dos fornecedores. Os fornecedores podem exercer pressões sobre as empresas de um setor, quando estes ameaçam elevar os preços de um determinado componente ou reduzir a qualidade em suas operações.

Fornecedores poderosos podem minimizar os lucros de um setor, quando este se encontra impossibilitado de repassar os custos para o seu mercado consumidor ou algum componente fornecido prejudique o funcionamento do seu produto final.

E ainda, de acordo com Porter (1986), a meta da estratégia competitiva para uma empresa ou organização em uma determinada área de atuação é encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou, então, influenciá-las para o seu benefício.

2.4.4 Análise Ambiental

O ambiente externo à organização muda constantemente. Desta forma os gerentes de nível estratégico precisam regularmente estudar as modificações necessárias nos sistemas operacionais e aplicá-las com rapidez (Porter e Montgomery, 1998).

Além disso, as empresas devem estar preparadas para o impacto dos fatores ambientais em suas operações, uma vez que os mercados mudam sob

influência dos produtos, de fatores geográficos, de regulamentação governamental, de necessidades e expectativas dos clientes.

Estes dois últimos fatores são considerados como peças importantes para este trabalho. As expectativas e necessidades do cliente estão diretamente ligadas às suas crenças, valores e costumes de um determinado grupo no qual ele está inserido.

Assim, devemos ter em vista que as empresas estão, cada vez mais, operando em mercados internacionais, seja pela facilidade tecnológica que a Internet oferece, seja pela facilidade de distribuição logística que encontramos hoje no mercado.

O crescimento da demanda estrangeira pode ser visto como um fator que contribuiu para esta necessidade de estratégias de operações que analisem as forças do mercado. O mercado consumidor mundial cresceu desproporcionalmente nos últimos anos, devido ao desenvolvimento de mercados dos países emergentes como Brasil ou os “*Tigres Asiáticos*” (países asiáticos com um certo grau de desenvolvimento industrial e tecnológico). Visando atender a esta nova realidade, Dornier afirmou que, “se a customização orienta as indústrias e as economias de escala são menos importantes, a rede global resultante conterá múltiplas instalações, cada uma dedicada a servir um mercado local ou regional específico” (Dornier, 1999, p.144).

Quando uma empresa opera em um ambiente doméstico estável, a atenção está voltada para os fatores competitivos e tecnológicos que determinarão o seu sucesso no mercado. Mas, quando estas mesmas empresas passam a atuar em mercados externos, ela irá encontrar concorrentes diferentes e uma outra dinâmica competitiva. Além destas variáveis competitivas, o sucesso em outros mercados deve ser determinado por outros fatores que são colocados em segundo plano enquanto a empresa focaliza as suas estratégias para o mercado interno.

Um dos grupos mais importantes destes fatores é a cultura. Combinada aos fatores políticos e econômicos, a cultura pode facilmente ser tão importante quanto os fatores competitivos. Sendo assim, quando uma empresa se aventura

no exterior, ela precisa adquirir muito mais informação do que necessitaria para tomar a mesma decisão em um ambiente doméstico.

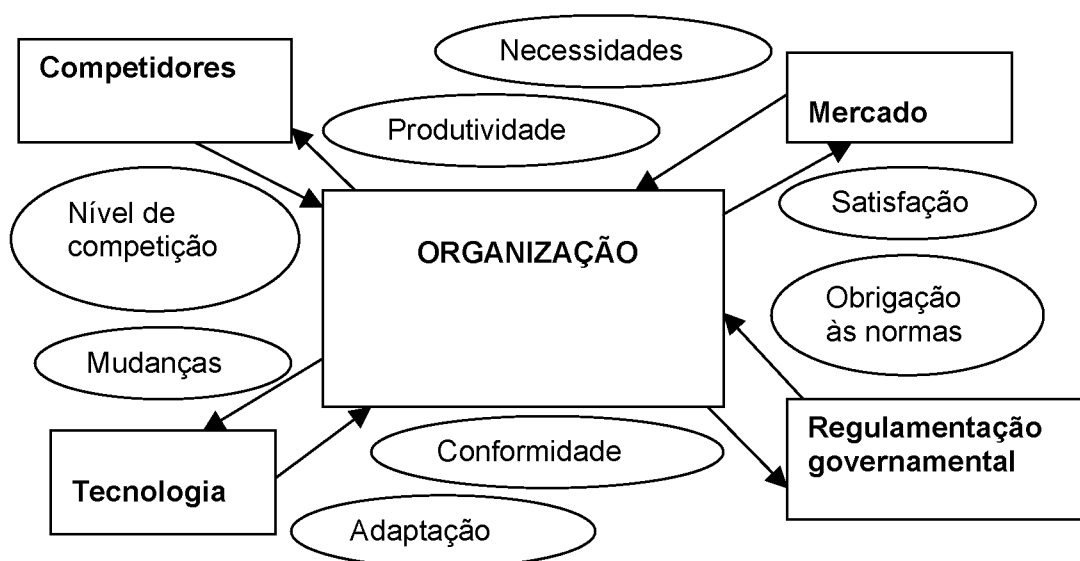
Este problema é agravado pelo fato de que boa parte da informação sobre os ambientes estrangeiros pode não ser tangível. Tal informação só é válida se a mesma for analisada por um nativo ou um estrangeiro que tenha vivido no país a ponto de ter uma sensibilidade apurada para refletir sobre determinada informação.

Segundo Ansoff (1992), o empreendimento de uma operação no exterior custará mais e consumirá mais tempo do que o mesmo projeto comparado ao mercado doméstico. O mesmo requer pesados investimentos em curto espaço de tempo, no estágio de introdução do projeto em si. As linhas de produto e as estratégias de marketing do mercado local, muito provavelmente, não serão as melhores ou pode ser que fracassem em mercados estrangeiros.

Para Ansoff (1992, p.279):

Um obstáculo importante ao êxito da internacionalização é, com frequência, a falta de potencialidade apropriada de gestão. Esta deficiência é muitas vezes oculta pelo fato de que uma empresa que exporta uma elevada porcentagem de suas vendas já se considera internacionalizada.

FIGURA 5 - COMO O AMBIENTE AFETA A ORGANIZAÇÃO

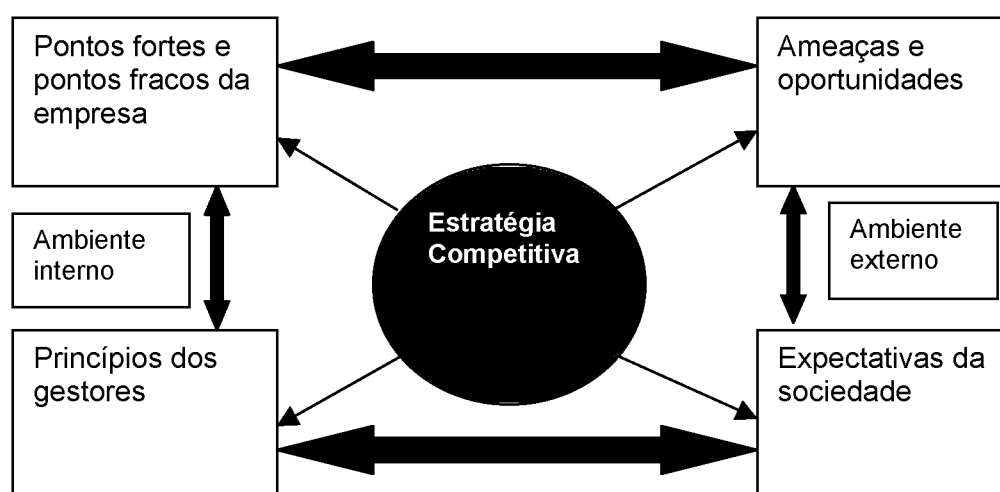


FONTE: Dornier, 1999. p.44.

Para Dornier (2000), o modelo acima classifica os principais fatores e as forças por trás do processo de análise estratégica do ambiente global e, juntamente com modelo seguinte, auxiliam uma melhor compreensão das estratégias da empresa e a sua relação com o ambiente externo. Cada um destes fatores afeta diferentes empresas, produtos, em graus variados.

Mesmo sabendo que generalizações são impossíveis quando o tema é globalização e cultura no desenvolvimento de estratégias, o modelo permite uma estruturação do processo de pensamento para melhor compreender mudanças no ambiente global, priorizando a importância e a complexidade do fator mercado, pois este lida diretamente com a variável cultura.

FIGURA 6 - CONTEXTO ONDE A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA É A FÓRMULA



FONTE: Porter, 1986. p.17.

E por fim, segundo Porter (1986), a figura acima representa que a formulação de uma estratégia, mais ampla, envolve considerar quatro fatores que determinam os limites do que pode ou deve ser feito para a corporação obter o sucesso organizacional.

3. METODOLOGIA

Na seção anterior foi apresentada a base teórica que junto com a metodologia formam o corpo deste trabalho científico. Nesta seção abordaremos a metodologia utilizada para se responder às perguntas de pesquisa, alcançando o objetivo geral do trabalho.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho objetiva verificar **como os fatores culturais podem vir a afetar as estratégias empresariais de Internet**. Nesse sentido, propõe-se a analisar a relação entre uma cultura local, no caso específico a brasileira, e a implementação de uma estratégia específica para a Internet por parte de duas empresas transacionais estrangeiras e uma empresa nacional com destaque em seu ramo de negócio, mais precisamente as estratégias dos Sites na Internet das empresas de telefonia móvel.

Gostaríamos de lembrar que a definição de fatores culturais que defendemos é aquela que classifica os fatores culturais como qualquer tipo de traço que distinga um certo povo dos demais. Como, por exemplo: religiões, costumes, hábitos, habilidades, etnias, crenças, valores, alimentos, condições geográficas, fatos históricos e outros traços.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Qual a influência dos fatores ambientais externos, principalmente os culturais, nas estratégias de utilização da Internet para o mercado brasileiro?
- Como a cultura pode vir a atrapalhar ou colaborar na obtenção dos resultados desejados pela empresa(Alfa, Beta e Gama) na utilização de determinada estratégia de Internet?
- Quais são as estratégias típicas de implementação de Internet?
- Das estratégias típicas de implementação de Internet, quais levam em conta os aspectos culturais?
- Empresas(Alfa, Beta e Gama) que utilizam um Site único para todos os seus mercados também alcançam as suas metas com a Internet?
- Quais foram as estratégias de implementação da Internet encontradas nas empresas(Alfa, Beta e Gama) que levaram em conta os fatores culturais?

3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional

Estratégia organizacional

D.C. Arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente para a empresa.(Abell,1980). Como também, representa o conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização (Ansoff, 1993).

D.O. Verificado por meio de entrevistas e entrevistas semi-estruturadas que foram feitas com gerentes de nível estratégico.Da consolidação dos dados obtidos nesta primeira fase, foram verificadas questões relacionadas com o alcance à meta estipulada e o grau de planejamento utilizado nesta determinada ação. Por exemplo, como a empresa lida com os elementos do ambiente externo no momento de implementar uma nova estratégia organizacional.

Estratégia de Internet

D.C. Estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização em relação ao seu projeto de Internet. Essas escolhas relacionam-se com o âmbito dos produtos ou serviços contidos no Site da empresa, seus mercados, capacidades básicas, crescimento, retorno e alocação de recursos (Garbi,2002).

D.O. Verificado por meio de entrevistas e entrevistas semi-estruturadas que foram feitas com gerentes de nível estratégico. Da consolidação dos dados obtidos nesta primeira fase, foram verificadas questões relacionadas com o alcance à meta estipulada e o grau de planejamento utilizado nesta determinada ação. Por exemplo, a importância do projeto de Internet para a própria empresa.

Cultura

D.C. A cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam, um por um. Tornar-se humano é tornar-se individual, e nós nos tornamos individuais sob a direção dos padrões culturais, sistemas de significados criados historicamente em termos dos quais damos forma, ordem, objetivo e direção às nossas vidas (Geertz; 1989).

D.O. Verificado por meio de entrevistas que foram feitas com gerentes de nível estratégico. Da consolidação dos dados obtidos nesta primeira fase, foram verificadas questões relacionadas com a compreensão do termo cultura, cultura local e cultura estrangeira por parte dos gerentes. E a intensidade dos traços culturais relacionados com as estratégias da Internet. Por exemplo, a maneira como a cultura de um país pode influenciar as operações da empresa em solo estrangeiro.

Internet

D.C. A Internet surgiu como um sistema desenhado para um fim específico e para um grupo homogêneo e restrito de usuários, desenvolvido como um veículo para comunicação e troca de informações com propósitos não comerciais. Primeiramente orientado para defesa militar e fins científicos, rapidamente foram surgindo diferentes aplicações até que se tornou a rede das redes (Donnelly, 1998).

D.O. Verificado por meio de entrevistas e análise dos equipamentos e programas disponibilizados no Site ou para o seu suporte. Da consolidação dos dados obtidos nesta primeira fase, foram verificadas questões relacionadas com nível de complexidade do Site e tipos de ferramentas existentes no mesmo. Por exemplo, a análise de todas as etapas de implementação e operação do Site da empresa.

Traços culturais

D.C. Os traços culturais funcionariam como uma espécie de caráter cultural que seria comum à sociedade. E acabaram se formando junto com o nascimento de uma nação, estando assim, presos nas suas estruturas sociais e no inconsciente de seu povo (Lévi-Strauss, 1952).

D.O. Verificado por meio de entrevistas que foram feitas com gerentes de nível estratégico. Da consolidação dos dados obtidos nesta primeira fase, foram verificadas questões relacionadas com a compreensão da importância dos traços culturais distintos e no caso locais e relacionados com os objetivos das empresas estudadas. Por exemplo, se a empresa leva em conta os elementos da cultura de um país antes de começar a operar neste mercado.

3.1.3 Outros Termos Relevantes

Análise ambiental

D.C. Estudar as ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com os seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores

como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros fatores ambientais (Porter, 1986).

Administração intercultural

D.C. Quando uma empresa expandir as suas operações em nível global, ela deve planejar as questões legais, impostos, distribuição, serviços, produtos, envio de divisas, bem como, estudar as questões relacionadas com o comportamento dos seus clientes locais e o seu novo ambiente competitivo (Usunier, 1998).

Transnacionais

D.C. As organizações transnacionais são aquelas que operam por meio de exportação, alianças, “*Joint Ventures*”, vendas, escritórios de representação ou plantas no exterior. E que tentam adaptar a cultura local a sua realidade ou criar uma cultura corporativa global que se adapte à cultura local (Keegan e Green, 2000).

Redes globais

D.C. A dificuldade de se administrar um mercado global afetará e determinará a sorte das organizações neste cenário. E é por este motivo que cada vez mais empresas adotam uma estratégia da criação de uma rede global de fornecedores, parceiros, distribuidores, agências de propaganda, escritórios jurídicos, entre outros (Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis, 1998).

Marketing global

D.C. As empresas satisfazem os desejos dos seus clientes desenvolvendo e fabricando produtos para um determinado mercado, informando ao seu mercado-alvo as vantagens e características deste novo produto, balanceando a equação qualidade-preço e garantindo volumes adequados do produto no mercado em tempo oportuno. Estas operações agora são conhecidas como globais (Kotler, 2000).

3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Método de Seleção de Caso

A escolha intencional das organizações em questão é devido ao fato de que são estrangeiras, operarão globalmente e também à acessibilidade dos dados para a pesquisa, com exceção da empresa nacional que deve ser líder de mercado ou pioneira em relação ao seu “web Site”.

Os participantes desta pesquisa são gerentes, gestores e altos executivos das diversas áreas da organização, constituindo assim a sua unidade de análise. A amostra é intencional e é formada por todos os elementos do grupo que estiverem vinculados ao processo e que detenham as seguintes características:

1ª Trabalhar no nível estratégico, tático ou técnico.

2ª Conhecer ou ter participado de todas as fases de implementação do projeto.

3ª Estar apto para estabelecer diferenças culturais entre a empresa e o mercado em questão.

Todos os envolvidos nesta pesquisa deverão ter disponibilidade de tempo para participar das entrevistas e fornecimento de dados secundários.

3.2.2 Delineamento da Pesquisa

No delineamento da pesquisa, todas as questões lógicas e teóricas das fases anteriores ficaram de lado para dar lugar às questões de verificação.

E o método de pesquisa escolhido para realizar a investigação do estudo no campo é o estudo de casos múltiplos (Yin, 2001).

Como esforço de pesquisa, o estudo de casos múltiplos contribuiu de uma forma inigualável para uma melhor compreensão do fenômeno organizacional em questão. A essência do estudo de caso é esclarecer uma decisão ou um conjunto delas, o motivo pelo qual foram tomadas, implementadas e os seus resultados

(Yin, 2001). No trabalho em questão, foi feita uma análise das características dos Sites das empresas estrangeiras em comparação com o “web Site” de uma empresa nacional com reconhecido destaque na área de Internet e as entrevistas, propriamente ditas.

Possui um caráter não experimental, tendo em vista que, de maneira nenhuma, as variáveis ou a aleatoriedade dos sujeitos foram manipuladas (Bardan,1977).

Os procedimentos metodológicos empregados foram do tipo descritivo-qualitativo. Todas as variáveis são conhecidas e os objetivos estão bem fechados (Richardson,1999).

A pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, visando levantar opiniões, atitudes, crenças e valores de uma determinada população. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador observa, descreve, classifica e interpreta o fenômeno sem interferir no mesmo.

Este estudo possui uma amplitude transversal, concentrando-se no ano de 2002, sendo organizacional o seu nível de análise e a sua unidade, o grupo de executivos e gerentes estratégicos e técnicos relacionados com o tema em questão (Malhotra,2001).

3.2.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de diversas fontes secundárias e primárias (Malhotra,2001). As primárias foram feitas através de entrevistas semi-estruturadas; ocorrendo assim uma maior flexibilidade de condução da entrevista. Cada entrevista foi gravada e posteriormente feita a transcrição dos dados, colhendo assim as informações com base no discurso livre da pessoa entrevistada.

Os dados institucionais e de desempenho do projeto foram coletados a fontes secundárias, por meio de pesquisa documental de nível externo e interno à organização, por outras pesquisas acadêmicas e análise de reportagens da mídia escrita.

3.2.4 Tratamento dos Dados

Os dados primários foram tratados através da análise de conteúdo, analisando-se metodologicamente os diferentes tipos de discursos encontrados (Bardin,1977) .

Os dados secundários foram analisados de uma forma documental, descobrindo-se assim circunstâncias e relações que possam vir a enriquecer o trabalho.

3.2.5 Quadro de Análise

A seguir será apresentado um breve quadro de análise (Serva,1997) que facilita a compreensão das variáveis pesquisadas, e a sua relação com os objetivos e as perguntas de pesquisa. Ao longo da pesquisa, alguns tópicos no quadro de análise sofreram modificações em relação ao quadro apresentado no projeto inicial.

QUADRO 2 - QUADRO DE ANÁLISE INICIAL

Empresa Componentes	ALFA	BETA	GAMA
1- Valores e objetivos da empresa	-Políticas; -Normas; - Julgamento.	-Políticas; -Normas; - Julgamento.	-Políticas; -Normas; - Julgamento.
2- Cultura local e traços culturais	-Julgamento; -Utilidade; -Adaptação.	-Julgamento; -Utilidade; -Adaptação.	-Julgamento; -Utilidade; -Adaptação.
3- Relações c/ o ambiente externo	-Desempenho; -Penetração; -Adaptação.	-Desempenho; -Penetração; - Adaptação.	-Desempenho; -Penetração; - Adaptação.
4-Estratégias de Internet	-Complexidade; -Custo (ou)	- Complexidade; -Custo (ou)	-Complexidade; -Custo (ou)

	investimento; - Organograma.	investimento; - Organograma	investimento; - Organograma
Empresa Componentes	ALFA	BETA	GAMA
5- Resultados do projeto de Internet	-Desempenho; -Retorno (ou) perda; -Notoriedade (ou) penetração.	- Desempenho; -Retorno (ou) perda; -Notoriedade (ou) penetração.	-Desempenho; -Retorno (ou) perda; -Notoriedade (ou) penetração.

FONTE: adaptação de Serva, 1997. p.24.

Neste quadro são observadas questões importantes, que refletirão como as influências culturais locais afetam os resultados esperados pelas empresas.

O primeiro tópico e o segundo tópico tratam de como cada uma das empresas transnacionais julga, utiliza e adapta os seus valores e objetivos frente a uma nova cultura, e seguido de como as relações da empresa com o ambiente

externo podem vir a colaborar, prejudicar o seu desempenho ou os resultados esperados quanto à penetração e notoriedade.

O terceiro tópico trata das estratégias de marketing e a forma de a empresa se comunicar com o mercado de Internet brasileiro através do seu desempenho, êxito e eficiência. Derivado deste último tópico, as questões relacionadas com os problemas e conflitos encontrados no momento em que a empresa se deparou com uma cultura diferente ou na implementação do projeto de Internet foram analisadas sob a ótica das perdas, desempenho não esperado e principais falhas.

E por fim, foi analisado o resultado final do projeto de Internet para a empresa e as questões do tipo êxito ou perda, desempenho e rentabilidade (ou penetração).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. APRESENTAÇÃO

A preocupação maior deste trabalho foi a de descrever e analisar as estratégias de Internet de grandes empresas do setor das Telecomunicações, mais especificamente telefonia móvel que operam na Região Sudeste do País.

A região Sudeste foi a escolhida por ser a mais importante região do país, em termos de faturamento e número de usuários no setor estudado.

O setor das Telecomunicações foi o escolhido porque pode ser considerado um setor onde grande número de empresas utilizam a Internet como uma ferramenta de grande importância estratégica para a organização. Por este mesmo motivo, conta com uma grande quantidade de Sites que realmente funcionam como ferramentas de negócios e não apenas meros Sites institucionais ou informativos.

A principal diferença entre um Site institucional e um Site mais integrado com a empresa e o seu negócio é o tamanho da operação em si. Um Site institucional apresenta apenas informações, como o próprio nome diz, institucionais, ou seja, histórico da empresa, alguns dados estatísticos e outras informações de baixo teor estratégico. E é bem mais enxuto em termos de investimentos, gastos e pessoas envolvidas em sua operação.

Já os Sites que estão mais integrados com o negócio final da empresa, apresentam um rico material para este estudo, pois contam com uma série de informações e serviços, um setor específico de Internet ou uma equipe, investem muito em novas tecnologias, estão acompanhando melhor as mudanças do setor

e são constantemente cobrados em relação à posição da empresa na Internet por parte da diretoria ou do conselho diretor.

Antes de expor os resultados obtidos com esta pesquisa, será apresentado um pequeno resumo do setor da telefonia móvel no Brasil, um breve histórico das duas empresas estrangeiras estudadas e da empresa nacional.

A partir deste momento, serão expostos os dados pesquisados e os resultados encontrados com a sua análise. Devido à natureza da pesquisa, o nível de resposta por parte das pessoas que representam as empresas estudadas varia de acordo com a política da empresa e a vontade destas mesmas pessoas.

E por fim, acrescento que toda e qualquer alteração feita nas entrevistas foi de correção gramatical ou esclarecimento de possíveis dúvidas por parte do leitor. O conteúdo e a mensagem de cada entrevista continuam como no momento em que a mesma foi efetuada, sem alterar a versão do entrevistado.

4.1.1 Ambiente de Estudo

A instalação e operação de estações do serviço de Telecomunicações móvel terrestre são regidas pela Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei Geral de Telecomunicações (LGT). A LGT determina que a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) será a reguladora e controladora das empresas que irão operar neste mercado.

A ANATEL é quem controla e regulamenta o setor. A agência do governo conta com um poder regulador muito forte e são atribuídas a ela questões do tipo: Controle de tarifas, determinando aumentos de preços, resolução de qualquer tipo de disputas entre as operadoras, regulamentação dos níveis de segurança de cada aparelho e de cada antena, entre outras.

Os aspectos civis da instalação da estação de Telecomunicações, torres e antenas dependem da legislação local referente à urbanização e obras.

Na escolha do modelo e fabricante de aparelho celular, o cliente deve observar a tecnologia e o sistema implementado pelas empresas que operem em sua cidade. O aparelho deve possuir o certificado emitido ou reconhecido pela ANATEL. Caso não possua o certificado, este mesmo aparelho não irá funcionar.

As empresas estudadas assinaram um termo que as transforma de prestadoras de serviço móvel celular (SMC) em serviço móvel pessoal (SMP).

Com a assinatura deste termo as empresas migraram do SMC para o SMP, deixando de prestar serviços em regime público e passando a operar em regime privado, obtendo assim os benefícios previstos por lei como: a liberdade de fixar preços e ou a possibilidade de promover fusões e incorporações antes do prazo de cinco anos do antigo acordo SMC.

O manual dos indicadores do SMC detalha os índices estabelecidos para avaliação da ANATEL, padronizando e definindo o método de coleta e de consolidação dos dados a serem avaliados. O objetivo maior deste manual é o de atender os requisitos e necessidades dos clientes das empresas de telefonia quanto à confiabilidade e qualidade do serviço.

O Protocolo de Compromisso para Acompanhamento da Prestação do SMC foi o instrumento acordado entre a ANATEL e as organizações que operam no serviço de telefonia móvel para permitir o adequado acompanhamento dos Indicadores de Qualidade do SMC.

O território brasileiro está dividido nas seguintes Áreas de Concessão para prestação do Serviço de telefonia móvel pela ANATEL:

Área 1 e Área 2: São Paulo;

Área 3: Rio de Janeiro e Espírito Santo;

Área 4: Minas Gerais;

Área 5: Paraná e Santa Catarina;

Área 6: Rio Grande do Sul;

Área 7: Goiás, Tocantins, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Acre e Distrito Federal;

Área 8: Amazonas, Roraima, Amapá, Pará e Maranhão;

Área 9: Bahia e Sergipe;

Área 10: Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.

Esta pesquisa ficará concentrada nas quatro primeiras áreas, pois estas representam o maior volume de faturamento no mercado nacional e o maior número de clientes.

Para que não se tenha mais nenhuma dúvida quanto à tecnologia de operação de um telefone móvel, podemos dizer que a principal diferença entre as tecnologias CDMA e TDMA é que ambas são técnicas digitais de acesso múltiplo, utilizadas em substituição à técnica de acesso em frequência dos sistemas analógicos, diferenciando-se nos aspectos de operação e funcionamento do sistema. As tecnologias CDMA e TDMA não são compatíveis entre si, porém utilizam aparelhos DUAL-MODE, que funcionam em ambas, como também na tecnologia analógica AMPS.

Uma outra informação relevante é a diferença entre o sistema analógico e o digital que está, basicamente, na maneira como a informação é enviada do celular à torre de transmissão.

Os telefones digitais criptografam os dados falados em uma série de números. Já no sistema analógico, a voz é enviada no mesmo formato em que as palavras foram faladas. Ou seja, no sistema digital, os números podem ser codificados, o que evita que outras pessoas ouçam a conversa de um outro usuário livremente. Além disso, a tecnologia digital permite melhor qualidade de som e uma infinidade de vantagens para o cliente final, bem como uma carteira de serviços bem mais ampla ou então uma grande economia no tempo de uso da bateria. A maioria das operadoras celulares que operam no Brasil escolheram a tecnologia digital TDMA.

São exceções a esta regra os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe, onde as empresas de banda A escolheram outra tecnologia, com um custo menor de instalação de antenas e outros aparelhos técnicos utilizados na retransmissão da voz.

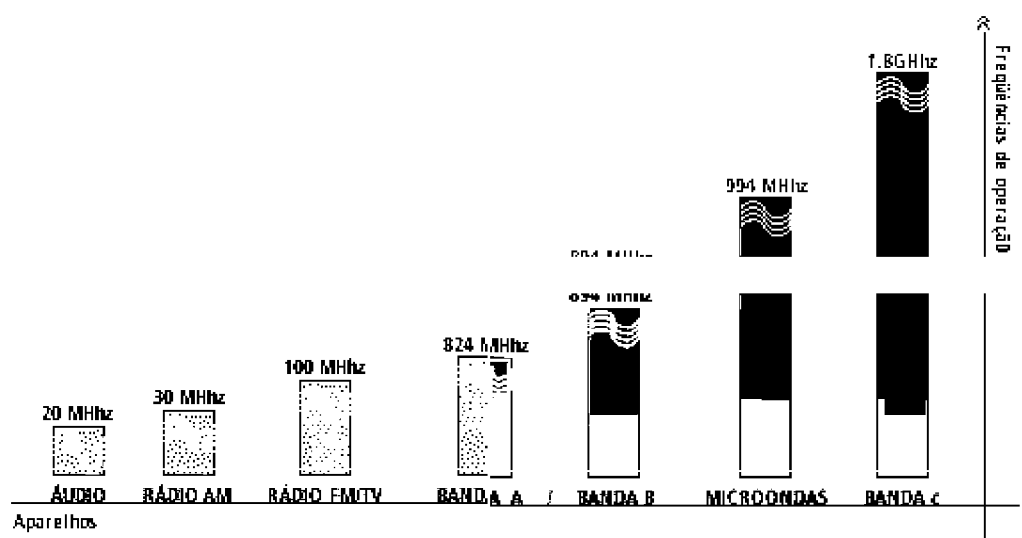
Inicialmente, o Brasil adotou os padrões norte-americanos, tanto para o sistema Digital quanto para o Analógico. Com o início das operações da banda C, o Brasil adotará, também, o padrão GSM, utilizado na Europa, Ásia, África e Oceania.

Existem diferenças entre os padrões no que diz respeito à qualidade da transmissão de voz e dados. O sistema TDMA é mais eficaz na transmissão de

voz do que os sistemas AMPS e CDMA. Já o GSM permite alta velocidade na transmissão de dados, como veremos a seguir:

- AMPS (Advanced Mobile Phone System): Padrão que surgiu inicialmente nos Estados Unidos, na década e 70. Este padrão foi o primeiro a ser adotado no Brasil quando as operadoras utilizavam apenas o sistema analógico;
- TDMA (Time Division Multiple Access / IS-136): Sistema digital utilizado por quase todas as operadoras de celular do Brasil, é a evolução do padrão AMPS e possui capacidade três vezes maior que o AMPS;
- CDMA (Code Division Multiple Access): Novo padrão utilizado no sistema digital por algumas operadoras brasileiras;
- GSM (Global System for Mobile Communication): Padrão que surgiu inicialmente na Europa e que é o adotado pelas operadoras da Banda C no Brasil;

QUADRO 3 – FREQUÊNCIAS DAS BANDAS ⁴



FONTE: dados fornecidos pela empresa Beta.

As principais empresas que operam neste setor no Brasil são:

⁴ As bandas D e E também operam na mesma frequência da banda C.

³ Após o término desta pesquisa a VIVO S.A (união das empresas Portugal Telecom e Telefônica Móveis) entrou no mercado. No Paraná, a Global Telecom agora é VIVO S.A .

Banda A: Telesp Celular participações S.A., Tele Sudeste Celular participações S.A., Telemig Celular participações S.A., Tele Celular Sul participações S.A., Tele Centro Oeste Celular participações S.A., Tele Norte Celular participações S.A., Tele Leste Celular participações S.A., Tele Nordeste Celular participações S.A. e Sercomtel Celular S.A.

Banda B: Bcp S.A., Tess S.A., Algar Telecom Leste S.A., Maxitel S.A., Global Telecom S.A., Telet S.A., Americel S.A., Norte Brasil Telecom S.A. e Bse S.A.

Bandas C, D e E: Por estarem com muitas licitações em andamento ,ainda não têm a sua lista final divulgada pela ANATEL. Pelo menos em quanto esta pesquisa estava sendo estruturada.

4.2 EMPRESA ALFA

A primeira empresa a ser estudada foi a empresa Alfa. A empresa Alfa é uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo em termos de operações. Atende mais de 50 milhões de clientes em muitos países do globo. E está operante em todas as regiões do Brasil.

A empresa investe muito dinheiro em projetos sociais, ecológicos e culturais. Esta atitude ajuda a aproximar a empresa do seu mercado. A mesma tem apoiado com recursos próprios programas de alfabetização, tanto de crianças como adultos e participado de ações em conjunto com órgãos públicos do setor educacional.

A empresa Alfa conta com grandes parceiros na área social como: Fundação Abrinq, Pastoral da Criança, Campanha de Natal, projetos ecológicos como o recolhimento de baterias antigas ou defeituosas, inúmeros festivais culturais e alguns hospitais de grande porte. Este projeto de coleta de baterias é muito importante devido ao fato de as mesmas produzirem uma infinidade de lixo tóxico, com alto poder de devastação ambiental.

Logo abaixo, encontra-se uma tabela com alguns dados da campanha ecológica de coleta.

TABELA 5- RESULTADOS DA CAMPANHA DE COLETA DE BATERIA –
1999-2001

SALDO	TOTAL RECOLHIDO(unidades)
Saldo atual (2000-2001)	20.810
Saldo anterior (1999-2000)	24.980
Total	45.790

FONTE: dados fornecidos pela empresa Alfa.

A empresa, que é de origem europeia, está presente nos seguintes países: França, Espanha, Itália, Áustria, República Checa, Sérvia, Eslovênia, Croácia, Grécia, Turquia, Venezuela, Peru, Bolívia, Paraguai, Chile, Argentina e Brasil.

A empresa Alfa oferece uma cobertura em mais de 230 municípios brasileiros e está estendendo sua cobertura em diversos trechos de rodovias, que eram considerados críticos no que diz respeito à capacidade de utilização do aparelho de telefone móvel.

Em relação à Internet, a empresa tem um projeto ambicioso ao tentar mudar um hábito cultural que o povo brasileiro tem, que é o de, ao realizar uma operação comercial de qualquer natureza com uma organização, ter necessidade de personificar a empresa na figura da pessoa que o está atendendo, ou seja, ao resolver um problema de qualquer natureza com uma empresa, o brasileiro sente necessidade de interagir com um outro indivíduo e não com uma máquina.

O atendimento on-line está tentando mudar este quadro. Esta solução facilita o gerenciamento e utilização dos recursos, vantagens e benefícios oferecidos pela empresa. Com apenas um apertar de botão, o cliente pode ativar e desativar serviços, alterar planos, datas de vencimentos, realizar consultas, entre outras vantagens não citadas. E para isto conta com apoio e liberdade para gerenciar este projeto por parte da matriz. Pode-se verificar esta questão relacionada com a liberdade de gerenciamento na afirmação que se segue:

...Você pode perceber que o Site (europeu) é completamente diferente. Não lembra em nada o Site da Alfa do Brasil. Já foi levantada a questão da padronização

mundial dos Sites... Mas até agora nada foi feito... (Analista de Marketing Web/ empresa Alfa, 15/10/2002).

A empresa Alfa dispõe também de um serviço de atendimento para clientes corporativos que é especializado no desenvolvimento de soluções em comunicação para organizações com um forte aliado na Internet. A empresa tem metas agressivas em relação a uma melhor utilização dos recursos que a telefonia móvel celular oferece através da Internet.

Para este fim, a Alfa conta com uma completa infra-estrutura de vendas, consultoria e atendimento, com “call-center” (central de atendimento) e Site exclusivo para o atendimento a grandes corporações, além de planos e serviços que atendam às necessidades do mercado.

A Alfa ainda tem uma série de convênios para o “Roaming” nacional (Cobertura) com todas as operadoras de Banda A e B do Brasil, exceto com a empresa Gama e com a empresa Omega ⁵. A empresa também conta com um bom serviço de “Roaming” internacional.

TABELA 6- ALGUNS DADOS IMPORTANTES – 2000-2002

Dados	2000	2001	2002 ⁶
Total de Assinantes	1.416.484	1.603.913	1.614.256
Pós-pago	757.478	605.592	580.196
Pré-pago	659.006	998.321	1.034.060
População da região (mil.)	14,7	14,8	15,0
Municípios Atendidos	219	232	232
Penetração Total (est.)	13%	16%	16%
Market share	75%	66%	64%
ARPU Total	R\$45	R\$39	R\$39
MOU Total	123	115	105
SAC	R\$136	R\$161	R\$100
Investimentos (milhões)	R\$204	R\$158	R\$20
Churn Voluntário	16%	12%	5%
Empregados Totais	1.245	1.233	1.150

FONTE: dados fornecidos pela empresa Alfa.

⁵ As empresas Gama e Omega não estão participando da pesquisa.

⁶ Os dados são até o primeiro semestre do ano de 2002.

4.3 EMPRESA BETA

A empresa Beta foi a segunda empresa a ser estudada e ela faz parte de um grupo estrangeiro cuja matriz fica na América do Norte e tem o continente americano como o foco de suas operações. No Brasil, a empresa atua na região Sudeste.

A Beta iniciou suas operações no final dos anos 90 no país. Atualmente, a Empresa Beta presta serviços de telefonia celular para mais de 2 milhões de clientes. E a história do seu Site se mistura à própria história da empresa no Brasil, segundo este depoimento:

...O que acontece é que a Beta começou a operar no final de 98 na região Sudeste. E, nesta mesma época, nós lançamos o nosso web Site, ou melhor, o Site foi lançado antes...Na década de 90, a tecnologia de telefonia celular móvel ainda era um mistério para a grande maioria da população... (Analista de marketing/ empresa Beta, 28/11/2002).

A empresa Beta oferece serviços de comunicação e transmissão de dados através de uma rede de telefonia celular digital, de alta tecnologia e integrada globalmente através de parcerias e acordos com outras empresas.

O objetivo maior da empresa é ser líder no mercado de Telecomunicações móveis brasileiro, sendo reconhecida como empresa que presta serviços de qualidade e que, ao mesmo tempo, demonstre alguma responsabilidade social perante a comunidade local.

A área de concessão da empresa Beta é formada por alguns estados da região Sudeste. Para montar a sua rede de comunicação, foram instaladas antenas de transmissão em pontos estratégicos dos estados desta região.

Através de parcerias de "Roaming" Nacional com operadoras de telefonia celular em outros estados brasileiros, os clientes de Beta podem usar os seus celulares em outros lugares, ou melhor, em mais de 1.500 localidades em todo o país, contando com a mesma tecnologia digital.

Com o “Roaming” Nacional, o cliente da Beta pode usar o seu celular fora da área de concessão da Empresa. O cliente leva o seu celular e fala por meio do sinal de operadoras das bandas A e B de outros estados.

Com o “Roaming” Internacional, o cliente tem as mesmas facilidades do serviço nacional só que a parceria é com as empresas de outros países, mais especificamente: Estados Unidos, Argentina, Chile e Uruguai.

Existe, ainda, uma terceira opção de “Roaming” internacional para os seguintes continentes: Europa, Ásia, África e Oceania; onde o cliente conta com o “Roaming” Internacional de Aluguel, que coloca a sua disposição um celular que pode ser usado em mais de 30 países destes quatro continentes.

Para utilizar este serviço, é necessário checar se o número do celular é compatível. Ou melhor, ver se há coincidência entre o número de telefone com o de um outro cliente que já tenha um celular naquele país.

A empresa percebeu que hoje, mais do que nunca, a comunicação é fundamental no dia-a-dia de qualquer empresa moderna de qualquer tamanho. E também, é uma necessidade das empresas modernas estarem prontas para marcar presença nos lugares onde estejam os seus interesses comerciais. Com isto a empresa aumenta as chances de realizar negócios e de obter ganhos significativos de produtividade.

Para atender a este pedaço do mercado, a empresa Beta se coloca pronta para atender às necessidades de comunicação de seus clientes corporativos, com o compromisso de apresentar soluções, dentro da mais avançada tecnologia e de acordo com as particularidades do mercado da empresa contratante.

A empresa Beta tem como marco de sua história no país ter democratizado o acesso à telefonia celular. Quando começou a operar no Brasil, ofereceu os seus serviços basicamente para clientes das classes C e D. E também por este motivo é que ela está muito ligada às questões sociais. Como a primeira empresa pesquisada, a empresa Beta tem uma série de programas sociais nas áreas educacionais, ecológicas, esportivas e de aumento da qualidade de vida da comunidade que a rodeia.

4.4 EMPRESA GAMA

A empresa Gama de Telecomunicações atua nos seguimentos de telefonia fixa, móvel e transmissão de dados por cabo. Mas, estaremos utilizando, a título de comparação, nesta pesquisa, apenas os Sites da empresa de telefonia celular para a Região Sudeste.

É a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América do Sul. Nesta pesquisa, foi dado o nome de Gama para a empresa de Telecomunicações e o nome de Gama celulares para a empresa de telefonia móvel.

A empresa Gama é a maior empresa de Telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Com larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância, disponibiliza também serviços para Internet, transmissão de dados, transmissão de imagens e videoconferência.

O maior objetivo da empresa é oferecer o que há de mais moderno em Telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado interno com parcerias e trocas de informações com as grandes empresas mundiais. Para isso, a Gama investe fortemente no desenvolvimento tecnológico (dos seus equipamentos) e técnico (dos seus funcionários). O exemplo a seguir ilustra claramente este fato:

... A Gama sempre tenta sair na frente de seus principais concorrentes no mercado brasileiro, acompanhando de imediato as principais mudanças no cenário mundial. Um exemplo claro foi o Site X, que foi o primeiro portal de voz da América Latina. Eu fui pessoalmente aos Estados Unidos estudar e trazer esta tecnologia de ponta...
(Coordenador de Internet/ Empresa Gama, 21/12/2002).

Os estados que hoje integram a área de atuação da empresa respondem por 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US\$ 300

bilhões do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira.

A empresa desempenhou importante papel no que se refere à cultura nacional, como apoio ao cinema brasileiro, ao patrocinar obras de expressão internacional e a algumas montagens teatrais.

A empresa pretende ampliar o incentivo às mais diversas manifestações culturais do povo brasileiro, prevendo a inclusão de diversas camadas da população, especialmente aquelas que não têm acesso à cultura no país.

E segundo a empresa pode-se verificar, através de documentos internos e materiais promocionais, sua preocupação com a comunidade, conforme as suas próprias palavras neste trecho retirado de um panfleto.

...Entre a promessa de "país do futuro", preconizado por Stefan Zweig, ou o conformismo dos "tristes trópicos", de Lévi Strauss, o Brasil une suas forças – Governo, empresas e sociedade civil – para a construção do próprio destino (documento interno da empresa Gama).

A Gama celulares é a empresa de telefonia móvel da empresa Gama Telecomunicações e seria bom lembrar que é a única operadora de telefonia móvel totalmente nacional.

A empresa é responsável pela maior rede GSM do Brasil com cobertura ativa em 14 estados e cerca de 200 municípios. No final de 2002, a Gama celulares estará presente em todos os estados de atuação da empresa Gama.

A Gama celulares trouxe para o Brasil o padrão de telefonia móvel mais utilizado nos países de primeiro mundo: o GSM. Este padrão é adotado por 70% dos usuários de aparelhos do mundo. Esta nova tecnologia vai possibilitar o acesso à "Internet rápida" ou banda larga (tipo de conexão que permite uma maior velocidade de navegação e captura de dados), serviços de localização (LBS), transmissão de dados, vídeo, fotos e música via celular.

A empresa trouxe a tecnologia do chip Inteligente para o Brasil. O chip não é uma peça fixa ao aparelho, sendo assim fácil de colocar e retirar. Todas as informações da conta do cliente ficam gravadas nele, e não no aparelho.

Assim, o cliente troca de aparelho sem mudar de número e sem perder os seus dados pessoais. O chip é um cartão microprocessador capaz de codificar dados e fazer assinatura digital, itens fundamentais para evitar clonagem de linhas de aparelhos.

A memória do chip da empresa é de 32k, uma das maiores capacidades de memórias disponíveis no mundo. Porém, a memória não pode ser acessada pelo cliente como acontece com os computadores domésticos, ela é gerenciada pela Gama celulares.

A empresa também conta com serviço de "Roaming", que é bastante parecido com os das outras empresas estudadas.

A Gama celulares alcançou, ao final de 2002, a marca de 1,4 milhão de clientes, com uma base de pós-pagos de 20% do total. A empresa estima que cerca de 70% de seus clientes vieram de outras operadoras, enquanto que os restantes 30% seriam novos clientes entrando no mercado.

Atualmente, a operadora atua em 14 estados e 396 cidades com cobertura atendida por uma rede GSM com mais de 2,4 mil estações. Através de parcerias com outras empresas para compartilharem as torres de transmissão. Com o compartilhamento das torres, da mesma forma que a empresa será beneficiada por construir menos torres em áreas em que essas empresas possuem capacidade disponível, estas empresas serão beneficiadas em não ter que expandir o número de torres em áreas em que a Gama celulares já tem essa capacidade.

A empresa disponibiliza, como as outras duas empresas estudadas, soluções corporativas nas seguintes áreas: Profissionais (microempresa), Empresariais (pequenos e médios empresários) e Corporativos (soluções para grandes corporações).

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos com a pesquisa serão apresentados divididos em três tópicos, a fim de facilitar a compreensão dos mesmos. E, ao final do último tópico segue-se um quadro de análise completo contendo os pontos mais importantes deste trabalho.

4.5.1 Estratégias e os Aspectos Culturais

Por se tratar de um mercado novo e com uma acirrada competição entre os principais “players” (competidores) do setor, as empresas estudadas têm uma real preocupação com as necessidades e tendências do mercado, incluindo as suas características culturais. Estas empresas realizam com frequência pesquisas mercadológicas e de satisfação. E estas pesquisas fazem com que mesmo as empresas estrangeiras entendam um pouco mais as particularidades culturais do País. E, talvez por este motivo, não foram encontradas em nenhum Site das empresas que fazem parte deste mercado simples traduções dos Sites das suas matrizes.

As pesquisas de mercado, satisfação, notoriedade são grandes aliadas destas empresas para uma análise mais correta das diferenças culturais da empresa com o seu mercado. O trecho a seguir faz parte de uma entrevista da empresa Gama.

...Nós levamos em consideração o mercado e as suas necessidades. E uma coisa que nós trabalhamos forte aqui na empresa é a pesquisa. Só para você ver, o lançamento do novo Site nós fizemos três pesquisas. Fomos a campo buscar as necessidades dos nossos clientes e dos clientes da concorrência... (Coordenador de Internet/ Empresa Gama, 21/12/2002).

Com a necessidade de criar mercado, fortalecer a marca e formar um grupo de clientes leal à empresa, a Alfa passou a buscar ferramentas de fidelização e fortalecimento de sua imagem junto ao mercado. A empresa Alfa também tem

uma forte preocupação com pesquisas e mapeamento de mercado. Como podemos ver abaixo:

...Quando a empresa Alfa entrou no mercado brasileiro, teve que vencer uma série de obstáculos iniciais. Uma marca pouco conhecida, nenhuma relação de afinidade com a sociedade local, produtos e serviços questionados (em relação à funcionalidade), necessidade de formação de cultura (organizacional), conquista de “market share...” (Analista de Marketing Web / empresa Alfa, 15/10/2002).

As empresas Alfa e Gama fragmentaram os seus mercados, tanto internos quanto externos, com a certeza de que os membros de uma mesma cultura tendem a compartilhar valores, crenças e costumes a fim de criarem valores locais específicos com os quais os seus consumidores irão se identificar. Contudo, a empresa Beta reconhece esta necessidade de se estudar melhor o mercado, mas não foi verificada nenhuma ação mais específica que possa sustentar que a empresa realmente se preocupe com os mercados locais. O trecho de uma entrevista na empresa Gama representa bem como a empresa reconhece e busca a fragmentação dos mercados:

...No nosso caso, temos a tendência natural de pensar no Rio de Janeiro ou em São Paulo como se estas capitais fossem o termômetro do Brasil e na realidade não são... Um exemplo foi o nosso serviço de mensagens que no Sudeste funciona muito bem, mas em outras regiões não é bem aceito pelos nossos clientes ou então a questão dos nomes dos produtos e serviços. No Sudeste o cliente gosta da utilização de termos estrangeiros e, no Nordeste é o inverso (o cliente prefere palavras ou expressões em português). Se a empresa não estiver sensível às diferenças, a probabilidade de insucesso (em uma campanha de marketing) é bem grande...(Coordenador de Internet/ Empresa Gama, 21/12/2002).

Na cultura maior, sempre existirão subgrupos que também são unidos por certas experiências, valores e crenças. As características demográficas (de uma região) (raça, religião, sexo, etnia e idade) são fatores que também podem vir a comprometer as operações de uma empresa em uma determinada região.

Segmentos culturais distintos podem ter potencial de compra para um mesmo produto ou se adaptarem melhor a uma marca que lembre a sua realidade. O trecho a seguir talvez seja o que melhor demonstre a falta de preocupação da empresa Beta em entender melhor o mercado brasileiro, pois a mesma julga que por ser uma empresa de origem latina, ela acredita conhecer bem as características de um mercado Latino.

...O que acontece é que a maioria delas (das empresas do setor de telefonia celular móvel brasileiro) são européias. E estas empresas devem se adaptar à cultura brasileira e às tendências de cada uma das regiões brasileiras...No nosso caso as decisões (estratégicas relacionadas com os aspectos culturais) são mais rápidas, pois o grupo controlador é mexicano e por ser latino vivencia uma realidade bem parecida com a nossa... (Analista de marketing/ empresa Beta, 28/11/2002).

As empresas estrangeiras Alfa e a empresa Gama implementaram estratégias de segmentação; onde cada mercado recebe um composto de marketing especialmente planejado para aquela região específica, sob medida em relação ao preço, distribuição e promoções.

No caso da empresa Beta, notamos uma pequena diferença estratégica. O Site da empresa Beta, talvez por operar apenas na região Sudeste, mesmo sendo completamente independente da matriz e podendo criar uma estratégia de operação local, não apresenta uma segmentação por mercado geográfico. Já as empresas Alfa e Gama apresentam estratégias regionais para as suas operações no Brasil.

Uma outra maneira que as três empresas pesquisadas encontraram para melhorar as relações com a sociedade e entender um pouco mais a sua realidade cultural foi através de ações sociais junto à comunidade na qual estão inseridas. Os trechos abaixo foram retirados de materiais fornecidos pelas empresas ou de seu Web Site e ajudarão a enxergar este fato.

...Para a Alfa essa é uma missão... Também participar ativamente da vida e do cotidiano dos brasileiros. Essa consciência de nossa responsabilidade social

resultou no programa comunitário da Alfa, uma série de ações realizadas na área social, na educacional, no meio ambiente, na saúde e na cultura...(documento impresso da empresa Alfa).

...Em meio aos mais diversos toques de telefones, uma chamada diferente vem sendo ouvida na Beta..."Beta solidariedade" é o programa de responsabilidade social da companhia... (documento impresso da empresa Beta).

... Para a Gama ampliar o conceito de incentivo às mais diversas manifestações do povo brasileiro é muito importante... E a Gama, consciente de sua responsabilidade... Elege a Cultura, a Educação e a Tecnologia como ferramentas para incluir um enorme contingente de crianças e jovens no mapa da cidadania... (documento impresso da empresa Gama).

Das três empresas, principalmente a empresa Gama tem estratégias bem definidas em relação à diversidade cultural brasileira, e no caso específico das empresas estrangeiras pudemos perceber que a empresa Alfa se destaca da empresa Beta em relação aos esforços das mesmas para se adaptarem ao mercado e uma aproximação com a sua cultura (local).

4.5.2 Estratégias de Implementação de Internet

O primeiro passo identificado nesta pesquisa para se criar uma estratégia de operações na Internet que atinja os objetivos traçados pela empresa, seria um estudo detalhado do mercado, bem como dos clientes da empresa que se utilizam da Internet, e de novos clientes.

...Para a reestruturação do Site da empresa Alfa, nós fizemos uma grande pesquisa com muitos usuários de Internet, que durou três meses... Para verificar a acessibilidade do nosso Site e criar um perfil do nosso internauta... (Diretor de negócios / empresa Alfa, 22/08/2002).

A partir deste momento, as empresas Alfa e Gama criaram os benefícios que o cliente, fornecedores, investidores ou comunidade poderão obter ao visitar o Site da organização. No caso da empresa Beta, obtivemos um discurso que defendia este tipo de pesquisa. Mas, na prática não foi encontrado nenhum dado que comprove realmente a preocupação e os investimentos da empresa com pesquisas.

Todas as empresas estudadas encontraram formas particulares de obter a satisfação do usuário, de como engajar a audiência, mostrando as características de seus produtos, dando uma amostra de seu trabalho, e com isto tentam aumentar o tráfego em seus Sites.

As três empresas do estudo já passaram por um estágio inicial de criação de conteúdo que seria, na verdade, converter os seus documentos e principais dados para a Internet. Feito isto, as empresas buscaram pessoas, parceiros e tecnologia para avançar tecnologicamente em nível de produtos, serviços, conexões, formato da página, etc.

Com o tempo e o amadurecimento das operações, das três empresas, apenas a empresa Gama passou pelo estágio de interatividade com os seus clientes, através do banco de dados contendo informações dos clientes que navegam no Site permitindo não só analisar os dados dos clientes para uma possível ação estratégica futura, mas também contendo informações valiosas sobre o mercado e suas tendências. Como podemos verificar com o comentário do coordenador dos Sites da empresa Gama:

...Hoje o Site deixou de ser grande e pesado...O nosso propósito inicial era de unificar os nossos 17 Sites...Em um segundo momento estávamos preocupados com a navegação e com as reais necessidades do nosso internauta...Precisávamos criar um Site fácil e agradável para o cliente.(Coordenador de Internet/ Empresa Gama, 21/12/2002).

Mesmo que as empresas Alfa e Beta ainda não estejam com o seu banco de dados sobre clientes na Internet em completo funcionamento, podemos perceber que todas as empresas já estão em uma fase avançada de operações tentando criar uma personalidade para o seu Site, o que significa transformar o

Site de um conjunto de palavras sem muita expressão para algo fácil de ser reconhecido ou identificado pelo cliente como sendo uma característica do Site da empresa estudada; como, por exemplo: amigável, avançado, confiável, formal, tecnologia de ponta, divertido e etc.

As empresas Alfa, Beta e Gama também buscam usar a interface com a web para estender o alcance dos aplicativos empresariais, revitalizando assim o seu valor e as qualidades para a empresa como, por exemplo, aplicativos de compras ou investimentos, embora cada uma esteja em um nível diferente de desenvolvimento.

Uma das ferramentas com grande vantagem econômica utilizada pelas empresas estudadas em seus Sites é uma espécie de serviço de atendimento ao cliente (sac) no formato da web. Com informações sobre o mercado, tecnologia, última, notícias sobre celulares, vendas, tarifas, formas de pagamento, lojas credenciadas, dúvidas freqüentes, atendimento “on-line”, entre outros.

...A nossa loja virtual tecnicamente funciona muito bem...E foi uma das primeiras ferramentas estratégicas implementadas...Hoje as nossas principais concorrentes correram atrás e também implementaram o serviço (com as mesmas qualidades em operação que o da empresa Beta)...(Analista de marketing/ empresa Beta, 28/11/2002).

As empresas mantêm uma equipe permanente para criar e manter o seu conteúdo atualizado quase que diariamente. E esta característica é um ponto positivo para as mesmas, pois o conteúdo deve ser sempre atualizado para não ficar monótono ou pouco atual. E esta mesma monotonia acaba por repelir os clientes do Site.

Um fator importante para o sucesso do Site é decidir a equipe que irá trabalhar nele. Uma equipe de Internet tem que ter profissionais de marketing, finanças, vendas e comunicação bem treinados e trabalhando de acordo com os valores da empresa; bem como uma equipe técnica de apoio para implementar e criar soluções ou trazer novas tecnologias para a empresa a fim de que possam juntas vir a colaborar com as necessidades do primeiro grupo de profissionais.

O controle diário das atividades com uma correção quase que imediata do problema é uma obrigação para empresas que trabalham com a Internet: monitorar e analisar os resultados estatísticos do Site, modificando conteúdo, "layout" (Aparência e distribuição de conteúdo), "links" (conexões com outros Sites da Internet) e conduzindo pesquisas "on-line" ou convencionais (no caso de Alfa e Gama) sobre as necessidades dos seus clientes.

4.5.3 Estratégias e os Resultados

A Internet poderá, em curto prazo, até diminuir a produtividade, pois existe uma pequena curva de aprendizagem. À medida que os funcionários se acostumarem com a nova operação, a produtividade será recuperada. Os benefícios de estar conectado com o seu cliente compensam em muito a pequena queda de produtividade no início de suas operações; como, por exemplo, a velocidade no envio de uma solicitação, de uma segunda via de conta ou pagamentos via web.

A Internet economizou no envio de documentos e na produção dos mesmos, tanto para a empresa quanto para o cliente. As empresas passaram a operar 24 horas por dia ao invés de 8, pois recebem pedidos e visitas a qualquer hora do dia ou da noite.

Mesmo que em um primeiro momento as empresas estudadas neguem que busquem algum retorno com o Site, precisam determinar o que esperam conseguir desta ferramenta eletrônica. O que não acontece em alguns momentos da pesquisa. Os executivos responsáveis pelo projeto de Internet ainda não sabem ao certo até onde a empresa quer ir.

Foi fácil perceber que as mesmas gastam muito tempo e esforço para manter as suas atividades na Internet e, por este motivo, devem criar metas a serem quebradas. As empresas pesquisadas podem estar visando algo diferente de dinheiro, como por exemplo: melhorar a imagem corporativa, melhorar o atendimento aos clientes, encontrar novos parceiros, aumentar a visibilidade, realizar novas transações, expandir mercados, superar as expectativas dos

clientes, reduzir custos ou simplesmente acompanhar o mercado. Mas o objetivo final ainda não está muito claro para elas.

...No caso da empresa Gama o Site não dá retorno financeiro, mas dá outro tipo de retorno...Eu não diria que o Site produz lucro ou um aumento significativo das vendas, mas reduz grandes gastos para a empresa e cria um valor muito importante para a marca... (Coordenador de Internet/ Empresa Gama, 21/12/2002).

Como em quase todas as ações estratégicas de uma empresa que opere com a Internet, a loja virtual pode vir a apresentar falhas durante a sua implementação. Porém os benefícios encontrados pelas empresas estudadas são bem maiores.

...O Site da empresa Beta é um investimento...Não temos nenhuma pretensão de obter lucro com o Site agora...Ele é mais um canal de comunicação com o cliente...Não temos este cunho de retorno (financeiro) como outras empresas...Às vezes gastamos mais com uma promoção de vendas no Site em relação ao seu retorno... (Analista de marketing/ empresa Beta, 28/11/2002).

...Para a Alfa a Internet já dá retorno sim...O nosso carro chefe na Internet é o torpedo...E cada torpedo é debitado na conta do cliente...Um outro exemplo seria o auto-atendimento on-line que desafogou a nossa central de atendimento e reduziu custos com o envio de uma segunda via da fatura, por exemplo...(Analista de Marketing Web/ empresa Alfa, 15/10/2002).

Os canais de distribuição das empresas se expandiram. Novas formas de vendas, atendimento ao cliente e propagandas foram criadas com o auxílio do Site. Os investimentos para se captar novos clientes, corporativos principalmente, diminuíram porque não é mais necessário que se tenha uma grande equipe para cuidar das contas corporativas e a estrutura em si ficaria bem mais enxuta.

As empresas estudadas gostam de falar orgulhosamente de que receberam inúmeras visitas no primeiro dia, semana ou mês; este número pode ser enganoso

(ou duvidoso), pois as visitas não significam negócios e os novos visitantes não são clientes assegurados para a empresa.

A pesquisa estava buscando algum subsídio nos dados relacionados ao seu retorno financeiro. Devido ao fato de todas as empresas pesquisadas não terem fornecido valores ou até mesmo porcentagens no que diz respeito ao que foi investido com relação ao que foi arrecadado, podemos constatar que o retorno financeiro ainda não é o que atrai as empresas para este mercado e que os investimentos são muito altos. Mas as questões do tipo agregar valor à marca, reduzir os custos de algumas operações do dia-a-dia da empresa, aprimorar a comunicação com o mercado, e particularmente com os seus clientes, são as vantagens reais da Internet no momento.

Gerar receita na Internet não é uma tarefa fácil. Os consumidores ainda desconfiam do sistema. Fraudes e outras preocupações ainda estão na mente do cliente.

...O nosso cliente ainda tem o pé atrás na hora da compra pela Internet. A nossa loja virtual é uma importante ferramenta de decisão da compra... Nós colocamos à disposição do cliente uma série de informações que ajudem a pessoa a tomar a sua decisão final...(Analista de marketing/ empresa Beta, 28/11/2002).

Uma outra vantagem para a empresa que mantém uma relação com os seus usuários web é o banco de dados dos clientes. As empresas usam o seu banco de dados para identificar clientes em potencial, para decidir quais clientes devem receber uma oferta específica, aprofundar a fidelidade do cliente e para reativar compras. O maior problema encontrado pelas empresas pesquisadas (principalmente Alfa e Beta) é que ainda é muito oneroso para a empresa manter e trabalhar as informações dos seus bancos de dados.

O e-mail ou correio eletrônico criou estratégia de malas diretas específicas através de uma análise tipo "datamining" (garimpagem de dados), onde um "software" (programa de computador) se encarrega de encontrar nichos e enviar material promocional apenas sobre os produtos e serviços específicos para aquele tipo de cliente.

Porém, não foi apenas esta vantagem que trouxe o e-mail como ferramenta de negócio para as empresas estudadas, ele pôde baratear os custos de todas as operações vinculadas ao envio de mensagens e dados (dentro ou fora da empresa), e também agilizar o tempo de resposta para com o cliente.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após todas as etapas anteriores da pesquisa terem sido realizadas, passaremos agora para as conclusões e recomendações que auxiliarão a realização de futuros trabalhos e pesquisas relacionados com Internet e a questão da cultura local com as empresas estrangeiras.

5.1 CONSTATAÇÕES GERAIS

A pesquisa tentou mostrar que a Internet está mudando muito mais rápido do que qualquer outra mídia que se conheça, com um enorme potencial de se obter retorno no futuro e aumentar o seu mercado no presente.

Porém, agora o que pode ser garantido como certo, se é que existe a certeza de alguma coisa quando o assunto é Internet, é que está sendo criado um novo meio de comunicação muito mais interativo do que antes visto. E já está sendo utilizada para fins comerciais como propaganda, marketing, vendas e atendimento ao cliente pelas empresas estudadas. As empresas que hoje investem nesta nova maneira de negócio terão mais chances de tirar muitas vantagens em longo prazo. Porque erram agora enquanto este novo mercado ainda aceita experiências e tentativas.

Para as três empresas pesquisadas, ao menos em discurso(as estratégia da empresa Beta são menos agressivas que o seu discurso), as vendas na Internet podem ser influenciadas pela cultura local.

A cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa e, com a Internet, não seria diferente; como no caso das operações da empresa Alfa e Gama, dividindo os seus Sites na Internet por regiões geográficas. Essas empresas constataram que as ações de vendas ou de marketing que tinham sucesso na Região Sudeste não tinham o mesmo retorno na Região Nordeste; a recíproca é verdadeira.

As empresas deste setor monitoram constantemente os seus concorrentes. E mudam as suas estratégias de acordo com as necessidades do momento. É bastante simples neste mercado regulado pela ANATEL identificar e monitorar os seus clientes; no Site da agência do governo obtêm-se todas as informações importantes do mercado.

A alta gerência ainda está perdida em relação a quanto de recursos reservar para o desenvolvimento do Site, porque o mercado de Internet ainda não gera lucro direto. E os resultados desta nova ferramenta estratégica são tão incertos que é difícil utilizar critérios normais de investimento para se ter um panorama do futuro. Algumas empresas estudadas financiam sem base alguma de medição e outras simplesmente se baseiam no percentual de vendas sob certos produtos.

Embora algumas empresas existentes no Brasil ainda relutem em relação a esta nova tecnologia colocando o “e-marketing” (Marketing eletrônico) em um papel secundário no seu mix de comunicação, muitas já estão fazendo o seu mix integrado como a Gama. As empresas que focalizam uma abordagem multimídia são mais eficientes em suas estratégias de comunicação como as pesquisadas.

Em sua ascensão, o comércio eletrônico vem sofrendo um estremecimento por parte dos consumidores finais em relação à questão da segurança. Quando a Internet foi criada, a segurança não era o objetivo central, ou melhor, era para ser um meio onde um grande número de cientistas e pesquisadores iriam poder tirar

todo e qualquer tipo de dados para as suas pesquisas, como uma grande biblioteca que estaria com todo tipo de conhecimento cadastrado.

Mas, na prática, a Internet se popularizou e as empresas logo perceberam este novo filão comercial, sem dar o devido valor para a questão da segurança das operações. E por este motivo, esta questão ainda é um problema para estas organizações.

Finalizando, as empresas estudadas do setor de telefonia móvel não são a realidade de todas as empresas do Brasil. Estas três empresas têm Sites muito competitivos e que poderiam competir em termos tecnológicos com grandes Sites internacionais (principalmente as empresas Alfa e Gama que estudam muito a evolução dos sites de grandes empresas de telefonia pelo mundo).

As empresas Alfa e Gama não estão só com um discurso bonito sobre as diferenças culturais de um determinado mercado local e como elas irão afetar a empresa na Internet. Estas duas empresas já estão lidando com a questão das diversidades culturais de uma forma mais madura que a empresa Beta. A empresa Beta ainda não apresenta estratégias sólidas para lidar com as questões da diversidade cultural. A empresa sabe que as diversidades existem mas não acredita que irão atrapalhar de alguma maneira as suas operações.

A seguir, mostraremos o quadro da análise pronto, com uma breve explicação de cada um dos tópicos abordados.

QUADRO 4 - QUADRO DE ANÁLISE COMPLETO-2002

<div style="text-align: center;">Empresa</div> <div style="text-align: left;">Componente</div>	ALFA	BETA	GAMA
1- Valores e objetivos da empresa com a Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Conquistar liderança junto ao mercado; -Fortalecer a marca; - Criar um novo canal de comunicação; - Desenvolvimento de tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar vantagens para os clientes; - Criar uma ferramenta de decisão de compra; -Criar um novo canal de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de tecnologia; - Melhorar a relação com os seus investidores; - Acompanhar as tendências

			mundiais.
2- Cultura local e traços culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do mercado; - Ações estratégicas diferenciadas por regiões; - Necessidade de criar um vínculo com a sociedade; - Liberdade nas operações da filial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do mercado; - A cultura do País é muito similar à da Matriz; - Liberdade nas operações da filial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do mercado; - Ações estratégicas diferenciadas por regiões; - Empresa nacional.
3- Relações c/ o ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em eventos da comunidade; - Ambiente competitivo e fortemente regulamentado; - Parcerias de "Roaming". 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em eventos da comunidade; - Ambiente competitivo e fortemente regulamentado; - Parcerias de "Roaming". 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em eventos da comunidade; - Ambiente competitivo e fortemente regulamentado; - Parcerias de "Roaming".

Empresa Componente	ALFA	BETA	GAMA
4-Estratégias de Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase no institucional; - Prêmios para os clientes; - Divertido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase em demonstrar produtos e serviços; - Poucas informações institucionais; - Informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase no corporativo; - Institucional com uma forte base de dados; - Formalidade.
5-Resultados do projeto de Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriedade devido aos prêmios conquistados; - Aumento nas vendas; -Redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Redução de custos; - Experiência; - Aumento no nº de visitas e consultas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriedade devido aos prêmios conquistados; -Redução de custos; - Banco de dados.
6- Institucional	<ul style="list-style-type: none"> -Relação com investidores; -Histórico e fatos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relação com investidores; -Histórico e fatos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relação com investidores; -Histórico e fatos relevantes; -Fornecedores e parceiros.
7-Clientes finais	<ul style="list-style-type: none"> -Investidores; - Corporativos; - Planos individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporativos; - Planos individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Investidores; - Corporativos; - Planos individuais.
8- Loja virtual	<ul style="list-style-type: none"> -Poucas informações aparelhos, serviços e tarifas; - Venda de serviços; - Promoções e prêmios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco do Site; -Muitas informações aparelhos, serviços e tarifas; - Promoções e prêmios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco do Site; -Muitas informações aparelhos, serviços e tarifas; - Promoções e prêmios.
9-Vantagens para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Custo; -Rapidez no atendimento; -Promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> -Custo; -Rapidez no atendimento; -Promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> -Custo; -Rapidez no atendimento; -Promoções.
10 - Características	<ul style="list-style-type: none"> -Portal; - Fácil de navegar; - Interativo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Portal; - Fácil de navegar; - Pouca interatividade 	<ul style="list-style-type: none"> -Portal; -Navegação não muito simples; - Interativo.
11-Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> -Terceirizada a manutenção das páginas; - 2 funcionários contratados; -Mkt. 	<ul style="list-style-type: none"> -Terceirizada a manutenção das páginas; - 1 funcionário contratado; - Mkt e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> -Terceirizada a manutenção das páginas; - 3 funcionários contratados; - Mkt, comunicação e finanças.

Empresa Componente	ALFA	BETA	GAMA
12- Etapas de implementação do projeto de Internet	- Incompleta.	- Incompleta.	- Completa.

FONTE: adaptação de Serva, 1997.

Com relação ao primeiro componente do quadro, valores e objetivos da empresa com a Internet, podemos verificar que as três empresas têm objetivos muito parecidos no que se refere à criação de novas tecnologias. Mas somente Gama admitiu que não está apenas querendo desenvolver tecnologia ou acompanhar tendências. A empresa está preocupada em desenvolver as suas relações com grandes investidores corporativos.

Em relação ao segundo componente, que trata da cultura local e os traços culturais, Alfa e Gama saíram na frente, pois já detectaram que necessitam de uma estratégia de Internet específica por região geográfica. Enquanto Beta, por ser de origem latina, não acredita que seja necessária uma adaptação cultural.; embora tenha total liberdade junto à matriz de operar na Internet.

O terceiro componente que trata das relações com o ambiente externo é o mais similar entre eles. Todas as empresas estudadas participam de diversos eventos na comunidade, encontram-se em um ambiente competitivo fortemente regulado e criaram parcerias com outras empresas.

O quarto componente que trata das estratégias específicas das operações com Internet demonstra estratégias bem diferentes umas das outras. A empresa Alfa mantém um forte apelo institucional, premia os seus clientes do Site e é bastante alegre em seu "design". A empresa Beta prioriza as informações sobre produtos, serviços e lojas, utilizando uma linguagem bem informal, o que caracteriza uma tendência deste setor. Já a empresa Gama, por ter uma grande influência das operações corporativas, apresenta uma boa base de dados das operações da empresa com uma linguagem muito formal.

Em relação aos resultados do projeto de Internet, a empresa Alfa alcançou notoriedade devido aos prêmios conquistados, conseguiu aumentar as vendas de

produtos e serviços e reduzir os custos de suas operações tradicionais. A empresa Beta informou que os seus custos estão diminuindo e o número de visitas está cada vez maior. Gama obteve as mesmas vantagens das empresas Alfa e Beta, mais uma boa utilização do seu banco de dados.

A parte institucional das três empresas pesquisadas é muito similar. Todas apresentam uma parte do seu Site reservada para a relação com os investidores e fatos da história da empresa.

Uma particularidade da empresa Beta em relação aos seus clientes finais é que, embora esta reserve um espaço para os investidores, ela ainda não determinou o que realmente quer deste tipo de cliente. Alfa e Gama já determinaram corretamente quem e o que oferecem para os clientes corporativos, investidores e grande público.

Em relação à loja virtual, podemos afirmar que as estratégias são muito parecidas entre si.

O cliente de Internet destas empresas obtém vantagens em relação aos custos das suas transações, rapidez no atendimento e promoções exclusivas.

No que diz respeito às características gerais do Site, podemos dizer que todos tentam ser um portal com mais ou menos interatividade e com mais ou menos complexidade de navegação.

Em relação aos funcionários, foi verificado que a manutenção das páginas era feita por pessoal terceirizado, além de um a três funcionários da própria empresa trabalhando diretamente no Site.

E por fim , das três empresas, Gama é a única que apresenta todas as etapas de implementação do projeto concluídas.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O presente trabalho revelou que cada vez um maior número de empresas vem se preocupando com questões relacionadas com a cultura local e as suas estratégias para se relacionar com estas culturas específicas.

O estudo também contribuiu para a academia, ao se estudarem as ferramentas e estratégias atuais utilizadas pelas empresas a fim de competirem no mercado digital.

Diversos pesquisadores como, por exemplo, Guerreiro Ramos (1983), Schwartzman (2001) e Serva (1992), defendem que as pesquisas no campo das ciências sociais devem trabalhar no sentido de dar uma contribuição para a literatura nacional. Constata-se esta contribuição no trabalho ao se verificarem as estratégias de Internet de empresas estrangeiras com as estratégias de uma empresa 100% brasileira, aliado ao fato de a pesquisa ter construído um pequeno mapa das operações de telefonia celular móvel e os seus principais “players” (participantes) no Brasil.

Por fim, o estudo concluiu que, embora as estratégias de Internet tenham evoluído muito após a sua popularização, a Internet ainda não pode ser considerada como a “galinha dos ovos de ouro” pois é bem verdade que traz vantagens significativas para a organização, mas por necessitar de grandes investimentos em equipamentos de ponta e profissionais altamente especializados, a Internet ainda é uma ferramenta dispendiosa para a organização que a adota.

5.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Cada dia que passa aumenta o número de usuários de Internet e, mesmo que a maioria ainda tenha algum receio quanto à segurança das operações na web, as transações entre empresas e clientes na rede digital só têm crescido ao longo dos anos. E, por este motivo, as empresas devem operar e criar mecanismos que facilitem a navegação pelo Site e as necessidades do cliente em relação aos produtos ou serviços prestados pela empresa.

E no futuro, com a possível queda das barreiras econômicas criadas pelos países para protegerem as suas empresas locais, mais e mais empresas estrangeiras irão se relacionar com outros povos e culturas. Este trabalho serviu para mostrar que a barreira cultural pode vir a ser um empecilho tão grande como as barreiras econômicas foram no passado.

Finalmente, um projeto de Internet não pode ser comparado como uma simples aventura em algum lugar desconhecido. Ele requer muito trabalho árduo a fim de que o Site fique competitivo e a empresa possa tirar o máximo de proveito dele. Nos dias atuais, Sites unicamente institucionais não têm nenhuma vantagem para a empresa.

5.4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

Após uma análise detalhada dos web Sites das empresas estudadas, podemos constatar que as mesmas apresentam estratégias similares de operações digitais. E embora um Site possa estar distante do outro Site em relação à tecnologia de manutenção das operações de Internet, servidores, equipe e empresas terceirizadas, elas se assemelham quanto à importância dada a este novo canal de comunicação e negócios. E também estão bastante sensíveis a questões mais mercadológicas que tecnológicas como as particularidades culturais de cada país ou região.

Constou, através de entrevistas e uma análise mais detalhada dos dados secundários, que estas empresas investem muitos recursos com pesquisas. Estas pesquisas ajudam a criar um raio-X do mercado com as suas principais características e com campanhas sociais que aproximam a empresa da sociedade e conseqüentemente criam uma relação de intimidade com os seus consumidores finais.

Uma questão que foi pouco trabalhada nesta pesquisa diz respeito à margem de lucro e os custos deste tipo de projeto, o tão falado retorno financeiro. E cabe ressaltar que não foi por falta de interesse do pesquisador que solicitou inúmeras vezes os dados ou planilhas com os custos das operações de Internet e o seu retorno. As empresas, por sua vez, ignoravam os pedidos ou, então,

alegando confidencialidade dos mesmos, negavam-se a fornecer este tipo de dados.

Acredita-se que a Internet ainda não gere o retorno financeiro neste setor específico e, talvez por este motivo, não foi possível a obtenção dos dados financeiros das operações com a Internet.

Inúmeros tópicos poderiam ser analisados caso as empresas fornecessem todos os dados financeiros. Uma sugestão para uma pesquisa futura seria analisar as relações das ações estratégicas que levam mais ou menos as características de um mercado e como isto afetaria o futuro financeiro das suas operações na Internet. Um estudo aprofundado e detalhado deve ser feito sobre as principais características dos usuários de Internet no Brasil e o que eles esperam das relações virtuais com as grandes corporações internacionais; comparar as suas características culturais com os negócios fechados via web também seria de grande serventia para estudos futuros.

E finalmente, analisar as empresas que só operem com Internet como a “Amélia.Com” (empresa que opera como um supermercado virtual) ou outros serviço do gênero, para tentar com isto obter dados financeiros reais.

Uma grande limitação desta pesquisa e de qualquer outra pesquisa que relacione empresas do mesmo segmento, é que, mesmo tendo escolhido as empresas mais significativas em termos de operações, não poderemos garantir que as características de operações encontradas nas três empresas significam que são características de todo um setor.

Um outro problema que surgiu, ao realizar este estudo, foi que até o presente momento não foi encontrada nenhuma pesquisa em âmbito nacional que envolvesse a influência dos fatores culturais locais nas estratégias das empresas estrangeiras, mais especificamente com as estratégias de Internet.

E a título de recomendação para trabalhos futuros, gostaria de colocar que dentro de poucos anos se faça uma medição da eficácia relativa das estratégias adaptadas com outras empresas que mostrem uma maior capacidade de adaptação para se poder fazer uma correlação entre estratégias encontradas.

E por fim, gostaríamos de lembrar que não obtivemos de todas as empresas o mesmo grau de abertura de dados ou o mesmo interesse por parte de seus profissionais. Logo, não tivemos um equilíbrio na qualidade e na quantidade de dados fornecidos pelas empresas estudadas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek f. **Defining the Business**. The starting point of strategic planning. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALVES, Felipe José M.A. **O Impacto da Proliferação da Música Digital nas Estratégias de Marketing das Empresas do Setor de Gravação Fonográfica**. Curitiba, 2001. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, CEPPAD/UFPR.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, Edward J. **implementando a Administração Estratégica** . São Paulo: McGraw-hill, 1993.

ARMSTRONG, Abby. **E-government Work Force Planning: a pilot study**. Journal of government financial management; Jun/Jul.2002.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro**. A arte de Ser mais Igual que os Outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo**. . Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTON , Gina .**When we're the foreigners**. *The Quill*. Chicago, Jul/Aug. 2001.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis, Vozes, 1977.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação- Um Enfoque Gerencial**. São Paulo. Atlas, 1996.

BEZERRA, Felte. **Antropologia Sociocultural**. Brasília: Editora de Brasília, 1973.

BRADRE, Albert N. **The Effects of Cross Cultural Interface Design Orientation on World Wide Web User Performance**. Journal of marketing, Jul 2001.

BRANDT, Steven C. **Strategic Planning in Emerging Companies**. New jersey: Prentice-Hall, 1980.

BUCKLEY, Walter. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. Cultrix. São Paulo, 1967.

CHANNON, Derek, F. **The blackwell-** encyclopedic dictionary of strategic management. Bckwell-business. Oxford, 1997.

COCHIA, Camilla B.R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**.

Curitiba, 2001. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, CEPPAD/UFPR.

DAES, Philip L., LEE, Don Y. e DOWLING, Grahame R. **Information control and influence in emergent buying center** Journal of marketing, Jul 1998.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel e KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais**-textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

DONNELLY, David F. **Selling On, Not Out, the Internet**. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol2/issue1/adsnew.html>. Arquivo capturado em outubro de 2001.

ESTRADA, Denise Maria D. e ARAÚJO, Rejane Correia. **Da tabulação à tecnologia da informação-80** anos de desenvolvimento tecnológico, 80 anos de IBM Brasil. Rio de Janeiro: AP editora, 1988.

FLANAGAN, Patrick. **Building global networks-focus on four key issues** *Business Communications Review*; Hinsdale; Aug 1999.

FINGLETON, Eamonn. **Blindside**. Why Japan is Still on Track to Overtake the US by the Year 2000. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.

FONSECA, Carolina S.T. **A influência de traços da cultura nacional sobre a atividade de gerentes brasileiros e estrangeiros no setor automotivo do Paraná**. Curitiba, 2000. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, CEPPAD/UFPR.

FOGEL, Irving M. **Grande opportunities in South America**. New York: Chain Store Age, Mai. 2000.

FOGEL, Irving M. **Managing away from home**. *Industrial Management* .Nortcross, Jan/Feb. 1999.

FRABOTTA, David. **Local flavor**. *Hotel and Motel Management*. Duluth, May. 2000.

GARBI, Esmeralda. **Alternative measure of performance for e-companies: a comparison of approaches**. *Journal of business strategies*, vol.19 nº1, Spring, 2002.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GER, Guliz. **Localizing in the global village: Local firms competing in global markets**; *California Management Review*; Berkeley; summer 1999.

GILLOOLY, Caryn. **Tech companies want everything on the web.** InformationWeek; Manhasset: Sep, 1999.

GOODMAN, M. E. **El Individuo y la Cultura.** Conformismo vs. Evolución. México (DF): AID, 1972.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e Contexto Brasileiro.** Esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

GREINER, Lynn. **E-commerce and global enterprise drive innovations** Computing Canada, Willowdale, 2001.

GRUNERT, Klaus G.; GRUNERT, Susanne C. e BEATTY, Sharon E. **Three alternative approaches to cross-cultural research on consumer values.** Atenas: Annual Conference of the European Marketing Academy; April, 1989.

HASAN, Helen e DITSA, George. **The impact of culture on the Adoption of IT:** An interpretive study. Journal of Global Information Management; Jan-Mar, 1999.

HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. **Globalization in question.** Oxford: Polity Press, 1996.

HOLT, Douglas B. **Does cultural capital structure American consumption?** Journal of consumer research, Jun 1998,

IYER, Lakshimi S., TAUBE, Larry e RAQUET, Julia. **Global e-commerce:** rationale, digital divide, and strategies to bridge the divide. International journal of the economics of business, Jun, 2000.

KEEGAN, Warren J. e GREEN, Mark S. **Global marketing.** New Jersey: Prentice Hall, 2000.

KORTEN, David C. **When corporations rule the world.** London: Earthscan publications, 1995.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristian. **Administração de marketing global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** A Edição do Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Vídeo conferência: a Internet e o Futuro da Empresa.** Hotel Intercontinental. Rio de Janeiro: Julho de 1999.

LANDES, David S. **A Riqueza e a Pobreza das Nações.** Por Que Algumas são tão Ricas e Outras são tão Pobres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LANDIS, Dan e BHAGAT, Rabi S. **Handbook of Intercultural Training**. London: Sage- Publications, 1996.

LEONTIADES, James C. **Managing the global enterprise**-Competing in the information age . Harlow: Prentice Hall, 2001.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Raça e História**. Lisboa: Presença, 1952.

LIMA, Luiz Costa. **Teoria da Cultura de Massa**. Rio de Janeiro: Saga, 1996.

LYNCH, Patrick D. e BECK, John C. **Profiles of Internet buyers in 20 countries: Evidence for region-specific strategies**. Journal of International Business Studies, Winter 2001, v32.

LYONS, Denis. **Business goes native**; New York: Chief Executive; Feb. 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOOIJ, Marieke de. **Global Marketing and Advertising - Understanding Cultural Paradoxes**. London: Sage, 1998.

NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital**. São Paulo: Companhia Das Letras, 1995.

NELSON, Dave; MAYO, Rick e MOODY, Patricia E. **Developing excellence in the global enterprise**. Rockville; Aug 2000.

OLIVA, Ralph A. **New views on web strategy**. Marketing management , May/jun, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. e MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia**. A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Strategy and the Internet**. *Harvard Business Review*; March; 2001.

RHEAULT, Dennis e SHERIDAN, Steve. **Reconstruct your business around costumers.** Journal of business strategy, march/april, 2002.

RICHARDSON, Roberto J. e Colaboradores. **Pesquisa Social.** Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso-** a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron Books, 2001.

SCHOUTEN, John W. e McALEXANDER, James H. **Subculture's os consumption:** An ethnography of the new bikers Journal of consumer research, Jun, 1995.

SCHULZE, Hagen. **States, Nations and Nationalism.** From the Middle Ages to the Present. Oxford: Blackwell, 1996.

SCHWARTZMAN, Simon. **Um Espaço para a Ciência no Brasil.** A Formação de uma Comunidade Científica no Brasil. Brasília: Ministério da Ciência e tecnologia, Centro de Estudos Estratégicos, 2001.

SCHRAGE, Michael .**Local cultures** , New York: MC Technology Marketing Intelligence
Nov 2000.

SCHRAGE, Michael . **Shadow bosses**, New York: *Fortune* , Oct, 2001.

SERVA Mauricio. **Contribuições para uma teoria organizacional brasileira.** Revista de administração pública; fev/abr, 1990.

SERVA Maurício. **A importância de metodologias administrativas no Brasil-** uma análise semiológica. Revista de administração pública; out/dez, 1992.

SERVA Maurício. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa** . ERA, V.3, nº 2, abr/jun. 1997.

SHERN, Stephanie. **Global online retailing** -special report. New York: Ernest & Young, 2001.

SKIDMORE, Thomas E. **Brasil: De Getúlio a Castelo.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

SKIDMORE, Thomas E. **Brasil: De Castelo a Tancredo.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SKIDMORE, Thomas E. **O Brasil Visto de Fora.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

SONJKA, Jane e TANSUHAJ, Patriya S. **Advances in consumer research – Cross-cultural consumer research: a twenty-year review.** Vol.22; Páginas:461-474, Washington: Washington University Press, 1995.

STERNE, Jim. **Marketing na web-integrando a web à sua estratégia de marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAPSCOTT, Don. **Rethinking strategy in a networked world.** Strategy and business, 2001.

THOMAS, Howard; O'NEAL, Don. **Strategic Integration.** Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

TURNER, Charles Hampden e TROMPENAARS, Fons. **Building cross-cultural competence- how to create wealth from conflicting values.** Yale: New Haven & London, 2000.

USUNIER, Jean Claude. **International Marketing.** A Cultural Approach. New York: Prentice Hall, 1998.

VALVERDE, Belmiro J. Castor. **O Brasil não é para amadores - Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho.** Curitiba: IBQP-Pr, 2000.

VALVERDE, Belmiro J. Castor e JOSÉ, Herbert Antonio Age. **Atualizando o Modelo Administrativo Brasileiro: as Promessas e Perspectivas do Governo Eletrônico.** XXV Enanpad. Campinas, set/2001.

VASSOS, Tom. **Marketing estratégico na Internet.** São Paulo: Makron books 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

YANG, Zhilin e JUN, Minjoon. **Consumer perception of e- service quality: from Internet purchaser and non-purchaser perspectives.** Journal of business strategies, vol. 19 nº1, Spring, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7. ANEXOS

7.1 SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS

7.1.1 Alfa

- Pesquisa: 1ª empresa pesquisada;
 - Área de atuação: Todo Brasil;
 - Foco da pesquisa: Região Sudeste;
 - Nome criado: Empresa Alfa
 - Perfil da empresa: Multinacional Européia do setor de telefonia móvel;
 - Localização: Região Sul;
-

- Perfil do 1º entrevistado:
 - Cargo: Diretor de negócios;
 - Idade: 40 anos;
 - Sexo: Masculino;
 - Formação acadêmica: Administrador de empresas;
 - Tempo no cargo: 1 ano e 6 meses;
 - Tempo na empresa: 1 ano e 6 meses;
 - Tempo da entrevista: 45 minutos;
 - Data da entrevista: 22/08/2002;
 - Tipo de entrevista: Semi-estruturada;
 - Acesso a material documental: Informativo dos dados para investidores na Internet;
-

- Perfil do 2º entrevistado:
- Cargo: Analista de Marketing responsável Web;
- Idade: 20 anos;
- Sexo: Feminino;
- Formação acadêmica: Publicidade e Propaganda;
- Tempo no cargo: 1 ano;
- Tempo na empresa: 1 ano;
- Tempo da entrevista: 50 minutos;
- Data da entrevista: 15/10/2002;
- Tipo de entrevista: Semi-estruturada;
- Acesso a material documental: Memorandos, minutas de reuniões, apresentações e pesquisas encomendadas;

7.1.2 Beta

- Pesquisa: 2ª empresa pesquisada;
 - Área de atuação: Todo Brasil;
 - Foco da pesquisa: Região Sudeste;
 - Nome criado: Empresa Beta;
 - Perfil da empresa: Multinacional Norte-Americana do setor de telefonia móvel;
 - Localização: Região Sudeste;
-

- Perfil do 3º entrevistado:
 - Cargo: Diretor de Marketing;
 - Idade: 40 anos;
 - Sexo: Masculino;
 - Formação acadêmica: Administrador de empresas;
 - Tempo no cargo: 2 anos e 7 meses;
 - Tempo na empresa: 2 anos e 7 meses;
 - Data da entrevista: 10/10/2002;
 - Tipo de entrevista: Estruturada enviada por e-mail;
 - Acesso a material documental: Informativo dos dados para investidores na Internet;
-

- Perfil do 4º entrevistado:
- Cargo: Analista de marketing;
- Idade: 33 anos;
- Sexo: Feminino;
- Formação acadêmica: Formada em jornalismo com pós-graduação em Marketing
- Tempo no cargo: 1 ano;
- Tempo na empresa: 3 anos;
- Tempo da entrevista: 60 minutos;
- Data da entrevista: 28/11/2002;
- Tipo de entrevista: Semi-estruturada;
- Acesso a material documental: Informativo dos dados para investidores na Internet;

7.1.3 Gama

- Pesquisa: 3ª empresa pesquisada;
 - Área de atuação: Região Sudeste;
 - Foco da pesquisa: Região Sudeste;
 - Nome criado: Empresa Gama;
 - Perfil da empresa: Nacional do setor de telefonia móvel;
 - Localização: Região Sudeste;
-

- Perfil do 5º entrevistado:
- Cargo: Coordenador de Internet;
- Idade: 36 anos;
- Sexo: Masculino;
- Formação acadêmica: Direito e Propaganda & Marketing
- Tempo no cargo: 4 anos e 6 meses;
- Tempo na empresa: 5 anos;
- Tempo da entrevista: 60 minutos;
- Data da entrevista: 21/12/2002;
- Tipo de entrevista: Semi-estruturada;
- Acesso a material documental: Informativo dos dados para investidores na Internet.

7.2 CARTA DE APRESENTAÇÃO

Data

Ilmo (a). Sr (a).

NOME DO DIRIGENTE(Diretor da área ou Presidente)

Prezado (a) Senhor (a):

Tenho a satisfação de apresentar o mestrando Bernardo da Frota Simões, aluno do curso de Mestrado em Administração CEPPAD/ UFPR, que está desenvolvendo sua dissertação sobre o tema das organizações de telefonia móvel e suas estratégias de operação com Internet para uma cultura local.

Como orientador acolhi com entusiasmo a sugestão do mestrando de escolher a (NOME DA EMPRESA) – por ser uma empresa com destaque na sua área de atuação. Nesta pesquisa a (NOME DA EMPRESA) estará junto com outras organizações com as mesmas características, e que também operem no Brasil, para embasar esta pesquisa, a qual se divide em duas etapas distintas.

A primeira fase se fará por entrevistas a dirigentes das empresas selecionadas, cuja duração prevista para cada entrevista é de aproximadamente 60 minutos, sendo divididos em três grupos entrevistados em cada empresa, a saber:

1. O responsável geral pela administração da empresa ou área (presidente, CEO, diretor da área);
2. Os responsáveis pela administração e planejamento do Site; e
3. Os responsáveis pela administração das áreas da empresa que tenham algum contato com o ambiente externo (comercial, marketing, comunicação, ou outra), a serem indicados pela própria empresa.

Na segunda fase da pesquisa, se necessário, estas mesmas pessoas responderão a um questionário e será feita a coleta de material documental, entre outros.

Solicito, através desta, a autorização para que o mestrando aplique as entrevistas e questionários, ressaltando que esta pesquisa é de interesse exclusivamente acadêmico, sendo assegurada a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Ao término da pesquisa, a mesma estará à disposição para sua apreciação e consulta. Caso necessário o nome e o ramo da empresa poderão ser excluídos do relatório final.

Certo de merecer acolhimento para a presente solicitação, antecipo meu agradecimento e renovo-lhe meus votos de alta estima e distinguida consideração.

Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor
Professor Titular CEPPAD/ UFPR

7.3 ROTEIRO

1) Descreva os principais elementos do ambiente externo (Agências do governo, empresas concorrentes, mercado...) que mais influenciam a empresa no momento de implementação de uma nova ação estratégica.

2) De um modo geral, em relação a uma nova estratégia organizacional ou tecnologia, a empresa:

A) Implementa de imediato;

B) Antes de implementar estuda e verifica como estão se saindo as empresas que adotaram esta mudança;

C) Implementa quando os principais concorrentes já implementaram ou o mercado está exigindo;

D) Não implementa, pois o retorno com as operações está de acordo com o planejado.

JUSTIFIQUE :

3) A empresa leva em consideração os aspectos culturais de um determinado país ou região antes de começar a operar neste lugar? E depois, quando a empresa já estiver operando neste novo mercado, as características culturais são levadas em consideração?

4) Na sua opinião, a cultura de um determinado país ou região pode vir a atrapalhar na obtenção dos resultados desejados pela empresa? Justifique.

5) Quando e por que a empresa começou a operar na Internet? E quais foram os principais problemas e barreiras encontrados no início de sua implementação?

6) E agora estes problemas já estão sanados? Hoje, com o Site em operação, quais são as maiores dificuldades encontradas?

7) O Site está vinculado ao Marketing, à Comunicação, à Informática ou é todo terceirizado? Por quê?

8) Quanto foi gasto no projeto de Internet (Porcentagem do orçamento anual, valores)? E quantas pessoas estão envolvidas no projeto?

9) Qual a importância da Internet nas atividades da empresa?

10) Indique, passo a passo, todas as etapas de implementação do Site da empresa na Internet (reuniões iniciais, contatos com parceiros, testes, ajustes...).

- 11)** Os resultados obtidos com o projeto estavam dentro do previsto? A empresa visava retorno financeiro, notoriedade junto ao mercado ou experiência com uma nova ferramenta empresarial?
- 12)** Quais as diferenças entre os Sites da empresa?
- 13)** A empresa pretende expandir as suas operações no Brasil?
- 14)** Qual é o nível de controle por parte da matriz?
- 15)** Como são elaboradas as estratégias de Internet da empresa? (Brainstorms, consultores externos, tendências do mercado, reuniões de diretoria).
- 16)** A Internet é utilizada para rastrear, identificar e criar um banco de dados com informações dos clientes? Como?
- 17)** Como a empresa segmenta o seu mercado? Qual é o seu público-alvo? E as suas características?
- 18)** O posicionamento do Site acompanha o mercado?
- 19)** Existem promoções ou vantagens específicas para os clientes do Site?
- 20)** A empresa realiza pesquisas de mercado com que frequência? E de comportamento do consumidor?

7.4 FATOS HISTÓRICOS

TABELA 7 - FATOS HISTÓRICOS E RELEVANTES PARA A TELEFONIA BRASILEIRA – 1876-1998

ANO	FATO
1876	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander Graham Bell patenteou o telefone; • Ano em que a 1ª transmissão elétrica de mensagem completa pelo telefone foi realizada;
1877	<ul style="list-style-type: none"> • Instalado o 1º telefone no Brasil. Fabricado para D. Pedro, o 1º telefone foi instalado no Palácio de São Cristóvão, na Quinta da Boa Vista;
1879	<ul style="list-style-type: none"> • 1ª concessão para estabelecimento de uma rede telefônica no Brasil;
1883	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira linha interurbana no Brasil ligando o Rio de Janeiro a Petrópolis;
1890	<ul style="list-style-type: none"> • Concedida permissão para a construção de uma linha ligando dois estados brasileiros do Rio de Janeiro até São Paulo;
1893	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de voz humana em telefonia sem fio;
1906	<ul style="list-style-type: none"> • O telefone de bateria central. Importado dos Estados Unidos, ele abolia a manivela;
1923	<ul style="list-style-type: none"> • Nasce a Brazilian Telephone Company;
1930	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema automático de telefonia;
1935	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento dos telefones públicos;
1946	<ul style="list-style-type: none"> • Surge nos EUA o 1º Sistema de Telefonia Móvel transmitido por ondas de rádio;
1954	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da Companhia Telefônica Brasileira, a primeira empresa privada de telefonia do Brasil;
1956	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalização da Companhia Telefônica Brasileira;
1965	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da EMBRATEL - Empresa Brasileira de Telecomunicações;
1967	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Ministério das Comunicações e Início da TELEBRAS (Telecomunicações Brasileiras S.A.);
1978	<ul style="list-style-type: none"> • Nos laboratórios Bell dos EUA, surge o Sistema de Telefonia Móvel Avançado (Advanced Mobile Phone System - AMPS) o que nada mais é que o Sistema Celular Analógico;
1991	<ul style="list-style-type: none"> • O Brasil começa a operar com a Telefonia Celular;

1992	<ul style="list-style-type: none"> • Surge o Telefone Público a Cartão no Brasil;
1995	<ul style="list-style-type: none"> • O Brasil põe fim ao monopólio estatal nas Telecomunicações ;
1996	<ul style="list-style-type: none"> • O governo brasileiro cria a Lei Especial do Celular;
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) com a função de conceder e cassar licenças, regulamentar e fiscalizar todos os serviços de Telecomunicações do Brasil;
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Privatização das empresas de Telecomunicações no Brasil (telefonia fixa, celular Banda A e EMBRATEL).

FONTE: dados secundários da Empresa Beta.

A tabela acima apresenta, detalhadamente, uma rápida evolução em termos de tecnologia de comunicação no Brasil e no mundo. E uma breve análise em seus dados facilita uma melhor compreensão deste estudo.