

**Área temática:** marketing e comunicação

**Marketing de Convergência do novo consumidor centauro: estudo de casos em empresas varejistas.com**

**AUTORES**

**GRAZIELA OSTE GRAZIANO**

UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba  
grabela@terra.com.br

**ISABELA OSTE GRAZIANO**

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP  
grabela@terra.com.br

**DALILA ALVES CORRÊA**

Universidade Metodista de Piracicaba  
dacorrea@unimep.br

**ANTONIO CARLOS GIULIANI**

Universidade Metodista de Piracicaba Unimep  
giuliani.marketing@uol.com.br

**NADIA KASSOUF PIZZINATTO**

Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP  
nkp@merconet.com.br

**Resumo**

O estudo tem como objetivo identificar as ações do marketing de convergência dos mercados *on-line* e *off-line* como ferramenta para assegurar competitividade das empresas. O marketing de convergência é uma combinação de estratégias voltadas a conquistar e/ou fidelizar, concomitantemente, o consumidor tradicional, não adaptado às novas tecnologias, e o *cyberconsumidor*, totalmente acostumado com a Internet e com modernos recursos tecnológicos: à medida que os centauros movimentam-se entre mundos reais e virtuais, as empresas devem desenvolver novas estratégias de convergência para atendê-los. Através de um estudo exploratório em duas empresas do setor varejista: Lojas Americanas.com e Magazine Luiza.com, procedeu-se a uma análise procurando identificar os 5C's do marketing de convergência, bem como verificou-se quais ações permitem que ambas as empresas atendam às expectativas desse novo consumidor denominado de centauro. O estudo permitiu analisar como as empresas se comunicam com o consumidor centauro que é um misto de tradicional e *cyber* e como foram desenvolvidas as ações, de interatividade, flexibilidade, conhecimento sobre o consumidor, simplificação do processo e a comunicação de forma mais personalizada.

**Palavras-Chave:** cyberconsumidor, consumidor centauro, customerização.

**Abstract**

The study has as objective identifies the actions of the marketing of convergence of the markets on-line and off-line as tool to assure competitiveness of the companies. The convergence marketing is a combination of strategies conquered and/or fidelize again, concomitantly, the traditional consumer, not adapted to the new technologies, and the *cyberconsumidor*, totally accustomed with Internet and with modern technological resources:

as the centaurs are moved among real and virtual worlds, the companies should develop new convergence strategies to assist them. Through an exploratory study in two companies of the retail section: Stores Americanas.com and Magazine Luiza.com, was proceeded to an analysis trying to identify the 5C's of the convergence marketing, as well as it was verified which actions allow both companies to assist to that new denominated consumer's of centaur expectations. The study allowed to analyze as the companies they communicate with the consumer centaur that is a mixed one of traditional and cyber and as the actions were developed, of interatividade, flexibility, knowledge about the consumer, simplification of the process and the communication in a personalized way.

**Key-words:** cyberconsumer, consumer centaur, customerização

## 1 – Introdução

O avanço da tecnologia, o uso da internet, o ciclo de vida dos produtos cada vez mais curtos e um consumidor mais informado, com exigências maiores, parecem levar as organizações a criar estratégias para uma melhor competitividade no mercado. A cada dia o consumidor descobre e adquire novos e diferentes produtos em sua vida, pois existe um excesso de informação, de apelos e de novas ofertas inundando os mercados.

Para sobreviver à competitividade que “nor-teia as relações empresariais é necessário o desenvolvimento de compostos mercadológicos com estratégias distintas para criar um processo diferente de competição que vá além das situações tradicionais de apenas atender as necessidades e desejos dos consumidores, mas sim, de considerar a oferta de produtos e serviços com valor para o cliente, em específico, com foco no cliente”(PIZZINATTO, 2005).

As empresas que não se reestruturarem com certa urgência, correm o grande risco de ficar fora do mercado, portanto a Miopia em Marketing deve deixar de existir, pois o foco tem que ser o cliente e não o produto, isso é apresentado por Lauterborn (1999), como os 4 Cs (cliente, custo/benefício, conveniência e comunicação).

O marketing evoluiu para tentar acompanhar a dinâmica ditada por um perfil de consumidor que tem em suas mãos um controle maior de trocas, que dispõe de condições para especificar as características desejáveis de produto ou serviço, que sabe trabalhar com as informações e desenvolver comparações com os concorrentes, sabe quanto quer pagar pelo produto e como deseja tê-lo (PIZZINATTO, 2005). Assim se faz necessário “romper os grilhões do obsoleto modelo de marketing de massa e entrar na era do indivíduo”. (RAPP E COLLINS 1999). Essa nova relação entre empresa e clientes cria diferentes hábitos de consumo e exige que a empresa, para se manter competitiva no mercado, repense suas estratégias de marketing, na qual não basta focalizar os clientes, é necessário tê-los como parceiros (SIEGEL, 2000).

Na visão de Seybold (2000), há uma profunda revolução em movimento: em consequência das tecnologias de transação eletrônica, quase toda organização, pequena ou grande, dispõe agora de recursos necessários para interagir diretamente com seus clientes finais. As empresas têm a possibilidade de consolidar informações sobre seus clientes e obter um quadro bem mais fiel de quem eles são, que produtos e serviços compram e como gostariam de ser atendidos. As empresas podem, agora, digitalmente, vincular canais de venda diretamente aos seus clientes finais, criando relacionamentos com eles.

Com base nesse contexto, Christensen (2000), aponta que as empresas temerosas de perder oportunidades, investem na Internet como canal de vendas. No entanto, percebe-se que as estratégias empresariais tradicionais não podem ser simplesmente transpostas para a Internet. Parece claro, no entanto, que o comércio eletrônico irá, em um nível mais abrangente, mudar a base da vantagem competitiva no varejo.

Em complemento ao exposto, Wind (2003) defende que atualmente as organizações vivem a era do consumidor centauro (mitologia grega), metade humano e metade animal, ou

seja, um cavalo correndo com os pés rápidos da nova tecnologia, e, no entanto, possuindo e mantendo o mesmo antigo e imprevisível coração humano.

Esse consumidor é uma combinação entre o tradicional e o *cyber*, o racional e emocional, a comunicação por fio e da presença física, resultando assim, no consumidor centauro, em específico o marketing de convergência (WIND, 2003).

Assim, o marketing de convergência é uma combinação de estratégias voltadas a conquistar e/ou fidelizar, concomitantemente, o consumidor tradicional, não adaptado às novas tecnologias, e o *cyber*consumidor, totalmente acostumado com a Internet e com modernos recursos tecnológicos: à medida que os centauros movimentam-se entre mundos reais e virtuais, as empresas devem desenvolver novas estratégias de convergência para atendê-los.

O Marketing de convergência é apontado por Wind (2003) como estratégia competitiva de mercado, na qual o consumidor atual é semelhante ao centauro, um consumidor híbrido que interage no mundo real e no mundo virtual, combinando as novas tecnologias revolucionárias com os eternos desejos e motivações humanos.

É essencial que as empresas utilizem o marketing de convergência como uma estratégia, pois além de ajudar as organizações a vencerem as fragilidades ao entrar na era da tecnologia, ajuda também a convergir com a era do foco no cliente, na qual, as empresas devem investir em lojas físicas e virtuais, combinando a padronização e a personalização, fazendo com que o consumidor se relacione com múltiplos canais de mercado (comunidades), criando valor para o cliente no aspecto entretenimento e também preço, para que assim se possa conquistar o poderoso e exigente consumidor (WIND, 2003).

Para Boros (2002) a convergência significa a transformação, ou seja, a conversão dos mercados, o que pode proporcionar um potencial de venda inexaurível para os mesmos.

McEachern (1998) defende que o marketing convergente oferece o melhor aos clientes para satisfazer suas necessidades e desejos no momento certo, atribuindo aos profissionais de marketing a responsabilidade de entender as necessidades e exigências de produto de todos os seus clientes, identificando e coletando informação sobre criar valor para o cliente, tendência de produto, necessidades e comportamento do consumidor.

O marketing de convergência permite que uma organização realmente coordene todas as atividades com um foco em construir valor pelo cliente e a organização, alcançando assim maior lealdade do mesmo, segundo McEachern, (1998) e oferecendo diretrizes sobre como redirecionar, ou convergir, a tecnologia, o marketing e a estratégia comercial para o consumidor centauro e para a transformação organizacional, ou seja, como alinhar a empresa para atender melhor os clientes.

Considerando que no contexto organizacional as empresas devem ouvir seus clientes (Kotler, 2000), é importante abrir um canal de comunicação de acesso, permitindo que participem e digam o que querem que se faça por eles. É um imperativo que Whiteley (1996) denomina “Sature a empresa com a voz do cliente”, para cuja implementação recomenda o investimento em comunicação e oferece diversas opções práticas de da empresa com seus clientes: Linha 0800, fax, serviços de auxílio à lista telefônica, Lista Telefônica, treinamento, Internet (e-mail), E.D.I. (*Electronic Data Interchange*), sistema computadorizado de troca de dados. É nessa premissa de ouvir os clientes que o artigo busca identificar as estratégias do marketing de convergência utilizadas por empresas preocupadas em se comunicar com esse cliente que vive o mundo físico e virtual e esta comunicação assegura um diferencial competitivo.

## **2 – Referencial Teórico**

### **2.1 – A Convergência de Mercados**

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva consiste na busca de uma posição competitiva favorável, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

(...) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (PORTER, 1989, p. 2)

Com o surgimento do novo consumidor híbrido, está criando-se um novo conjunto de oportunidades de crescimento atentando-se para redefinir mercados, atingir segmentos esquecidos e concentrar-se em maximizar o valor para o cliente continuamente (WIND,2003).

A convergência dos mercados *on-line* e *off-line* pode proporcionar oportunidades para reestruturar o espaço competitivo das empresas. Um dos papéis atuais do marketing é assegurar que seja levada em conta a opinião do consumidor híbrido em tudo aquilo que é feito. Para Wind (2003) o marketing de convergência amadurece durante uma época na qual o cliente tem mais poder, existe interconectividade, ocorre uma customização crescente, os processos são impulsionados pelo cliente e as comunicações são interativas.

Luhman (2004) defende que qualquer estratégia que encoraje indivíduos a repassar mensagens de marketing aos outros, cria o potencial para crescimento exponencial de exposição e influência a mensagem.

O marketing convergente reconhece que os clientes são o maior recurso da companhia e que eles devem estar ao centro do negócio, que ocorre de forma virtual: as empresas *.com* mantêm um sítio (denominado *site*) na internet, em que divulgam seu composto de produtos, seus preços, promoções, sistema de pagamento, crediário, entrega, etc. Quando cada área funcional da companhia dirige seus esforços para o cliente, levando em consideração suas necessidades, tem-se aí um diferencial competitivo. Colocar o cliente como foco do planejamento, é o primeiro passo para garantir o sucesso. A essa diretriz, devem ser somados três elementos-chave na concepção de McEachern (1998), sintetizados a seguir:

1- é essencial para estabelecer o verdadeiro valor para o cliente e para a organização criar um diálogo entre as partes, pois sem comunicação a organização não conhece as necessidades de seus clientes e não lhes entrega valor. Kotler (2002, p.56) explica que o “valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente”. Especifica que “o *valor total para o cliente* é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”, enquanto o “custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço”. Exemplifica tomando um trator como produto, cujos benefícios poderiam estar na durabilidade, confiabilidade, desempenho e valor de revenda: vencerá a marca que ofereça mais benefícios no fator que o consumidor mais valorize.

2- deve a companhia posicionar seus clientes ao centro, coordenando todo o contato com o cliente, para identificar o perfil de seu consumidor, ou seja, suas necessidades e desejos.

3- uma organização só pode se tornar cliente-*centric* (voltada para o cliente) estabelecendo o diálogo e coordenando seus esforços, no cliente e não no produto.

Segundo Sanna (2002) cinco pontos evidenciam claramente uma convergência:

a) Essência interativa — a Internet é ao mesmo tempo um meio de comunicação e um canal de vendas, onde o consumidor pode ser envolvido pelo conteúdo, receber o impacto de uma mensagem publicitária e efetuar a compra de um produto.

b) Flexibilidade — as possibilidades de mudanças nas ações de comunicação, ganha um dinamismo muito maior.

c) Conhecimento sobre o consumidor — a web, permite coletar informações e enriquecer a base de dados sobre os clientes.

d) Simplificação dos processos — a taxa de resposta e a participação do consumidor na internet são normalmente potencializadas em função da facilidade de acesso.

e) Um novo estímulo no mercado — A Internet fez surgir uma nova categoria de anunciantes que precisam de soluções one-to-one.

É evidente que a internet provocou um fenômeno, em que dezenas de anunciantes e publicitários habituados à mídia de massa se viram envolvidos em programas de comunicação dirigida.

Para Vassos (1997), as principais vantagens para o consumidor do comércio eletrônico, em relação ao comércio tradicional, são: conveniência, informação e comodidade. Mais especificamente, os Clientes podem fazer pedidos 24 horas por dia, qualquer dia da semana e de onde estiverem. Eles podem, de seus escritórios ou residências, encontrar dados comparativos sobre empresas, produtos e preços. Por fim, os clientes não precisam ter contato pessoal com vendedores ou entrar em filas. Já as principais desvantagens do comércio eletrônico, segundo o autor, em comparação ao varejo de lojas físicas, são o tempo de espera para recebimento de um produto e a impossibilidade de contato físico com a mercadoria, antes da compra.

## 2.2 – O composto de Marketing no enfoque da Convergência

A aplicação dos conceitos dos elementos do composto de marketing inicialmente proposto por Mc Carthy & Perreault, conhecidos por 4P's (produto, preço, praça e promoção) ao marketing de convergência, apresenta especificidades:

a) **Convergência do produto:** a definição de produto está se alterando, havendo uma convergência de produtos físicos e digitais e a junção de produtos e serviços em uma experiência global do cliente. Quando a companhia oferece ao cliente habilidades para configurar o produto, significa uma maior interação antes da compra. Os produtos digitais podem ter *download* instantâneo e seu conteúdo de conhecimento é distinto de um produto físico, com apenas um clique você conhece todo o produto, bem como, suas características, serviços oferecidos, modelos disponíveis e etc. Por exemplo, se a empresa oferece um forno de micro ondas, o consumidor com um clique na imagem, terá todas as informações supra citadas.

Em virtude da rapidez tecnológica e das mudanças, as organizações podem se beneficiar criando plataformas que podem ser atualizadas, as companhias envolvem seus clientes nessas atividades de customerização, pois seus clientes podem criar seus próprios produtos, ou seja, combinação de cores do produto, acessórios, modelo, tamanho e etc. Nas compras de calças jeans, por exemplo, o cliente define as medidas da cintura, o comprimento, a cor do tecido, etc...

b) **Convergência do preço:** o consumidor centauro introduziu uma nova equação de valor, permitindo que a internet desenvolva modelos inovadores de preço, numa equação de valor formada pelas seguintes variáveis: oferta do produto ou serviço, atendimento, marca, rapidez, conveniência, novidade, tranquilidade e retornos sociais e psicológicos, ou seja, os

consumidores conseguem uma forte vantagem psicológica quando têm a percepção de uma tecnologia avançada.

c) **Convergência da promoção:** os clientes não são mais receptores passivos de anúncios e comerciais, mas são participantes ativos de um processo de educação e entretenimento interativo, procurando oportunidades para aprender a respeito dos produtos e serviços (educação) enquanto são entretidos e inspirados. As empresas que normalmente desenvolvem a convergência do produto, utilizam os *teasers* (*arrelizador*) é uma técnica usada em marketing para chamar a atenção para um anúncio subsequente, por intermédio de informação enigmática. Um *teaser*, geralmente, não oferece nenhuma informação sobre o produto em publicidade, levando o público a interrogar-se sobre o significado da propaganda e despertando-lhe curiosidade pela explicação. Os *banners* são outra forma de propaganda, é mais comum na internet, muito usado em propagandas para divulgação de sites na Internet que pagam por sua inclusão. É criado para atrair um usuário a um site através de um link. Embora todos os tipos de *sites* sejam sucetíveis a ter *banners*, são os *sites* com maior tráfego e conteúdo de interesse que atraem os maiores investimentos de anunciantes. A palavra inglesa *link* entrou na língua portuguesa por via de redes de computadores (em especial a Internet) e seu significado é "atalho", "caminho" ou "ligação".

d) **Convergência do ponto de distribuição:** os consumidores esperam maior velocidade e conveniência e querem encontrar produtos 24 horas por dia, 7 dias por semana, em qualquer lugar do mundo.

A teoria dos 5C's (cliente, custo, conveniência e comunicação) proposta por Lauterborn (1999), apresenta uma adaptação dos 5C's sobre o enfoque da convergência, como mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 – 5C's da Convergência**

<b>5C's da convergência</b>	<b>Descrição</b>
<b>Convergindo para a customerização</b>	O cliente é convidado a participar do laboratório de planejamento e desenvolvimento do produto: para isso, as companhias devem criar plataforma para o cliente desenvolver o seu produto.
<b>Convergência das comunidades</b>	O cliente valoriza a interação pessoal das suas comunidades físicas e valoriza também o alcance das comunidades <i>on-line</i> . O centauro quer ser capaz de mudar do físico para o virtual e vice-versa, deseja fazer interações com outras pessoas do modo como quiser, a rede de relacionamentos Orkut é um exemplo de formação de comunidades.
<b>Convergência dos canais</b>	O cliente deseja localizar a companhia onde e quando quiser, e espera ser reconhecido quando contactá-la por meio de canais múltiplos. Por exemplo, como os citados por Whiteley (1996), acima
<b>Convergência do valor competitivo</b>	É o cliente quem decide o valor do produto em relação ao preço e ao decidir deseja ter tranquilidade e adquirir experiência de compra.
<b>Convergência na escolha</b>	O consumidor centauro necessita que as

	organizações lhe dê ferramentas para tomar as melhores decisões, pesquisar informações e gerenciar as atividades diárias.
--	---

**Fonte:** adaptado pelos autores, de WIND, Yoram et al. **Marketing de convergência: estratégias para conquistar o novo consumidor.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

Com a Internet, a agregação de valor ao serviço é baseada no processo de acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes. Gerenciar informações sobre os clientes se tornou mais simples, pois seus históricos de compra e preferências podem ser registrados em um banco de dados central. Nas lojas virtuais, os padrões de compras do consumidor são transparentes, uma vez que suas visitas e suas compras podem ser documentadas eletronicamente (REICHHELD, 2000). Segundo o autor, provendo este tipo de informação, a Internet oferece oportunidades sem precedentes de uma empresa conhecer a fundo seu cliente e personalizar seus produtos e serviços de acordo com suas preferências.

Assim, criar um valor real para clientes requer que todo o marketing, vendas e contato converjam ao cliente com uma verdadeira compreensão de suas necessidades.

## 5 - Metodologia

A natureza deste trabalho é exploratória: na primeira etapa da pesquisa procurou-se desenvolver e esclarecer os conceitos, vinculados ao referencial teórico do tema em estudo.

Diversos autores, tais como Vergara (2004), Aaker, Kumar e Day (2001) defendem que a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema.

Uma das fontes de informação do estudo exploratório é o estudo de caso (Mattar, 1996), metodologia utilizada quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Assim, como estudos de caso, ainda de forma exploratória, na segunda etapa do estudo foram selecionadas para análise da prática do marketing de convergência, duas empresas do varejo *on-line*: Lojas Americanas.com e Magazine Luiza.com. A escolha dos casos baseou-se no critério de que atendem ao consumidor classificado como centauro.

Assim, a pesquisa teve como fonte de dados secundários os sites Americanas.com e Magazine Luiza.com.

### 5.1 – Coleta de Dados

As técnicas utilizadas para coletar os dados na pesquisa foram através da observação, técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (MARCONI e LAKATOS, 1990, p. 78).

Pode-se compreender esta etapa como um processo sistemático de registro dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e acontecimentos sem fazer perguntas ou sem comunicar com eles.

Numa primeira etapa analisaram-se as ferramentas utilizadas pelas empresas sob o aspecto dos 4P's; numa segunda etapa identifica-se como os 5C's da convergência são desenvolvidos pelas lojas virtuais; ao final procedeu-se a uma análise, procurando elucidar as especificidades que claramente evidenciam uma convergência fundamentada, segundo Sanna (2002) em interatividade, flexibilidade, conhecimento sobre o consumidor, simplificação dos processos e estímulo de soluções *one to one*.(um a um)

## 6. Resultados da Pesquisa

A seguir, os resultados da pesquisa de estratégias adotadas pelas duas organizações em estudo, em relação ao composto de marketing (4P's) e aos 5C's, antecedidos por breve apresentação das empresas que representam os estudos de caso deste trabalho.

### **6.1. Lojas Americanas.com**

A Americanas.com iniciou seu primeiro pedido em novembro de 1999, tendo como missão: ser o destino preferido de compras *online* no Brasil.

Atualmente, a Americanas.com é o destino de 4 milhões de consumidores e mais de 9000 empresas fornecedoras. É reconhecida como uma das principais empresas de varejo brasileiras. Em termos de excelência entre provedores de comércio eletrônico, a Americanas.com é vista e tida pelo público como líder do setor e já recebeu dezenas de prêmios, incluindo Melhor *Site* de Comércio Eletrônico do Brasil em 2003 e 2004 pelo iBest. Além do melhor serviço de logística do Brasil, entregando para mais de 200 países, conta com um amplo portfólio de produtos, incluindo Livros, CDs, DVDs, Brinquedos, Bebês, Games, Informática, Cine e Foto, Telefones e Celulares, Eletrônicos, Eletrodomésticos, Eletroportáteis, Esporte e Lazer, Higiene e Beleza, Lingerie e Meias, Utilidades Domésticas, Cama, Mesa e Banho, Guloseimas, Presentes e Relógios.

Além de ser líder no segmento *Business to Consumer (B2C)*, conta com parcerias sólidas com empresas *Business to Business (B2B)* em programas de fidelidade, de premiação e incentivos e vendas corporativas, oferecendo soluções e serviços com o mesmo nível de excelência que nos consagra líder no segmento *B2C*.

Pertencendo ao mesmo grupo econômico das Lojas Americanas, que funcionam no sistema convencional, com mais de 100 lojas espalhadas, a Americanas.com coloca à disposição de seus clientes mais um canal de relacionamento com seus clientes, além do *site* e de sua Central de Atendimento.

Juntamente com variada seleção de produtos, oferecem ampla gama de funcionalidades e serviços através dos múltiplos canais de venda, ou seja, os consumidores dispõem de várias maneiras para se relacionar com a Americanas.com:

**a) Internet:** Site - [www.americanas.com.br](http://www.americanas.com.br), funcionando 24 horas por dia, todos os dias do ano.

**b) Central de Televendas:** 4003-1000 (Capitais e Regiões Metropolitanas) ou 023 21 3002-1000 (demais localidades), com atendimento 24h.

#### **c) Lojas Físicas**

**d) SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor):** 4004-3824 e 0xx11 2195-3824 , com atendimento 24hs ([www.lojasamericanas.com](http://www.lojasamericanas.com), 2006).

### **6.2. Magazine Luiza**

Fundada em 1958 na cidade de Franca, interior de São Paulo, o Magazine Luiza é considerado uma das maiores redes de varejo do país e, atualmente, possui 350 lojas (50 são lojas virtuais) em sete Estados (São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). A empresa conta com cerca de 10 mil colaboradores e o faturamento previsto para 2006 é de R\$ 2 bilhões.

Em 1991, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues passou a assumir o cargo de superintendente do Magazine Luiza. Além da rede de eletrodomésticos Magazine Luiza S/A, a superintendente administra outras empresas como Meta Veículos Ltda, Ubervel Uberaba Veículos e Peças Ltda, Consórcio Nacional Luiza S/C Ltda, Castelo Empreendimentos Imobiliários Ltda e Luiza Factoring Fomento Mercantil Ltda

Em 2004 comprou a rede Arno, no Rio Grande do Sul, que possuía 51 lojas. Também inaugurou quatro lojas virtuais na zona leste de São Paulo. Outras lojas foram inauguradas, fechando o ano com 80 inaugurações e 253 lojas. Em 2005 outras três redes foram adquiridas



no Estado de Santa Catarina – Base, Madol e Kilar, e a empresa passou a contar com 350 lojas no total.

O Magazine Luiza é conhecido pela paixão que as pessoas têm pelo trabalho, pela alegria de fazer o que fazem e pelos valores que cultuam. Por isso, para conhecer o Magazine Luiza, basta conhecer as pessoas que trabalham na rede, como pensam, agem, se comportam e em que acreditam. Os valores como transparência, honestidade, respeito e cortesia permeiam todas as decisões da empresa.

A experiência adquirida em vendas virtuais, desde 1992, foi levada para a internet e ampliada em um site totalmente seguro, com mais de cinco mil produtos, fácil de navegar e com banco de imagens próprio. O *magazineluiza.com* é o único do varejo *on-line* que conta com uma vendedora virtual, a Tia Luiza, que facilita a compra através do atendimento *on-line* e conteúdos prontos.

A rede possui quatro centros de distribuição de produtos, um em Ribeirão Preto, em condições de atender o interior de São Paulo e Minas Gerais; outro em Ibiporã, interior do Paraná, estrategicamente localizado próximo a Mato Grosso do Sul; outro em Sorocaba e um em Caxias do Sul (RS).

### 6.3 Os 4 P'S redefinidos no Marketing de Convergência dos dois Estudos de Caso

No Quadro 1, a seguir, apresentam-se as adequações realizadas pelas empresas consideradas estudos de caso do artigo, em relação aos 4P's: Produto, Preço, Promoção, Praça ( distribuição), no processo de atendimento do cliente centauro, ou seja, na prática do marketing de convergência.

Logo após o Quadro 2, uma análise das estratégias adotadas pelas duas organizações em estudo.

**Quadro 2- Os 4P's no marketing de convergência do Maganize Luiza.com e das Lojas Americanas.com**

4 P'S redefinidos	Magazine Luiza	Lojas Americanas
<b>Produto</b>	<p><i>Características:</i> descrição detalhada expressando as características e dados técnicos do produto, bem como uma ferramenta de “auto-demonstração”, onde o produto pode ser observado sob vários ângulos.</p> <p><i>Customização:</i> O <i>site</i> não disponibiliza aos seus clientes plataformas para criarem seus próprios produtos customizados.</p>	<p><i>Características:</i> o <i>site</i> possui uma variedade muito grande de produtos. Todos os produtos encontrados no <i>site</i> possuem uma descrição detalhada. O produto pode ser visualizado através de fotos, e se necessário o cliente pode escolher uma embalagem que melhor lhe agrade e adapte ao produto, e se houver a necessidade pode-se até anexar um cartão personalizado.</p> <p><i>Customização:</i> O <i>site</i> não disponibiliza aos seus clientes plataformas para criarem seus próprios produtos customizados.</p>
<b>Preço</b>	<p><i>Política de Desconto:</i> A empresa apresenta ofertas exclusivas aos clientes cadastrados em sua loja virtual.</p> <p><i>Formas de Pagamento:</i> A empresa conta parcerias com o banco Unibanco “Luiza Crédito – Cartão</p>	<p><i>Política de Desconto:</i> A empresa apresenta ofertas diferenciadas em seu site, promove descontos de até 10% para portadores de carteira mundial de estudante (ISIC) ou carteira do estudante Jovem Pan.</p> <p><i>Formas de Pagamento:</i> apresenta formas de pagamento via cartão de crédito</p>

	Ouro Luiza”, e também oferece serviços de consórcio. Apresenta formas de pagamento via cartão de crédito (MásterCrad, Diners, Visa, Americam Express e E-card) até doze vezes ou valor à vista para boleto bancário.	(MásterCrad, Diners, Visa, Americam Express) até doze vezes ou valor à vista para boleto bancário ou débito em conta (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil).
<b>Praça</b>	<p><b>Distribuição:</b> A empresa conta com lojas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Goiás.</p> <p><b>Prazo de Entrega:</b> A entrega do produto varia de acordo com o local e forma de pagamento escolhida, sendo cobrado o frete automaticamente de acordo com o peso e tamanho dos produtos, bem como, o local da entrega. O prazo é estipulado, mas não se pode calcular ao certo o momento exato da entrega, trocas e eventuais danos baseiam-se no código de defesa do consumidor para garantir os direitos do cliente.</p>	<p><b>Distribuição:</b> A empresa faz entregas em todo o território nacional de todos os produtos disponibilizados no site e entregas internacionais de livros em mais de 200 países e CDs e brinquedos para os Estados Unidos e Japão. A entrega do produto varia de acordo com o local e forma de pagamento escolhida, sendo cobrado o frete automaticamente de acordo com o peso e tamanho dos produtos, bem como, o local da entrega.</p> <p><b>Prazo de Entrega:</b> O prazo é estipulado, mas não se pode calcular ao certo o momento exato da entrega, trocas e eventuais danos baseiam-se no código de defesa do consumidor para garantir os direitos do cliente.</p>
<b>Promoção</b>	<p><b>Relações Públicas e Publicidade:</b> O site conta com vários banners, imagens e teasers, além de links e teasers em muitos outros sites de acesso geral. A política de segurança do site é certificada pela VeriSign, tida como uma autoridade mundial em segurança pela Internet, que assegura que toda a informação enviada a esse site é criptografada e protegida contra o acesso por parte de terceiros.</p> <p><b>Marketing Direto:</b> A interatividade entre o consumidor e a loja virtual é grande, sendo a navegação fácil e permitindo que o consumidor receba informações adicionais, tire dúvidas ou efetue suas compras diretamente com o setor de televendas “0800”. O site conta com serviços de atendimento on-line e está aberto a receber críticas e elogios, além disso, o site permite que o consumidor indique ofertas</p>	<p><b>Relações Públicas e Publicidade:</b> O site conta com vários banners e teasers, além de links e teasers em muitos outros sites de acesso geral. A política de segurança do site é certificada pela VeriSign, tida como a maior autoridade em segurança na Internet, que assegura que toda a informação enviada a esse site seja criptografada e protegida contra o acesso por parte de terceiros.</p> <p><b>Marketing Direto:</b> A interatividade entre o consumidor e a loja virtual é grande, e permite que o consumidor receba informações adicionais, tire dúvidas através de uma central de atendimento (11-4043824). O cliente uma vez cadastrado recebe em sua caixa de e-mail ofertas atuais de tal forma que fique atraído a acessar o site novamente. O site conta com serviços de atendimento on-line e está aberto a receber críticas e elogios, além disso o site permite que o consumidor indique ofertas diretamente a um amigo.</p> <p><b>Promoção de vendas:</b> a loja é conveniada</p>

	<p>diretamente a um amigo. O cliente uma vez cadastrado recebe em sua caixa de e-mail ofertas atuais de tal forma que fique atraído a acessar o site novamente.</p> <p><b>Promoção de vendas:</b> a loja virtual conta com serviço de venda corporativa, oferecendo vantagens na negociação com pessoas jurídicas, disponibiliza também listas de casamento virtuais.</p>	<p>ao programa de fidelidade SmartClub, onde o cliente acumula pontos e troca por mercadorias e serviços. A loja virtual conta com serviço de venda corporativa, oferecendo vantagens na negociação com pessoas jurídicas, disponibiliza também listas de casamento virtuais, garantia complementar e vale-presente.</p>
--	---	--

**Fonte:** elaborado pelos autores

Ao analisar as duas lojas virtuais sob as especificidades do composto de marketing proposto por Jerome McCarthy, - os 4P's (produto, preço, praça e promoção)- , nota-se que em ambas as empresas Magazine Luiza.com e Lojas Americanas.com, todos os produtos apresentam de forma clara as suas especificações, com o objetivo de esclarecimento ao consumidor informando sua funcionalidade, recursos, modelos, cores e etc.

Ambas as lojas adotam estratégias para descontos e reduções nos preços praticados, visando o aumento do volume de vendas e a penetração maior no mercado consumidor. Dentro desta linha as formas de pagamento são revisadas, com o objetivo de favorecer e fortalecer as condições de compra, fato este que estimula o consumidor.

No tocante aos canais de distribuição as empresas desenvolvem estratégias para abranger todo território nacional, na comercialização de seus produtos, otimização nos prazos de entrega e abastecimento eficiente aos consumidores.

As empresas do varejo *on-line* conduzem programas de publicidade e promoção de seus produtos, levando-os diretamente ao encontro do consumidor, propiciando a eles a possibilidade de conhecimento de um novo produto, permitindo que o consumidor receba informações adicionais, tire dúvidas ou efetue suas compras diretamente com o setor de televendas. Seus programas de fidelização incluem estratégias de parcerias com outras organizações, tais como o Smart Club.

### 5.6 – Análise dos 5 C'S da convergência

O Quadro 3 mostra uma análise dos 5 C'S do marketing de convergência, analisados nas lojas de varejo *on-line* lojas Americanas.com e Magazine Luiza.com, sob o aspecto da interatividade, flexibilidade, conhecimento sobre o consumidor, simplificações nos processos, relações *one-to-one*.

**Quadro 3 - Análise dos 5 C'S do Marketing de Convergência**

5 C'S da convergência	Magazine Luiza	Lojas Americanas
<b>Convergindo para a customerização</b>	<b>Essência Interativa:</b> Na loja virtual nota-se que a customerização é baixa ou praticamente nula, havendo a simples demonstração de uma gama variada de produtos e ofertas, onde o cliente escolhe o produto, e quando possível, as	<b>Essência Interativa:</b> Na loja virtual nota-se que a customerização é baixa, havendo a simples demonstração de uma enorme variedade de produtos e ofertas, onde o cliente escolhe o produto e quando possível às cores e modelos disponíveis. Um diferencial importante se faz quanto à embalagem e envio de produto junto a

	<p>cores e os modelos disponíveis.</p> <p>A customerização não se faz presente por se tratar de uma loja de revenda de produtos tornando inviável a personalização e/ou customerização dos mesmos, sendo a idéia mais facilmente absorvida pelo consumidor como um produto que se distingue somente pela marca e modelo.</p>	<p>um cartão personalizado, o que torna um pouco maior a procura de seus produtos.</p> <p>A customerização das mercadorias não se faz presente por se tratar de uma loja de revenda de produtos, o que torna praticamente inviável a personalização e/ou customerização dos mesmos, sendo a idéia mais facilmente absorvida pelo consumidor como um produto que se distingue somente pela marca e modelo.</p>
<b>Convergência das comunidades</b>	<p><b>Simplificação dos processos:</b> O site tenta incorporar ao cliente a idéia de uma loja onde o indivíduo tem toda a comodidade de usufruir dos produtos presentes na loja física, com um simples toque digital.</p> <p><b>Conhecimento sobre o consumidor:</b> A loja busca aproximar o cliente do seu círculo virtual e tenta transformá-lo em uma espécie de “amigo”, isto devido ao fato da possibilidade de interação entre consumidor e loja por intermédio de cadastro e atendimento on-line, no qual o cliente pode opinar, criticar, sugerir ou simplesmente interagir com os serviços de atendimento, outra grande jogada de aproximação é o fato de possibilitar a inclusão de currículos no site, mostrando a proximidade de satisfação e interação do cliente que até se torna possível sua inclusão no quadro de funcionários.</p> <p><b>Flexibilidade:</b> A facilidade da comunicação virtual faz com que a abrangência de seus serviços seja ilimitada, fazendo com que o cliente se sinta à vontade para acesso a qualquer hora e lugar.</p>	<p><b>Simplificação dos processos:</b> O site também tenta incorporar ao cliente a idéia de uma loja onde o indivíduo tem toda a comodidade de usufruir dos produtos presentes na loja física, com um simples click na tela.</p> <p><b>Conhecimento sobre o consumidor:</b> Com o intuito de aproximar o cliente de sua comunidade virtual o site tenta incorporá-lo como parceiro. Devido ao fato da possibilidade de interação entre consumidor e loja por intermédio de cadastro e atendimento on-line, no qual o cliente pode opinar, criticar, sugerir ou simplesmente interagir com os serviços de atendimento. A loja virtual também possibilita a inclusão de currículos no site, mostrando a proximidade de satisfação e interação do cliente que até se torna possível sua inclusão no quadro de funcionários.</p> <p><b>Flexibilidade:</b> A facilidade da comunicação virtual faz com que a abrangência de seus serviços seja ilimitada, fazendo com que o cliente se sinta à vontade para se relacionar a qualquer hora e lugar com sua central de atendimento.</p>
<b>Convergência dos canais</b>	<p><b>Conhecimento sobre o consumidor e Flexibilidade:</b> Visando a comodidade e satisfação, o cliente sente a necessidade de sentir-se confortável para a realização de suas compras, o cliente quer ser</p>	<p><b>Conhecimento sobre o consumidor e Flexibilidade:</b> Cadastrando seus clientes, o site faz com que o indivíduo seja reconhecido no caso de uma segunda compra, além do fato de contar com serviços de atendimento ao cliente e descrição de todos os pontos de venda</p>

	<p>lembrado quando procura novamente uma loja ele sente a necessidade de que, se preciso for, o contato físico ocorra.</p> <p>O <i>site</i> cadastra seus clientes para que cada indivíduo seja reconhecido no caso de uma segunda compra, além do fato de contar com serviços de atendimento ao cliente e descrição de todos os pontos de venda física, deixando o cliente convenientemente aberto à apreciação de uma visita pessoal a uma de suas lojas.</p> <p><b>Simplificação de processos:</b> Todos os clientes possuem a versatilidade de acesso a qualquer hora e qualquer lugar, fazendo com que se sinta confortável e satisfeito por saber onde e com quem está negociando.</p>	<p>física, deixando o cliente convenientemente aberto a uma visita pessoal a uma de suas lojas. Com o intuito de obter a comodidade e satisfação, o cliente sente a necessidade de sentir-se confortável para a realização de suas compras, o cliente sente a necessidade de ser lembrado quando procura uma loja pela segunda vez, ele sente a necessidade de que se preciso for, o contato físico ocorra.</p> <p><b>Simplificação de processos:</b> Todos os clientes possuem a versatilidade de acesso a qualquer hora e qualquer lugar, fazendo com que se sinta confortável e satisfeito por saber onde e com quem está negociando.</p>
<b>Convergência do valor competitivo</b>	<p><b>Relações one-to-one:</b> O site não apresenta formas de competição para valoração de produtos, como outros sites de leilão virtual. O mesmo mostra ofertas e facilidades que somente clientes da loja virtual podem vir a usufruir. O cliente deve se dar por satisfeito com os preços oferecidos havendo diferenciação de prazo em programas de fidelidade para pessoa jurídica.</p> <p><b>Essência Interativa e Flexibilidade:</b> A empresa agrega valor competitivo a seus produtos por intermédio de comodidade, variedade de produtos e serviços, qualidade atestada por marcas líderes de mercado, garantia de satisfação e segurança, atendimento, rapidez (revelação digital de fotos), entretenimento, além de retorno social/psicológico causado pela compra.</p>	<p><b>Relações one-to-one:</b> O site não apresenta formas de competição para valoração de produtos, como outros sites de leilão virtual, mas alguns de seus produtos recebem descontos especiais no caso de compra de dois produtos idênticos (alguns eletrodomésticos). O mesmo mostra ofertas e facilidades que somente clientes da loja virtual podem vir a usufruir, além de oferecer descontos especiais a estudantes. O cliente deve se dar por satisfeito com os preços oferecidos havendo diferenciação de prazo e preço em programas de fidelidade para pessoa jurídica.</p> <p><b>Essência Interativa e Flexibilidade:</b> A empresa agrega valor competitivo a seus produtos por intermédio de comodidade, variedade de produtos e serviços, qualidade atestada por marcas líderes de mercado, garantia de satisfação e segurança, atendimento, entretenimento, além de retorno social/psicológico resultante de toda a transação.</p>
<b>Convergência na escolha</b>	<p><b>Essência Interativa:</b> O cliente recebe influências para realização de suas compras por intermédio de mala direta virtual ou <i>teasers</i> e</p>	<p><b>Essência Interativa:</b> O cliente recebe influências para realização de suas compras por intermédio de mala direta virtual ou <i>teasers</i> e <i>banners</i> em outros</p>

	<p><i>banners</i> em outros sites, mas se sabe que a tomada de decisão vai muito além de um mero comentário.</p> <p>O <i>site</i> oferece ofertas tentadoras, novidades e sugere a compra de uma infinidade de produtos, mas faculta ao usuário a compra dos mesmos. A loja virtual tenta forçar a escolha e compra por intermédio de facilidades para pagamento ou indução a visualização de produtos tentadores logo em sua página inicial.</p>	<p>sites, mas se sabe que a tomada de decisão vai muito além de um mero comentário ou propaganda.</p> <p>Assim como todos os <i>sites</i> de venda e comercialização de produtos, o <i>site</i> oferece ofertas tentadoras, novidades, facilidades de entrega e sugere a compra de uma infinidade de produtos, mas faculta ao usuário a compra dos mesmos. A loja virtual tenta forçar a escolha e compra por intermédio de facilidades para pagamento e/ou frete grátis, ou induz a compra pela visualização de produtos a preços tentadores já em sua página de abertura.</p>
--	---	---

**Fonte:** elaborado pelos autores

Ao analisar as duas lojas virtuais sob as especificidades do marketing de convergência que segundo Sanna (2002) dividem-se em interatividade, flexibilidade, conhecimento sobre o consumidor, simplificação dos processos e estímulo de soluções *one-to-one*, nota-se que ambas as empresas Magazine Luiza.com e Lojas Americanas.com possuem um *mix* de produtos variado, atendendo aos requisitos para compreensão e visualização das mercadorias de tal forma que o cliente chegue a um entendimento mais tangível sobre o produto anunciado. O grande atrativo de ambas constitui-se por suas ofertas e facilidades de pagamento exclusivas para os clientes virtuais. Com o auxílio de outros *sites* como portal de entrada para o consumo, o cliente virtual tem acesso às promoções oferecidas por cada site, cadastrando-se para as compras e recebendo na comodidade do seu lar o produto requerido após alguns dias, ficando claro a utilização do princípio da interatividade, pois o site envolve os consumidores com seu conteúdo e suas propagandas, consolidando a comunicação por meio de um canal de vendas, os sites induzem os clientes a compra de produtos, e utilizam de ferramentas como: *banners*, *teasers*, mala direta virtual, fotografias e ofertas tentadoras, além das facilidades para o pagamento. Mas se sabe que a tomada de decisão é feita única e exclusivamente pelo consumidor.

## 6 – Considerações Finais

O marketing de convergência tem como finalidade focar o consumidor centauro, uma vez que este é um misto do tradicional e *cyber*. As premissas da convergência não se limitam ao marketing simplesmente, mas sim, implicam em mudanças organizacionais. O objetivo do marketing de convergência concentra-se na customerização e personalização, comunidade, canais múltiplos, competitividade e conjunto de opções.

As lojas de varejo *on-line* buscam conhecer o consumidor coletando informações para enriquecer sua base de dados. Os *sites* buscam aproximação com o consumidor por sistemas de televendas, solução de dúvidas *on-line*, cadastro, centrais de atendimento, incluindo em alguns casos em seu quadro de funcionários, criando uma espécie de comunidade fiel aos seus interesses, permitindo estabelecer um melhor conhecimento do consumidor, com flexibilidade pelas ações utilizadas parecendo reconhecer que o cliente é o único e mais importante no momento da compra, instituindo o relacionamento *one-to-one*.

As lojas virtuais buscam estar disponíveis tanto ao acesso físico quanto virtual, atendendo os consumidores tradicionais que preferem o contato com vendedor e ponto de venda, os consumidores virtuais que fazem suas compras através do meio virtual e o centauro,

que aceita o virtual, mas não deixa de ter características do consumidor tradicional. A facilidade de acesso via Internet parece propiciar que o acesso às lojas seja real e imediato, não importando a distância ou horário, o que implica na flexibilidade, tal como, na possibilidade de mudanças nas ações de comunicação. Uma das vantagens desse tipo de comércio está em possibilitar que, mesmo presentes adquiridos por um consumidor centauro residente em região muito diferente do presenteado, possam ser por este trocados com muita facilidade, o que atende a uma necessidade muito específica, não facilitada anteriormente pelo sistema convencional do varejo.

As lojas analisadas Americanas.com e Magazine Luiza.com vêm no varejo *on-line* um estímulo para o mercado, na qual por meio da internet surge uma nova categoria de consumidor, o centauro, que busca soluções one-to-one e aceita mudanças.

É importante ressaltar que o marketing de convergência, para assegurar seu sucesso pode pautar-se em atender o consumidor centauro, procurando desenvolver ações mercadológicas distintas, favorecendo a oferta de produtos e serviços com valor agregado para o cliente, pautando-se nos pontos abordados por Sanna (2002).

O marketing de convergência emerge como um conjunto de estratégias competitivas inovadoras que contribui para eficácia das ações mercadológicas de consumidor alvo para empresas que reconhecem a existência deste novo consumidor centauro, combinando as novas tecnologias para direcionar as estratégias empresariais ao foco de um novo perfil de cliente, com experiência tanto no varejo tradicional quanto no *e-commerce*, praticado pelas lojas.com.

## **7 – Referências Bibliográficas**

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOROS, Joan E. **Are convergence products happening? National Underwriter**. May 27, 2002. Vol. 106, Iss. 21; p. 11 (1 page). Disponível em: [www.proquest.br](http://www.proquest.br). Acessado em nov/2005.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; TEDLOW, Richard S. **Patterns of Disruption in Retailing**. HBR, pp.42-45, Jan- Feb 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- LUHMAN, Rick. **Misadventures in Viral Marketing. Communications Convergence**. San Francisco: Jan/Feb 2004. Vol. 12, Iss. 1; p. 2. Disponível em: [www.proquest.br](http://www.proquest.br). Acessado em: nov/2005
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996
- MCCARTHY, E.J., & PERREAULT Jr., W.D., **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997
- MCEACHERM, Carla E.. **Convergent marketing: executing on the promise of 1:1. The Journal of Consumer Marketing**. Santa Barbara: 1998. Vol. 15, Iss. 5; p. 481. Disponível em: [www.proquest.br](http://www.proquest.br). Acessado em nov/2005
- PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **A grande virada do marketing: dos mesmos autores do best-seller Maximarketing**. São Paulo: Futura, 1999.

REICHHELD, Frederick; SCHEFTER, Phil. **E-loyalty: your secret weapon on the web.** Harvard Business Review, p.105-114, jul./ago. 2000.

SANNA, Paulo. **Internet e MD: enfim, juntos ou quase. 2002.** Disponível em: [www.portaldapropaganda.com.br](http://www.portaldapropaganda.com.br) . Acessado em out/2005.

SEYBOLD, Patricia. MARSHAK, Ronni T. **Clientes.com: como criar uma estratégia empresarial para a internet que proporcione lucros reais.** São Paulo : Makron Books, 2000.

SIEGEL, David. **Futurize sua empresa.** São Paulo : Futura, 2000.

VASSOS, Tom. **Marketing Estratégico na Internet.** São Paulo: Makron Books, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WIND, Yoram et al. **Marketing de convergência: estratégias para conquistar o novo consumidor.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.