

Área temática: Marketing - 4. Estratégias de marketing e inovação

Título: A importância estratégica dos sites de compras coletivas como ferramenta de divulgação e captação de clientes no setor de beleza e estética

AUTORES

RACHEL NEVES DIAS FRANCISCO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
chel_dias@hotmail.com

MOISÉS ARY ZILBER

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mazilber@mackenzie.com.br

Resumo

A Internet é uma fonte de inovação e de oportunidade de negócios e utilizada pela maioria das empresas que hoje atuam no mercado nacional e internacional. Uma inovação e oportunidade desta plataforma foi o surgimento do comércio eletrônico que diminuiu a distância entre as empresas e os consumidores e ainda mudou a forma de se fazer negócio quando comparada ao comércio tradicional. Os sites de compras coletivas têm conquistado cada vez mais espaço, sendo uma forma de comércio eletrônico muito utilizado no Brasil. A pesquisa foi feita com empresas do setor de beleza e estética na grande São Paulo com o objetivo de entender melhor suas vantagens e desvantagens, destacando sua participação estratégica no alcance dos objetivos estratégicos e seus impactos para a empresa que opta pelo uso dessa ferramenta. O resultado da pesquisa confirma a participação dos sites de compras coletivas na divulgação e captação de clientes em um mercado extremamente competitivo como o setor estudado. Também apresenta desvantagens, como ausência de lucro e consumidores que estão interessados apenas nos descontos.

Palavras-chave: estratégia, inovação e site de compras coletivas.

Abstract

The Internet is a source of innovation and business opportunity and used by most companies that operate in national and international market today. An innovation and opportunity of this platform was the emergence of electronic commerce which closed the gap between business and consumers and also changed the way of doing business when compared to traditional commerce. The collective purchasing sites have increasingly won space, being a form of electronic commerce used in Brazil. The survey was conducted with companies in the beauty market in the greater São Paulo with the purpose of better understand its strengths and weaknesses, highlighting its strategic participation in achieving strategic goals and their impact to the company choose to use this tool. The survey results confirm the participation of collective purchasing sites in dissemination and winning customers in a highly competitive market as the sector studied. Also have disadvantages, for example, no profits and customers only interested in discounts.

Keywords: strategy, innovation, internet and collective purchasing sites.

Introdução

O comércio eletrônico, quando comparado com o comércio tradicional, propicia uma facilidade de acesso e busca de produtos para o consumidor e oferece um novo canal de distribuição e comunicação com os compradores (BAPTISTA; BOTELHO, 2007).

A revolução digital está só começando. Este crescimento pode influenciar outros setores da economia à medida que o número de pessoas que utilizam a Internet aumenta juntamente com o seu uso comercial (GONÇALVES FILHO; OTHERS, 2000).

A partir de 1995, a Internet foi introduzida no comércio no Brasil e os comerciantes que investiram na rede encontraram as potencialidades de um novo canal de distribuição e encontrou seus atrativos, como o alcance global, os custos reduzidos e a impessoalidade (CHAIM, 2000).

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) aponta que em 2009, 35% dos domicílios investigados em todo o país (20,3 milhões) tinham microcomputador, frente a 31,2% em 2008, e 27,4% (16 milhões) também tinham acesso à Internet, contra 23,8% em 2008. Os números mostram que, em um ano, o número de pessoas que acessaram a Internet aumentou em 12 milhões. Em 2009, 67,9 milhões de pessoas com 10 ou mais anos de idade declararam ter usado a Internet, o que representa um aumento de 12 milhões (21,5%) sobre 2008. Em 2005, a Internet tinha 31,9 milhões de usuários; o aumento no período foi de 112,9%, observado em todas as regiões do país. As mulheres avançaram mais que os homens com relação ao acesso à Internet, especialmente nas faixas etárias de 30 a 39 anos (28,2% das mulheres contra 24,8% dos homens); de 40 a 49 anos (31,9% contra 21,8%); e no grupo de 50 anos ou mais de idade (46,1% contra 35,5%) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011).

Esses números mostram a importância da Internet e o tamanho do mercado que pode ser alcançado através do comércio eletrônico. Também mostra a participação das mulheres no uso desta plataforma e evidencia o fato delas estarem avançando mais rapidamente que os homens. Para o mercado de beleza e estética, setor estudado no artigo, esses dados são importantes, pois as mulheres, ainda hoje, consomem mais produtos e serviços deste mercado do que os homens, embora o público masculino tem se preocupado cada vez mais com sua imagem e apresentação.

A inovação e a criatividade em produtos e serviços e o atendimento vem fazendo a diferença no mercado de estética. O novo conceito passa a incluir não só preocupações com a beleza, mas também e principalmente com a saúde das pessoas. Os dados apresentados pela revista eletrônica Fator Brasil, divulgados em maio de 2009, identificando os hábitos de consumo do brasileiro e o seu respectivo comportamento diante da crise financeira ocorrida em 2008 e início de 2009 mostram que 51% dos consumidores manteriam seus gastos e seu comportamento de consumo anterior com relação ao setor de beleza e estética, indicando a importância e o valor que os consumidores dão à manutenção de uma boa apresentação e imagem (SEBRAE, 2011a).

A informação, hoje, é um poderoso recurso das organizações, permitindo seu perfeito alinhamento estratégico através de constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o ambiente, criando condições para que a empresa viabilize seus objetivos e cumpra sua missão corporativa. As empresas têm, no fluxo informacional, o elo que une e coordena seus componentes, permitindo-lhes manter equilíbrio e integração em um ambiente em crescente mutação (SYNNOTT, 1987).

A Internet traz quatro formas de oportunidade. A primeira é aquela na qual as empresas podem estabelecer um contato direto com clientes, fornecedores e distribuidores, para completar transações e trocar informações de forma fácil. A segunda, as companhias podem “pular” outras companhias na cadeia de valores, ou seja, o fabricante tem contato

direto com o consumidor final. A terceira ocorre quando as empresa desenvolvem novos produtos e serviços para novos clientes. E a quarta é quando uma companhia usa a Internet para dominar o canal eletrônico de venda em seu segmento de mercado, criando novas regras de negócio (GHOSH, 1998).

Uma modalidade inovadora no comércio eletrônico no Brasil é o site de compras coletivas, que tem como objetivo vender produtos e serviços, por um preço mais baixo que o valor habitual, para um número mínimo, pré-estabelecido, de consumidores por uma oferta específica usando a plataforma da Internet.

Esse sistema de promoção possui três partes importantes: 1) os sites que fornecem a plataforma para o anúncio. 2) as empresas que anunciam seus produtos e serviços. 3) os clientes que fazem a compra dos bens nas plataformas dos sites (BENAZZI; PEDRA, 2011).

O destaque na Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) de 2008 ficou por conta do uso da internet como fonte do processo inovativo entre os anos de 2006 e 2008. Nos serviços selecionados na pesquisa, ela foi utilizada por 78,7% das empresas, caracterizando-se como importante propulsor da inovação (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011b).

O objetivo principal deste artigo é discutir a inovação trazida pelo uso dos sites de compras coletivas e a sua relação com a estratégia das empresas do setor de beleza e estética da grande São Paulo.

Os objetivos secundários são:

- 1) Verificar se o site de compras coletivas é uma ferramenta para conquistar novos clientes e divulgar as empresas deste setor.
- 2) Verificar se o site de compras coletivas é escolhido como a ferramenta no lançamento de novos produtos.
- 3) Verificar se o uso do site de compras coletivas contribuiu para o aumento do faturamento e redução de custos fixos, além de gerar a necessidade de contratação de novos funcionários.
- 4) Verificar se o uso do site de compras coletivas gerou a necessidade de adequação aos processos de trabalho da empresa e gerou a necessidade de implantação de um novo sistema de controle.
- 5) Verificar se a escolha pelo site de compras coletivas aconteceu por pressão do mercado.

O problema de pesquisa é: Como a inovação trazida pelos sites de compras coletivas, entre as empresas que atuam no setor de beleza e estética, contribuiu para o alcance dos objetivos estratégicos definidos por essas empresas?

A pesquisa foi realizada através de um questionário respondido por 14 empresas do setor e a realização de 6 entrevistas.

Revisão Bibliográfica

Todos os tipos de empresas têm percebido que dar atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todas essas organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. O grau de interação entre uma organização e o ambiente varia de acordo com o comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental (ALDAY, 2000).

Segundo Whittington (2001), estratégia pode ser entendida através de quatro abordagens diferentes em relação ao seu resultado e aos seus processos. As abordagens são: Clássica, Evolucionária, Processualista e Sistêmica. Para os clássicos, o objetivo maior das empresas é a lucratividade e para obtê-la é necessário o planejamento racional de longo prazo.

A abordagem evolucionária confia menos na capacidade gerencial de planejar e agir racionalmente. Neste caso, o mercado irá garantir a maximização do lucro, deve-se, portanto, deixar o mercado fazer a seleção das empresas que irão sobreviver. O lema desta abordagem é a eficiência. A abordagem processual compartilha do ceticismo da teoria evolucionária, mas confia menos na força do mercado que assegurariam a maximização dos lucros. O mercado e as organizações, segundo essa abordagem, são fenômenos desordenados, no qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos. A vantagem competitiva e a estratégia se devem as imperfeições de mercado e dos processos organizacionais. E, por último, a perspectiva sistêmica acredita na capacidade das organizações de planejarem e agirem de forma efetiva dentro de seus ambientes. Essa visão considera o contexto sociológico. Os tomadores de decisão são pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais altamente entrelaçados.

Grant (1991) ressalta que a estratégia deve responder a duas perguntas: 1.) Onde a empresa compete? (escopo das atividades da empresa). 2.) Como a empresa compete? (como ter vantagem competitiva).

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Sua essência está em escolher atividades diferentes das dos rivais. Neste caso, o posicionamento estratégico consiste em desempenhar atividades diferentes em relação aos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferente. As empresas estabelecidas e as empresas entrantes enfrentam o mesmo desafio na descoberta de uma posição estratégica. A descoberta exige criatividade. Novas posições podem surgir da própria mudança, surgem novos grupos de consumidores e novas ocasiões de compra.

A escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Uma posição de valor atrairá a imitação das empresas estabelecidas. Para que a posição estratégica seja sustentável, é preciso que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades, pois arcar com duas práticas pode levar a ineficiência. Elas criam a necessidade de se decidir entre alternativas conflitantes e de se proteger contra os imitadores. A falta de definição da estratégia pode levar a inconsistência em imagem e reputação, comprometendo a reputação da empresa e confundido o cliente. A escolha emana da própria atividade, pois diferentes posições trazem exigências diferentes. Não devem ser ignoradas as limitações da coordenação e de controles internos (PORTER, 1999).

Assim, para Porter (1999), estratégia é exercer opções excludentes na competição. A essência da estratégia é escolher, também, o que não fazer. As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas estão relacionadas. Enquanto eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades. A vantagem competitiva deriva da maneira como as atividades de compatibilizam e se reforçam mutuamente.

A compatibilidade afasta os imitadores através da criação de uma cadeia que é tão resistente quanto o elo mais forte. Grandes reduções de custo e o aumento do valor da atividade para o cliente (diferenciação) dará origem à vantagem competitiva e à rentabilidade superior (PORTER, 1999).

A compatibilidade é fundamental para a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois gera pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional, tornando a imitação ainda mais difícil (PORTER, 1999).

Porter (1999) ressalta que estratégia é a criação de compatibilidade entre atividades da empresa. Seu sucesso depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas.

O esforço para crescer enfraquece a singularidade, dá origem a conciliações, reduz a compatibilidade e debilita a vantagem competitiva. A melhor opção seria aprofundar a posição estratégica em vez de ampliá-la e comprometê-la. Uma alternativa é alavancar o sistema de atividades existentes, mediante a oferta de características ou serviços de acesso impossível ou dispendioso para os concorrentes, em bases isoladas. Aprofundar, no entanto, exige maior diferenciação das atividades, fortalecimento da compatibilidade e melhorar a comunicação da estratégia aos clientes que lhe atribuem valor (PORTER, 1999).

A agenda estratégica se refere à definição da posição exclusiva, para o exercício da opção excludente e para o ajuste da compatibilidade. Essa agenda demanda disciplina e continuidade, jamais a dispersão e a conciliação. O principal ponto é ampliar a singularidade, fortalecer a compatibilidade. A estratégia pode ser mudada no caso de mudanças estruturais do setor, mas, em caso de alteração, deve-se buscar a posição, a opção excludente e a compatibilidade rapidamente (PORTER, 1999).

Diante do crescimento da competição, as empresas são forçadas a focar nas atividades, nos produtos e nos mercados onde elas têm vantagem competitiva sobre os atuais e potenciais concorrentes (GRANT, 1991).

Malerba e Orsenigo (1993) definem estratégia como um conjunto de princípios que guiam a tomada de decisão sobre as atividades inovadoras. As estratégias relacionadas à base tecnológica podem ser classificadas em três tipos: 1) Radical: envolve grandes projetos e tem como objetivo descobrir grandes avanços tecnológicos; 2.) Incremental: melhoria contínua das tecnologias e capacidades; 3.) Imitação: olhar o que está sendo feito e tentar fazer igual.

A organização da atividade inovadora é analisada em dois níveis: 1.) de acordo com a fonte principal de inovação da empresa; 2.) de acordo com o grau com que as fontes das atividades inovadoras são internalizadas na empresa ou continuam fora da empresa (MALERBA; ORSENIGO, 1993).

Inovação é fazer coisas novas ou fazer as coisas que já tinham sido executadas de uma maneira diferente. A inovação não precisa necessariamente ser algo espetacular, ter importância histórica ou incorporar algo cientificamente novo (SCHUMPETER, 1989). Tidd et al. (2005) afirma que a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas, podendo usá-las na abertura de mercados e em mercados maduros e estabelecidos, e Afuah (2003) destaca que a inovação é a chave para ganhar e manter uma vantagem competitiva no mundo dos negócios.

Embora a inovação é apontada como um fator importante para manter a vantagem competitiva, não é uma atividade fácil e o sucesso não é sempre garantido. Na história, existem vários casos de inovação que fracassaram, mesmo com a idéia parecendo boa. A questão que deve ser considerada ao inovar é: como fazê-la com êxito? O processo de gestão de inovação deve responder a três perguntas: 1.) Como estruturar o processo de inovação adequadamente? 2.) Como desenvolver padrões de comportamento eficazes, ou seja, rotinas que definam como se opera diariamente? 3.) Como adaptar ou desenvolver processos para lidar com os diferentes desafios da inovação de um produto novo ou de uma ação incremental? Na classificação feita por Tidd et al (2005), as inovações podem ser: 1.) Inovação de Produto, que são mudanças feitas nos produtos e nos serviços oferecidos pela empresa. Neste caso, pode ser a inclusão de serviços ou produtos novos ou incrementados; 2.) Inovação de Processo, que consiste na mudança da forma pela qual os produtos e os serviços são produzidos, comercializados e distribuídos; 3.) Inovação de Posição, que se referem as mudanças no contexto em que os produtos e os serviços são introduzidos; 4.) Inovação de Paradigma, que são as alterações feitas nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

Na maioria das vezes, a inovação ocorre de maneira incremental e, mesmo sendo arriscada, é uma estratégia gerencial de grande potencial, uma vez parte de algo conhecido e

irá ser aprimorado. A inovação desempenha um papel importante e duplo dentro da organização, pois é uma fonte de incerteza e insegurança de cenário e também é uma expressiva fonte competitiva dentro da empresa (TIDD et al., 2005).

Christensen e Raynor (2003) classificam a inovação em função da suas circunstâncias, em duas categorias: sustentadoras e disruptivas. As circunstâncias sustentadoras se referem a produtos melhores, vendáveis a preços mais altos e clientes mais atraentes. As empresas mais antigas, estabelecidas, no mercado têm mais chances de obter sucesso nestas circunstâncias. As circunstâncias disruptivas estão relacionadas a comercializar produtos mais simples e mais convenientes, vendáveis a preços mais baixos, a clientes mais atraentes. Neste caso, as empresas que estão entrando no mercado tendem a superar as empresas estabelecidas. A melhor maneira das empresas entrantes atacarem as titulares é infligir-lhes “rupturas”. O impacto disruptivo deve ser moldado na estratégia para aumentar as chances de sucesso competitivo.

As inovações sustentadoras são tão importantes e atraentes em comparação com as inovações disruptivas e as melhores empresas sustentadoras freqüentemente ignoram as ameaças e oportunidades disruptivas. As inovações sustentadoras, incrementais, consistem em produzir o mesmo produto de forma melhor. As empresas focadas às vezes são capazes de desenvolver novos produtos mais rapidamente do que as grandes empresas, por causa dos conflitos e dispersões quase sempre inerentes as escopo mais amplo. A disrupção causa um efeito paralisante nos líderes setoriais, que buscam escalar o mercado, buscando algo mais sofisticado e raramente se propõe o novo e/ou de baixo mercado (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Comércio eletrônico e sites de compras coletivas

Segundo Kotler (2000) o mercado está mudando radicalmente como resultado de grandes forças como avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação e isso tem levado novos comportamentos e desafios para as empresas.

A satisfação do consumidor é um pilar importante do conceito de marketing. As empresas voltam-se cada vez mais para o cliente e a maioria dessas compreende efetivamente a necessidade de satisfazer o consumidor, especialmente devido à concorrência cada vez maior no mercado (FARIAS; KOVACS, 2006). Os clientes estão mais exigentes, cobrando mais qualidade e serviços superiores. A fidelidade as marcas diminuiu e a diferença entre os produtos tem sido menos percebida. As informações sobre os produtos e os serviços podem ser facilmente obtidas através da Internet, levando a atividade de compra a um padrão cada vez mais racional. Os clientes estão mais sensíveis a preços na busca de valor. O resultado disso para os comerciantes é a redução nas margens de lucro (KOTLER, 2000).

Diante da competição se estendendo aos mercados globais e com tantos recursos de informação e de comunicação que a tecnologia e os novos métodos proporcionaram, o cliente tem adquirido cada vez mais poder (ZILBER, 2006).

Dentro deste cenário surge a necessidade da administração de marketing. A administração de marketing é o processo que planeja e executa a concepção do produto, seu preço, as atividades de promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, criando a troca que venha satisfazer as metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000).

O mix de marketing é formado pelo conjunto de ferramentas utilizado para perseguir os objetivos e metas da empresa em seu mercado-alvo, determinados na estratégia (KOTLER, 2000).

Essa ferramenta é dividida em quatro grandes grupos: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção (MCCARTHY, 1960). No caso da promoção, podemos considerar a

publicidade, forças de vendas, relações públicas, mala direta, telemarketing e a Internet para alcançar os canais de distribuição e os clientes.

No atual cenário competitivo, as empresas estão mudando em vários aspectos, como reengenharia, terceirização, entre outros. Uma nova tendência é o *e-commerce* (comércio eletrônico), que descreve uma ampla variedade de transações eletrônicas, como o uso do e-mail na condução de transações o uso do caixa eletrônico para facilitar o pagamento, também o uso da Internet para compra e venda de produtos e serviços. O crescimento do *e-commerce* se deve à sua conveniência, economia, variedade, personalização e disponibilidade de informações. Neste caso, os consumidores podem acessar fotos de produtos, podem ler especificações, buscar os fornecedores on-line em busca de melhores preços e condições e, apenas com um *click*, encomendar e pagar (KOTLER, 2000).

A administração de marketing percebeu o caráter estratégico da ferramenta de comércio eletrônico, incorporando essas atividades ao seu organograma, o que levou a área a uma série de iniciativas utilizando essa ferramenta tendo em vista os objetivos de fortalecimento da marca e criação de um novo canal de distribuição (vendas diretas ao consumidor) (ZILBER, 2006).

Os negócios eletrônicos trazem digitalização e conectividade. A digitalização é converter imagens, sons, dados e textos em bits, enviando esses arquivos rapidamente de um lugar para outro. A conectividade envolve a construção de redes de conectam pessoas e empresas e possibilitando a realização de negócios por todo o mundo (KOTLER, 2000).

Pela internet é possível comprar uma variedade enorme de produtos e serviços, desde flores a equipamentos eletrônicos, desde pacotes de viagem a tratamentos estéticos.

A nova realidade, com a Internet, traz a opção utilizar a tecnologia como vantagem competitiva, considerando as reestruturações para adequá-la ao novo paradigma, o que redefine a forma de se relacionar e realizar de negócios (CHAIM, 2000).

Kotler (2000) ressalta dois tipos de canais de *e-commerce*: 1.) canais comerciais: as empresas estabelecem serviços de informações e de e-marketing, que são acessados por aqueles que assinam o serviço e pagam uma taxa mensal. 2.) internet: malha global de rede de computadores que possibilitou a comunicação global instantânea e descentralizada. Seu uso cresceu com o desenvolvimento da World Wide Web, que é extremamente fácil de usar.

As ferramentas de busca da Internet dão ao consumidor acesso a fontes variadas de informação, tornando-os mais bem informados e mais perspicazes. Os clientes definem as informações que necessitam, as ofertam que interessam e o preço que estão dispostos a pagar (KOTLER, 2000).

As vantagens para o consumidor no uso do e-commerce são: 1.) conveniência: a compra de produtos e serviços fica disponível 24 horas por dia e pode ser feito da própria residência. 2.) informação: todos podem comparar dados sobre empresas, produtos, serviços, concorrentes e preços. 3.) comodidade: não existe a necessidade de lidar com vendedores e nem esperar em filas (KOTLER, 2000).

Os profissionais de marketing podem usar a Internet de várias formas, como o site da empresa, propaganda on-line, fóruns, comunidades da Web, usando o e-mail e anunciando em site de empresas que proporcionam a compra coletiva de produtos e serviços.

O comércio eletrônico, como nova forma de fazer negócio, produz instrumentos que viabilizam o desenvolvimento de portais na Internet, na compra e venda de produtos e serviços, as atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos, as atividades de CRM (Customer Relationship Management ou Gestão do Relacionamento com o Cliente), a integração entre unidades de negócio diferentes de uma mesma empresa pelas Intranets (a Internet de modo corporativo, que mantém o acesso às informações internamente somente para a empresa, por meio de um servidor de acesso controlado conhecido com *firewall*) (ZILBER, 2008).

O negócio eletrônico permitiu a operação de dois tipos de empresas: empresa “nascida” na Internet ou empresa *start-up* (nunca tiveram negócios no mundo real e começaram a operar no meio digital desde sua fundação) e a empresa tradicional (visualizou uma oportunidade e decidiu participar dos negócios utilizando o mercado eletrônico) (ZILBER, 2008).

A Internet criou algumas novas indústrias. No entanto, seu maior impacto tem sido a de permitir a reconfiguração de indústrias já existentes, que haviam sido constrangidas por elevados custos de comunicação, coleta de informações ou por realizar transações (PORTER, 2001).

Segundo Porter (2001), apenas através da integração da Internet na estratégia global da empresa, esta poderosa tecnologia se tornará uma força igualmente poderosa para obter vantagem competitiva.

Uma modalidade de e-commerce é o site de compra coletiva, que tem como objetivo vender produtos e serviços com grandes descontos, para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por uma oferta específica, através de sites na Internet. A finalização da compra pode estar condicionada a um número mínimo de compradores para compensar o desconto oferecido. O limite para adquirir à oferta, pode variar entre 24 horas e 48 horas após seu lançamento no site. Se o número mínimo de pedidos não for atingido dentro do intervalo de tempo estabelecido a oferta será cancelada e o dinheiro, caso haja desembolso, será devolvido ao cliente. Essa ferramenta de e-commerce pode funcionar como forma de divulgação para que empresas exponham seus produtos e serviços na internet, buscando atrair novos clientes, através de ganho em escala. Por se tratar de um modelo de negócios novo, está a pouco mais de um ano no Brasil, pouco se sabe sobre seu futuro ou mesmo suas conseqüências atuais para as partes envolvidas (BENAZZI; PEDRA, 2011).

O conceito de Compra Coletiva, através da Internet, se assemelha muito ao cupom de desconto, mas feito de uma forma inovadora em termos de comunicação, comercialização e distribuição das ofertas. A funcionalidade dos sites de compras coletivas acontece no momento em que o anunciante contrata um site para promover seus produtos e serviços. Para fazer a compra, o usuário da internet precisa preencher um cadastro que possibilitará a realização da compra e o manterá informado das ofertas do site (BENAZZI; PEDRA, 2011).

O pagamento online é feito por meio de cartão de crédito ou sistemas online como o PagSeguro ou Mercado Pago, que facilitam as compras e transferências na Internet em um ambiente seguro, trazendo confiabilidade ao processo. As páginas colocam um contador à disposição que informa quantos clientes já compraram a oferta. Após o anúncio ser feito, a empresa anunciante recebe geralmente 50% do valor dos cupons vendidos, o restante vai para os sites (BENAZZI; PEDRA, 2011).

O estudo periódico “O Observador Brasil”, que busca compreender e mapear os hábitos de consumo e a evolução do varejo no Brasil, auxiliando o setor a traçar suas estratégias de negócio, em sua pesquisa de 2011 sobre Internet e o consumo, aponta que o preço, comodidade e ter o produto imediatamente foram os principais pontos que mais cresceram na percepção da população sobre o que valoriza na hora de decisão da compra. Entre os critérios apontados mostra que 37% dos consumidores usam a Internet para aproveitar as promoções e descontos (SEBRAE, 2011b).

Apesar do pouco tempo no Brasil, a venda através dos sites de compras coletivas tem sido usada por várias empresas, entre elas, as de beleza e estética, objeto de nosso estudo.

Esse artigo tem como objetivo mostrar a importância da estratégia de inovação do uso dos sites de compras coletivas no setor de beleza e estética. Por ser uma ferramenta utilizada através da Internet, o uso desta estratégia poderá alcançar um grande número de clientes potenciais, auxiliando na conquista de novos consumidores e na divulgação de empresa.

O uso desta plataforma pode gerar a necessidade de adaptações na empresa para que seus processos, funcionários e formas de controle estejam adequados a essa nova forma de atuação frente ao mercado. Como o comércio eletrônico é uma tendência de mercado, as empresas que escolheram o uso desta plataforma podem ter sofrido pressão externa para aderirem a essa forma de comércio, optando, assim, pelo uso do site de compras coletivas.

Procedimentos metodológicos

O método escolhido para atingir o objetivo proposto neste artigo está dividido em duas fases. A primeira fase se refere ao envio, por e-mail, de um questionário respondido por 14 empresas, com um cunho exploratório, e a segunda fase foi a realização de entrevistas com 6 empresas do setor de beleza e estética da grande São Paulo, seguindo uma abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa, segundo Richardson (2007), escolhida para este artigo, justifica-se por ser a forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Para esse autor, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. A interação entre as pessoas é um elemento fundamental na pesquisa social.

O questionário é uma forma muito usada na coleta de dados, pois possibilita medir com exatidão a relação que se deseja descobrir. É uma forma de obter respostas através de questões preenchidas pelo próprio informante (RICHARDSON, 2007). As perguntas eram fechadas com o objetivo de obter respostas mais precisas, facilitando a codificação e análise (CERVO; BERVIAN, 2004). Cada item do questionário enviado possuía cinco pontos que variavam de “1- discordo totalmente” a “5 - concordo totalmente”.

A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento da relação estreita entre as pessoas. (RICHARDSON, 2007). A entrevista qualitativa é pouco estruturada, assemelhando-se a uma conversa. A conversa é orientada para um objetivo definido: recolher, através do questionamento ao informante, dados para pesquisa. (CERVO; BERVIAN, 2004) As entrevistas foram semi-estruturada, utilizando um roteiro para garantir que os principais pontos da pesquisa foram abordados pelos entrevistados.

Análise dos resultados

1) Questionário:

Do total de respondentes do questionário, 64% eram proprietários do local. 86% das empresas participantes possuem de 1 a 30 funcionários. 50% das empresas possuem de 1 a 3 anos de existência no mercado. 64% das empresas usaram 10 vezes ou mais a opção de venda através dos sites de compras coletivas. Os sites mais utilizados por essas empresas são o Groupon e o Peixe Urbano e as empresas não limitam suas promoções a um único site. Os serviços mais oferecidos através do site são os de estética facial (71%) e os de estética corporal (64%), como apresentado no Gráfico 1. Todas as empresas possuem um controle que acompanha o resultado obtido das vendas através do site de compras coletivas. 64% das empresas usaram o site de compras coletivas para lançamento de novos produtos. 43% dos respondentes discordam que a maioria dos clientes utilizou o cupom próximo à data de vencimento, dificultando, assim, a prestação do serviço.

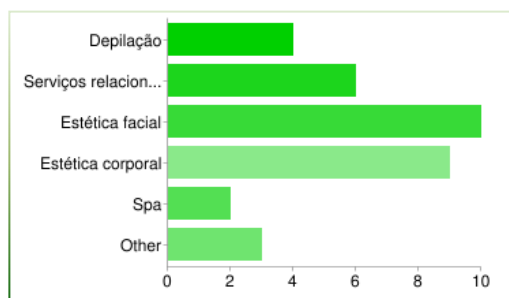


Gráfico 1 – Serviços oferecidos pelas empresas

Os resultados obtidos com as respostas dos questionários são:

- 93% (14% no escore 4 e 79% no escore 5) dos respondentes concordam que a conquista de novos clientes foi o que levou a escolha do site de compras coletivas como canal de vendas.
- 86% (36% no escore 4 e 50% no escore 5) dos respondentes concordam que o aumento do número de clientes da empresa foi uma vantagem do uso desta ferramenta.
- 50% (21% no escore 4 e 29% no escore 5) das empresas concordam que o objetivo que levou a escolha da contratação dos serviços do site de compras coletivas foi a divulgação da empresa.
- 65% (29% no escore 4 e 36% no escore 5) concordam que a divulgação da empresa na utilização do site de compras coletivas foi uma vantagem desta ferramenta.
- 50% (7% no escore 4 e 43% no escore 5) dos respondentes apontam o faturamento como uma vantagem da ferramenta.
- 57% (50% no escore 1 e 7% no escore 2) dos respondentes não apontam a redução de custos como uma vantagem da ferramenta.
- 86% (43% no escore 4 e 43% no escore 5) dos entrevistados afirmaram que a estrutura da empresa estava preparada para o aumento do número de clientes obtido com a venda dos pacotes nos sites de compras coletivas
- 57% (14% no escore 4 e 43% no escore 5) concordam que foram necessárias alterações no processo para se adaptar ao uso desta estratégia de venda e promoção.
- 72% (36% no escore 4 e 36% no escore 5) das respostas concordam que, para acompanhar o resultado com o uso dos serviços do site de compras coletivas, foi necessária a implantação de um sistema de planejamento e controle novo.
- 64% (21% no escore 4 e 43% no escore 5) concordam que, para acompanhar o resultado com o uso dos serviços do site de compras coletivas, foi feita a comparação das vendas feitas através destes sites com as vendas feitas através de outras ferramentas.
- 64% (7% no escore 4 e 57% no escore 5) destacam a necessidade de contratação de novos funcionários
- 43% das respondentes concordam que a escolha pelo site de compras coletivas como estratégia de venda aconteceu por pressão do mercado e 28% que a escolha foi feita por conta da indicação de um consultor.

As porcentagem de empresas utilizariam novamente os sites de compras coletivas como estratégia chega a 64% de empresas que assinalaram o escore 5 (concordo totalmente),

porém, em relação aos serviços prestados pela empresa de sites coletivos, 42% das respostas aparecem no escore 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo).

A última questão estava relacionada às metas da empresa. 43% das respostas ficaram no escore 4 (concordo) e 43% no escore 5 (concordo totalmente), somando 86%. Os respondentes concordam, então, que as metas relacionadas a esta ferramenta foram alcançadas.

2) Entrevistas:

Do total de participantes, 83% eram proprietários do local. 100% das empresas participantes possuem de 1 a 30 funcionários. 50% das empresas possuem de 1 a 3 anos de existência no mercado. 66% das empresas usaram 10 vezes ou mais a opção de venda através dos sites de compras coletivas. As empresas não limitam suas promoções a um único site. Os serviços mais oferecidos através do site são os de estética facial (66%) e os de estética corporal (66%) e 50% dos entrevistados usaram os sites para lançamento de novos produtos.

A primeira pergunta estava relacionada ao motivo que levou a escolha do site de compras coletivas como estratégia de sua empresa, 100% dos entrevistados apontaram a divulgação da empresa como um dos objetivos na escolha. Ressaltam que a ferramenta é uma opção para as empresas que não tem recursos para investir em propaganda, pois não tem a necessidade de um investimento inicial. O Entrevistado 1 ressalta que o sites de compras coletivas democratizou a economia, uma vez que colocou na mesma plataforma empresas grandes e pequenas. Desta forma, todos têm a oportunidade de fazer seus serviços conhecidos, deixando a empresa mais visível no mercado, principalmente na região de sua localização física. Segundo o entrevistado 5, essa estratégia de divulgação deve ser usada por empresas novas. Em 100% dos casos, o resultado esperado da divulgação da empresa através dessa ferramenta foi alcançado.

Outro objetivo apontado por 83% dos entrevistados foi a captação de novos clientes. O Entrevistado 2 afirmou que o site de compras coletivas traz um público mais selecionado e, após o término da venda feita através do cupom, devem participar de um programa para se tornarem clientes fixos da clínica. O Entrevistado 4 também ressalta a importância de se fazer um trabalho com os clientes do site de compras coletivas para que eles permaneçam como clientes da empresa. Porém, 66% dos entrevistados ressaltam que muitos clientes que usam essa plataforma não têm interesse em comprar pacotes de estética fora dos sites de compras coletivas. O interessante para este tipo de consumidor é pagar mais barato e não tem muito foco na qualidade dos serviços prestados. Outro ponto abordado é a necessidade de treinamento dos funcionários para que eles saibam tratar bem os clientes trazidos pela promoção do site, para que seja possível a venda de novos pacotes com valores ajustados, ou seja, sem os descontos dados através dos sites de compras coletivas. Os entrevistados ressaltam que a atividade de tornar o cliente fiel à empresa é muito difícil por conta da grande concorrência entre as empresas do setor de estética. Os entrevistados destacaram a importância da prestação de serviço de qualidade, pois clientes satisfeitos indicam a empresa para seus conhecidos e, assim, a carteira de clientes aumenta ainda mais. Diante do perfil apontado pelos entrevistados, ou seja, consumidores interessados apenas em pacotes com desconto, o Entrevistado 5 foi o único que não alcançou o resultado esperado com a captação de clientes através do uso do site de compras coletivas.

Na seqüência, abordou-se a relação faturamento e custo. Os entrevistados destacaram que os preços determinados para os pacotes do site são apenas para cobrir os custos. O ganho só ocorrerá com a venda de novos pacotes, sem desconto, para os clientes que continuarem freqüentando a empresa após o término do pacote vendido através do site de compras

coletivas. No caso do Entrevistado 5, as vendas não cobriram nem o custo dos serviços prestados por ele.

A próxima discussão estava relacionada aos ajustes necessários na estrutura, processo e controle da empresa para se adaptar a essa nova ferramenta, site de compras coletivas. Os entrevistados 1 e 4 tiveram alteração em seus controles e processos. O Entrevistado 4 também precisou mudar sua estrutura física. A empresa do Entrevistado 2 é nova e foi aberta já considerando o uso do site de compras coletivas, portanto, não teve alteração de estrutura, de processos ou de controle. O Entrevistado 3 não precisou mexer nos controles e nos processos da empresa para se adaptar ao site. O Entrevistado 6 afirmou que a nova ferramenta trouxe a necessidade de novos controles, principalmente nas atividades relacionadas ou controle de estoque.

Aproveitando essa discussão, perguntou-se sobre a necessidade de contratação de novos funcionários. Os Entrevistados 2, 4 e 6 contrataram novos funcionários para atender a nova demanda. O Entrevistado 1 tem a previsão de contratação de novos funcionários no próximo ano (2.012).

Na seqüência a pergunta era sobre a escolha da ferramenta motivada por pressão do próprio mercado ou pela indicação de um consultor. O Entrevistado 1, que já usou a ferramenta nos últimos 3 anos, começou por sugestão dos próprios clientes. O Entrevistado 2 afirma que o mercado de estética mudou muito nos último 10 anos e a concorrência aumentou bastante, diante disso, o site de compras coletivas foi escolhido com a melhor opção para divulgar e captar clientes neste cenário, considerando as pressões de mercado. O Entrevistado 3 já usa o site desde de 2.010, no começo não se sentiu pressionado pelo mercado e nem a própria empresa sabia muito bem o que era site de compras coletivas. O Entrevistado 4 afirma que a escolha foi devido a necessidade de mercado, mas ressalta que, em 2.010, como o site de compras coletivas era novidade, as pessoas compravam mais e hoje não é possível conseguir o mesmo resultado de vendas alcançados em 2.010. O Entrevistado 5 ressalta que a escolha do site não é uma opção, mas uma pressão do mercado, principalmente no setor de estética, sendo algo quase compulsório. O Entrevistado 6 confirma que a escolha da ferramenta foi totalmente em função da pressão do mercado em que atua.

A próxima discussão estava relacionada ao acompanhamento das metas e comparação das vendas obtidas com o site de compras coletivas com outras formas de vendas. O Entrevistado 1 faz sempre o planejamento e acompanhamento estratégico e não lança no mercado nada sem antes realizar uma pesquisa. Em sua opinião, as empresas que não fazem isso correm um grande risco de fechar, por não conhecerem essa forma de comércio eletrônico e suas regras e por não analisar as demandas de mercado. O Entrevistado 2 montou a clínica com a intenção de usar apenas o site de compras coletivas como ferramenta de divulgação e captação de clientes. Ela acompanha todas as metas relacionadas a essa plataforma e não tem outras ferramentas para comparação. O Entrevistado 4 faz o acompanhamento dos resultados obtidos com o site de compras coletivas, comparando seus resultados com outras ferramentas de divulgação e captação de clientes. O Entrevistado 6 não compara as vendas feitas através do site com as outras formas de vendas que utiliza. Neste caso, as metas são acompanhadas separadamente.

Ao questioná-los sobre o principal público que procuram os pacotes estéticos, 100% dos entrevistados enfatizaram que é o público feminino, porém, os Entrevistados 1 e 4 comentaram sobre o aumento do público masculino na contração dos pacotes.

Na continuação da entrevista, o assunto era possíveis desvantagens da ferramenta. Em relação aos clientes, o Entrevistado 1 destacou que alguns clientes agendam o dia para utilizarem os serviços, mas não aparecem e não avisam com antecedência, ocupando o horário que poderia ser utilizado por outro cliente. Também existem casos nos quais o cliente deixa para começar o pacote perto da data de finalizar a campanha, gerando aumento de custo na

prestação dos serviços, uma vez que os produtos comprados são naturais e não tem um período de validade extenso. Com a alteração da programação, ou seja, serviços prestados após o término do prazo da campanha, os produtos comprados no início, que não foram utilizados são perdidos. Esse ponto é importante, pois muitas empresas que usam a ferramenta são pequenas e esses prejuízos se tornam significativos. Além disso, existem consumidores que não entendem algumas limitações como, por exemplo, indisponibilidade na agenda para o dia e horário que ele deseja agendar a prestação do serviço. O Entrevistado 2 não tem muitos problemas com os clientes, pois afirma que deixa tudo muito bem explicado nas regras do pacote divulgado no site, porém destaca que é difícil agradar a todos. O único problema apresentado por esse Entrevistado é o fato do cliente querer renovar o pacote pelo preço do site.

Em relação às desvantagens na parceria com os sites, o Entrevistado 1 falou sobre sites maiores que cobram quase 60% ou 70% do valor do pacote vendido, tornando o negócio inviável. Muitos sites de compras coletivas são amadores e não estão preparados para trabalhar com esse tipo de negócio. Existem sites que atrasam o pagamento da empresa de estética. O Entrevistado 2 também ressalta o fato de existirem alguns sites dificultam o pagamento das empresas, concluindo que hoje a oferta de sites no mercado é muito grande e sempre existem os desleais. Os Entrevistados 2 e 3 confiam mais nos sites grandes e mais conhecidos. O Entrevistados 3, 5 e 6 também ressaltam o fato de existirem alguns sites que dificultam o pagamento do valor de direito das empresas.

Na visão do Entrevistado 4, as desvantagens são: não ter lucro com as vendas e clientes que freqüentam a clínica apenas para usar o cupom e depois vão embora. Esse entrevistado já teve problemas com clientes que não analisam as regras do cupom e exigiram serviços adicionais.

Em relação às desvantagens que apareceram no mercado depois do surgimento dos sites de compras coletivas, o Entrevistado 1 afirma que existem empresas que colocam o valor dos pacotes muito baixo, porém o serviço prestado é muito inferior, mas o consumidor nem sempre está preparado para perceber isso.

Entrevistado 5 apontou um problema que está relacionado aos profissionais da área de estética, que atendem os clientes do site de forma diferente dos clientes fiéis da clínica, mesmo depois de receber as orientações da proprietária do local explicando as vantagens desta estratégia. Neste caso, os profissionais não gostam da estratégia, pois entendem que não serão pagos como deveriam ser, ou seja, não receberão o valor justo.

Por último, o Entrevistado 6 destaca como desvantagem o fato de muitos clientes serem fiéis aos sites de compras coletivas e não as empresas que anunciam neles, com foco apenas no preço com desconto.

Na continuação, a discussão foi sobre o fator sazonal do mercado. No caso de estética, segundo os Entrevistado 1 e 6, muitos pacotes são vendidos no final do ano. Neste período as pessoas estão de preparando para o verão. O Entrevistado 4 afirma que o mercado tem diferenças durante o ano, no verão se vendem mais serviços de estética corporal e no inverno o foco está nos serviços de estética facial, mantendo o movimento de vendas constante durante o ano. Segundo o Entrevistado 1, o fator sazonal do mercado deve ser considerado no momento do lançamento dos pacotes e possíveis investimentos para atendê-los, considerando o fato de possíveis quedas nas vendas durante o inverno.

Finalizando, 83% dos entrevistados pretendem continuar usando o site de compras coletivas como estratégia de divulgação e captação de clientes. Porém, o Entrevistado 4 ressalta que seria melhor para sua empresa não depender dessa ferramenta. Por ser um mercado novo, o Entrevistado 1 destaca a importância da criação de um código de ética que proteja os direitos e deveres de todos os envolvidos nesta triangulação: o site de compra coletiva, a empresa que vende seus serviços e produtos e os consumidores finais.

Discussão

Os dados mostram alguns pontos relacionados à estratégia das empresas deste setor na utilização dos sites de compras coletivas como um importante canal de comercialização, apontando a vantagem da divulgação da empresa, o aumento da carteira de clientes e a necessidade de adaptação frente às pressões do ambiente competitivo em que atuam. Isso está de acordo com o exposto por Zilber (2006), na discussão onde que a administração de marketing percebeu o caráter estratégico da ferramenta de comércio eletrônico e a utiliza tendo em vista os objetivos de fortalecimento da marca e criação de um novo canal de distribuição.

Outro ponto importante tratado na pesquisa é a necessidade de adaptações internas nas empresas que atuarem neste setor e utilizarem esta ferramenta. Além da necessidade de novas ferramentas de controle e adaptações nos processos, também foi necessária a contratação de novos funcionários. Chaim (2000) mostra que uma nova realidade, como a Internet, traz a opção de utilizar a tecnologia como vantagem competitiva e deve-se considerar as reestruturações necessárias para se adequar ao novo paradigma, o que redefine a forma de se relacionar e realizar de negócios (CHAIM, 2000).

As empresas concordam que utilizariam a ferramenta novamente e isso é comprovado na pesquisa, pois as empresas entrevistadas já utilizaram o site 10 vezes ou mais, porém, a satisfação com os serviços prestados pelos sites contratados às empresas se concentrou no começo da escala (entre 1 e 3) nas respostas do questionário e alguns problemas foram destacados nas entrevistas.

Para finalizar, apesar de ser uma prática nova de comércio eletrônico, as empresas concordaram com sua participação no alcance dos objetivos de divulgação e aumento da carteira de clientes, mostrando a importância estratégica desta ferramenta.

Por se tratar de um assunto novo, existe a necessidade de novas pesquisas para acompanhar a contribuição e a evolução desta modalidade de comércio. Uma pesquisa de âmbito nacional poderia mostrar se as vantagens e desvantagens encontradas se aplicam a todo o país.

Conclusão

O comércio através da Internet já uma realidade e tem crescido a cada dia. Uma opção de venda pela Internet é o site de compras coletivas. Apesar de ser uma modalidade nova no Brasil, sua utilização tem aumentado em vários setores, entre eles, o setor de beleza e estética.

A pesquisa mostra a contribuição desta ferramenta para a divulgação da empresa, aumento da carteira de clientes e ressalta a necessidade de adaptação das empresas deste setor a essa tendência de mercado.

Com base nos dados coletados, conclui-se que a inovação trazida pelos sites de compras coletivas, entre as empresas que atuam no setor de beleza e estética, contribuiu para o alcance dos objetivos estratégicos definidos por essas empresas.

Dado a importância desta estratégia, destaca-se a necessidade de mais pesquisas nesta área e o acompanhamento da evolução desta modalidade de comércio eletrônico no Brasil.

Referências

AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press New York, 2003.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **FAE**, v. 2, n. 2, p. 9-16, 2000.

BAPTISTA, C. S.; BOTELHO, D. Escolha de canais de venda em comércio eletrônico. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 1, p. 59-76, 2007.

BENZAZZI, J. R. S. C.; PEDRA, B. Y. Compras coletivas: uma análise exploratória de sua utilidade para as empresas anunciantes. Simpósio em tecnologias digitais e sociabilidade. **Anais...** p.1-15, 2011. Salvador.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5th ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2004.

CHAIM, R. M. Comércio eletrônico ou canal de vendas eletrônico? **Perspectivas em ciência da informação**, v. 5, n. 1, p. 69 - 79, 2000.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution: creating and sustaining successful growth**. Harvard Business School Press, 2003.

FARIAS, S. A. DE; KOVACS, M. H. Esforço do consumidor, estratégias de redução do risco percebido e satisfação: proposição de um esquema teórico para o comércio eletrônico. EnANPAD. **Anais...** p.1-14, 2006.

GHOSH, S. Making business sense of the Internet. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 2, p. 126-135, 1998.

GONÇALVES FILHO, C.; OTHERS. Comércio eletrônico na Internet: uma pesquisa exploratória no mercado consumidor. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2000.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114 - 135, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1708
Acesso em: 22/11/2011a

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) 2008. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1742&id_pagina=1
Acesso em: 23/11/2011b

KOTLER, P. **Marketing-management: the millennium edition**. Prentice Hall, 2000.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Technological regimes and firm behavior. **Industrial and corporate change**, v. 2, n. 1, p. 45, 1993. Oxford Univ Press.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Irwin, 1960.

PORTER, M. E. On competition. **Antitrust Bulletin**, v. 44, n. 4, p. 841, 1999. HeinOnline.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard business review**, v. 79, n. 3, p. 62-78, 164, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3rd ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism**. Transaction Publishers, 1989.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/segmentos-apoiados/profissionais-da-beleza/servicos-%20mercado%20de%20estetica.pdf>
Acesso em: 23/11/2011a

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoogle&entqr=3&getfields=* &output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=site+de+compra+coletiva
Acesso em: 23/11/2011b

SYNNOTT, W. R. The information weapon: winning customers and markets with technology. **International Journal of Information Management**, v. 7, n. 4, p. 241-242, 1987. John Wiley & Sons.

TIDD, J. BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. Wiley, 2005.

WHITTINGTON, R. **What is strategy - and does it matter?** Thomson Learning, 2001.

ZILBER, S. N. Inovação em marketing: associação de comércio eletrônico e modelo “Build-to- Order” para relacionamento com cliente, reforço da marca e atendimento a nicho. EnANPAD. **Anais...** p.1-15, 2006.

ZILBER, S. N. Os impactos da adoção de atividades de comércio eletrônico sobre a estrutura organizacional das empresas: três estudos de caso na indústria automotiva brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2008.