

A UTILIZAÇÃO DA INTERNET COMO FERRAMENTA DE MARKETING: UMA ANÁLISE COMPARADA DAS REALIDADES AMERICANA, EUROPEIA E ASIÁTICA

João Pedro Couto, Universidade dos Açores

Teresa Borges Tiago, Universidade dos Açores

Maria Manuela Natário, Instituto Politécnico da Guarda

Ascensão Martins Braga, Instituto Politécnico da Guarda

RESUMO

Nos últimos anos a WEB tornou-se a aplicação mais usada da Internet, quer ao nível individual, de grupos ou de organizações embora seja utilizada de diversas formas e com objectivos diferentes. Se para uns é vista apenas como um meio barato de disponibilizar e aceder à informação ou ter uma presença virtual, para outros é utilizada como uma nova forma de comunicação e de interacção, dando origem a novos géneros de comunicação. Há, ainda outros que a encaram como uma ferramenta útil de apoio às actividades de marketing. As potencialidades da Internet como ferramenta de marketing são evidentes e já foram amplamente analisadas (Wise, 2000; Segal, 2000), no entanto ainda existem poucos estudos sobre a sua eficácia e os seus impactos. Neste contexto, o objectivo deste trabalho é discutir sobre o papel que a Internet assume como ferramenta de marketing fazendo uma análise comparadas das realidades Americana, Europeia e Asiática.

PALAVRAS- CHAVE: NTIC, Internet Marketing e Comunicação

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento acelerado das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) impulsionou a globalização e a abertura a novos mercados que requerem novas estruturas de negócio, novas mentalidades e cultura, bem como novas competências que exigem habilidade para aprender a adaptar e a desenvolver capacidades. Perante cenários carregados de incerteza fruto da crescente competitividade dos mercados, com implicações marcantes nos diversos domínios de actividade, os desafios colocados às organizações e aos cidadãos tornam-se mais complexos e exigentes sendo cada vez mais crucial uma procura incessante de informação para que se possam tomar as melhores decisões e em tempo útil.

As organizações cada vez mais recorrem às NTIC para criar, gerar, processar e distribuir informação em tempo real (Teo e Pian, 2003). Elas desenvolvem novas oportunidades de partilha de informação diversa, de forma ampla, rápida e em diferentes formatos e permitem novas formas de relacionamento entre as organizações e o exterior (Boyle e Alwitt, 1999; Boyle, 2001).

Deste modo, tornaram-se um elemento fulcral não só ao nível das suas actividades internas, mas também nas suas relações com o exterior, na capacidade de comunicar e processar informação, na identificação de novas oportunidades de negócio, na publicidade aos seus produtos/serviços, nas vendas, entre outras. E, em muitos casos as NTIC já fazem parte dos processos e das estratégias das organizações. Efectivamente, a sua adopção e utilização de forma inteligente deve ser uma opção estratégica para atingir vantagens competitivas (Porter, 2001).

Nos últimos anos a WEB¹ tornou-se a aplicação mais usada da Internet, ao nível individual, de grupos ou de organizações, embora seja utilizada em formas e com objectivos diferentes. Se para uns é vista apenas como um meio barato de disponibilizar e aceder à informação, para outros é utilizada como uma nova forma de comunicação e de interacção (dando origem a novos géneros de comunicação), numa sociedade em rede em que as organizações têm de pensar numa nova maneira de encarar os negócios e a informação (Avlonitis e Karayanni, 2003; Dubois e Vernet, 2001).

Tendo em conta estas observações, o objectivo deste *paper* é analisar a importância da Internet como ferramenta de Marketing apresentando uma análise comparada das realidades Americana, Europeia e Asiática. Neste sentido, começa-se por fazer uma breve revisão da literatura, após a qual se definem as hipóteses a testar e a metodologia a utilizar no estudo e, por fim, analisam-se os resultados e apresentam-se as conclusões.

REVISÃO DA LITERATURA

¹ Ou World Wide Web

A World Wide Web está a crescer rapidamente e tem sido aplicada em novos tipos de comunicação, que permitem a criação de comunidades virtuais, apoiadas por um conjunto diversificado de ferramentas cujas características exercem uma forte influência no carácter e nas estruturas das comunicações que suportam (Rheingold, 1993; Long e Baecker, 1997). A diversidade de ferramentas disponíveis para a comunicação *online* está em crescimento e algumas possuem características que exercem um efeito significativo ao nível da interacção social, nomeadamente, no que respeita à sincronização entre as mensagens e os receptores, ao estilo (pessoa para pessoa ou fórum), à forma ou suporte (texto, gráfico, áudio, etc), à existência de diálogo, etc².

Ainda há poucos anos as empresas questionavam o papel da Internet na melhoria da performance dos negócios, mas hoje é inequívoco que não podem sobreviver sem ela, nem fora dela (Sultan e Rohn, 2004). Assim, se inicialmente a Internet era encarada pelos empresários como uma oportunidade para reduzir os custos das trocas nos domínios da informação, do apoio aos clientes e das transacções, esta percepção evoluiu e, actualmente, ela incide sobre a gestão do processo total de comunicação *online* na perspectiva de aumentar/melhorar a eficácia das transacções, acrescentar valor e aumentar o envolvimento dos clientes (Berton et al, 2003; Rao et al., 2003; Osmonbekov et al., 2002 ; Leek et al, 2002 ; Sharma, 2002)³.

A utilização da Internet deve ser vista num contexto de progresso comercial e social. Ela deve, então, ser usada não só para vender mas, também, como ferramenta de apoio ao marketing mix (Kambil, 1995; Schlosser, 1999). Neste sentido, pretende-se que seja mais do que um “local” de exposição onde se dá a conhecer a imagem da empresa e os seus produtos num quadro de *démarche* publicitário, tentando converter os visitantes ocasionais em potenciais clientes/consumidores mas, fundamentalmente, que eles se transformem em clientes interactivos, ou seja, que tomem a iniciativa de pesquisa direccionada de acordo com as suas necessidades e repitam as compras (Hoffman, Novak e Schlosser, 2000; Constantinides, 2002). As NTIC deixam, assim, de ser apenas utilizadas como instrumento de transmissão de publicidade unilateral a públicos passivos, com pouco respeito pelas opções individuais e passam a estar relacionadas com a *conexão, com a interacção e a participação da escolha das comunidades ligadas em rede* (Murteira, 2000).

Segundo Hoffman e Novak (1996) a Internet tem vindo a ser fortemente reconhecida como uma emergente ferramenta no contexto do marketing uma vez que possui características únicas para as actividades de marketing que a diferenciam dos instrumentos comerciais tradicionais: a interactividade da comunicação “many-to many”, os fluxos e os comportamentos exploratórios/direccionados. Por conseguinte, urge reestruturar as actividades de marketing para terem aplicabilidade neste novo contexto e em formas mais apropriadas às novas ferramentas (Strauss e Frost, 2001).

² Sobre este assunto consultar Long e Baelker, 1997

³ Referido por Krepapa et al (2003)

No modelo de comunicação tradicional do marketing apenas existe a transmissão de informação num único sentido, considerando consumidores homogéneos, sem possibilidade de interacção entre estes e as empresas. Na nova perspectiva de comunicação do marketing, os consumidores podem interagir com o meio e uns com os outros; as empresas podem fornecer conteúdos para o meio e interagir com cada um; as empresas e clientes podem interagir; os consumidores podem fornecer conteúdos comerciais orientados para o meio e em simultâneo podem ter um controle sobre o próprio processo de pesquisa (Lombard e Snyder-Duch, 2001).

Neste sentido, é necessário redesenhar o conceito e a função marketing para esta nova perspectiva, que deverá incluir o consumidor em todo o processo de marketing e reformular/recriar as suas actividades adaptadas à WEB (infra-estruturas de comércio electrónico, ambientes interactivos, conteúdos inovadores, novos modelos de medição do comportamentos dos consumidores, etc). Por conseguinte, mais do que perceber o consumidor é importante conhecer o ambiente em que ele interage, de forma a torná-lo um agente activo num processo interactivo e a torná-lo elemento integrante da estratégia comercial da empresa (Glazer, 1991; Hoffman e Novak, 1996, 1997). Faigin (1997) indica mesmo que deve existir uma coerência e uma estratégia coordenada para encaminhar os consumidores para a *WEB*.

As potencialidades da Internet como ferramenta de Marketing são evidentes e já foram amplamente analisadas (Kling, 1994; Cronin, 1996; Boyle e Alwitt, 1999; Wise, 2000; Legal, 2000; Strauss e Frost, 2001; Turban et al, 2004; Chaffey, 2004), no entanto, ainda existem poucos estudos sobre a sua eficácia e sobre os seus impactos. Os resultados destas ferramentas não deve ser medido apenas pelas dimensão de audiências, como tem sido feito por vários autores (Lichtenthal e Eliaz, 2003; Ellsworth e Ellsworth, 1995; Glossbrenner e Glossbrenner, 1995; Denison, 1995), mas deve ter em conta os objectivos específicos dos empresários que variam de empresa para empresa (gerar confiança, atrair navegador alvo aos *web sites*, promover a empresa/produtos, estabelecer interacção entre clientes actuais/potenciais, construir base de dados de consumidores, facilitar compras *online*, manter os clientes *online* e torná-los parceiros na transacção, etc) e como os *web sites* contribuem para alcançar esses objectivos e, também, devem avaliar a eficácia deste meio na perspectiva do receptor da mensagem (clientes) (Krepapa et al., 2003).

Além disso, apesar de o *Web site* ter um elevado potencial ao nível comercial, se não existirem objectivos claramente definidos e inseridos na estratégia da empresa, esse potencial dificilmente será alcançado (Porter, 2001; Strauss e Frost, 2001). Lichtenthal e Eliaz (2003) reforçam esta ideia defendendo que a Internet é o único meio de alcançar todos os objectivos da comunicação. Por sua vez, o seu desempenho também está ligado aos investimentos realizados nestes domínios.

Em síntese, a forma como as organizações se “apresentam” na Internet e fazem uso das NTIC, varia em função da estratégia e dos objectivos globais da empresa e, em particular, dos objectivos do marketing mix.

HIPÓTESES A TESTAR

A necessidade de compreender como as NTIC e a Internet podem ser importantes para as organizações suscita

interesse quer ao nível académico como ao empresarial. Os tópicos mais comuns ao nível da investigação incluem o perfil dos consumidores, razões de compra on-line, preferências e satisfação na compra on-line (Teo, 2001; Szymanski e Hise, 2000; Phau e Poon, 2000; Mehta e Sivadas, 1995), bem como alterações ocorridas ao nível do marketing mix pelo facto das empresas actuarem nos mercados B2B ou B2C (Dubois e Vermette, 2001; Zettelmeyer, 2000; Costes, 1998; Wilson e Abel, 2002; Honeycutt, Flaherty e Benassi, 1998). No presente trabalho procura-se contribuir analisando este fenómeno sob uma perspectiva inteiramente organizacional, relevando para um segundo plano a abordagem ao consumidor e à relação estabelecida com este por parte das empresas.

Dado que estamos a analisar um paradigma que é simultaneamente da área do marketing e das NTIC, utilizaremos a literatura desta última com vista a um melhor entendimento da mensuração dos resultados obtidos (Romano e Fjermestad, 2001), definindo-se neste enquadramento teórico as próximas hipóteses.

A primeira hipótese deste trabalho procura evidenciar a influência que algumas variáveis contextuais podem ter nos resultados provenientes da actividade on-line. Assim, e de acordo com a literatura existente nesta área procura-se verificar o impacto do país (Adam et al., 2002; Hofstede, 2001; Grover et al., 1994; Aiex, 1995; Nath et al., 1998), da dimensão da empresa (Li et al., 1999; Liu et al., 1997; Liu e Arnett, 2002), da nacionalidade da empresa mãe (Hofstede, 2001), do tipo de organização e do sector de actividade (Alba et al., 1997; Bakos 1991; Benjamim e Wigand, 1995; Burke, 1996; Hoffman e Novak, 1996; Lynch e Ariely, 2000; Barwise, Elberse e Hammond, 2002; Srinivasan, Lilien e Rangaswamy, 2002). Assim, definiu-se a seguinte hipótese:

H1: Os resultados da utilização da Internet variam em função do contexto.

Segundo o estudo empírico levado a cabo por Young e Benamati (2000), e que reforçava as conclusões retiradas em 1997 por Kassaye, existem diferenças significativas na forma como as empresas exploram as diversas funcionalidades da Internet. Tendo em consideração estes elementos estabeleceu-se como segunda hipótese:

H2: Os resultados na Internet variam em função da forma como esta é explorada.

No estudo exploratório desenvolvido por Winter et al. (2000) verifica-se que nem todas as empresas apostam na Internet do mesmo modo, existindo diferenças com relação aos investimentos efectuados neste processo. De acordo com Porter (2001), o nível de investimentos neste meio irá variar consoante os objectivos estratégicos inicialmente traçados pela organização. Forman (2005) sugere que para além do empenhamento da gestão de topo no processo, o nível de investimentos ao nível das NTIC e da própria estrutura organizacional pode condicionar o nível de adopção e os resultados obtidos na Internet. Com base nos conceitos anteriores estipulou-se como terceira hipótese a seguinte:

H3: Os resultados na Internet variam em função dos investimentos realizados.

De acordo com o modelo apresentado por Yoon et al. (1995), o sucesso das iniciativas empresarias ao nível da Internet pode ser medido com base em cinco dimensões: resultados financeiros obtidos, eficiências ao nível da performance, nível de utilização do sistema, benefícios percebidos e nível de satisfação do consumidor.

Outros autores focalizaram as suas abordagens nos benefícios alcançados em termos de performance de mercado (Kholi e Jaworski, 1990; Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993; Reinartz et al., 2003).

Empregando uma combinação dos modelos anteriormente referenciados (Kholi e Jaworski, 1990; Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993; Yoon et al., 1995; Reinartz et al., 2003) e tendo em consideração o conceito defendido por Porter (2001) de que os resultados obtidos são reflexo do empenhamento nos objectivos estratégicos definidos, estipulou-se como quarta hipótese a testar a seguinte:

H4: Os resultados na Internet variam em função dos objectivos traçados inicialmente.

Kholi e Jaworski (1990) sugeriram que num contexto interactivo existe uma alteração dos papéis de cada área funcional dentro de uma organização. Tal como afirmaram Strauss e Frost (2001), a aposta na Internet tem implicações ao nível do desenvolvimento das estratégias de marketing mix. Desde há duas décadas que se procura analisar o impacto das diferentes áreas na obtenção dos resultados (ver entre outros, Kalakota e Whinston, 1996; Rayport e Sviokla, 1994), pelo que neste trabalho se postulou que:

H5: Os resultados na Internet variam em função das áreas desenvolvidas.

De acordo com Hoffman e Novak (1996) o modelo de comunicação sofreu profundas alterações com o aparecimento da Internet. De uma comunicação tradicional de “one-to-many” passou-se para uma que é simultaneamente mais vasta e mais interactiva (“many-to-many”). Contudo as organizações não empregam todas as modalidades de comunicação existentes ao seu dispor (Yoon e Kim, 2001), pelo que a sexta hipótese se baseia no conceito de que as escolhas em termos de modalidade de comunicação adoptada poderão condicionar os resultados obtidos.

H6: Os resultados na Internet variam em função das modalidades de comunicação valorizadas pelas empresas.

METODOLOGIA E RESULTADOS

A fonte principal de dados resultou de um inquérito realizado a empresas subsidiárias num conjunto de países

e que foi desenvolvido de modo a testar as hipóteses formuladas. Este questionário foi dirigido aos gestores das subsidiárias com a indicação de que deveria ser respondido pelo responsável da subsidiária, ou em alternativa, por alguém ligado ao processo de planeamento estratégico.

Deste inquérito foram obtidas as variáveis que são utilizadas no estudo e que abrangem, os aspectos ligados à caracterização das empresas, nomeadamente, localização, indústria, tipo de organização, número de trabalhadores e tempo de existência; uma segunda secção do inquérito abrangeu os aspectos ligados com o tipo de actividade, incluindo o nível de vendas internacionais e *online*; numa terceira secção enquadravam-se os objectivos estratégicos subjacentes à exploração das ferramentas da Internet, os investimentos realizados e os impactos na organização, numa quarta secção exploravam-se os aspectos da comunicação através da Internet e numa quinta, e última, secção, os resultados obtidos com o processo.

Analisando as respostas ao questionário por Continente verifica-se que a maior percentagem foi obtida na Europa com 76% do total de inquéritos recebidos, seguindo-se a América com 14% e a Ásia com 10%. Por sector de actividade, podemos verificar que 36% das respostas são de empresas industriais, seguidas de empresas comerciais, com 15.2%, de empresas do sector primário, com 13.3% e de actividades de serviços. Considerando que a distribuição de respostas por país não diverge da definição inicial, consideramos que o nível de respostas obtido não afecta a significância da amostra.

Como ponto de partida para a análise dos dados recorreremos à realização de uma análise de *clusters*, por forma, a verificar como se ordenavam as subsidiárias relativamente aos resultados da aplicação das ferramentas da Internet ao negócio da empresa. A aplicação da metodologia da análise de *clusters* mostrou-se adequada e as variáveis de realização de objectivos utilizadas para classificar os respondentes foram todas significativas para a classificação encontrada, como podemos verificar pelos resultados da análise Anova, constantes da Tabela 1.

Tabela1 – Análise Anova
Cluster Error F Sig. Mean Square df Mean Square df

Resultados financeiros obtidos	5,81	2	0,58	102	10,03	0,00
Comunicação com os clientes	5,92	2	0,55	102	10,77	0,00
Melhorias na distribuição	47,30	2	0,68	102	69,37	0,00
Eficiência do sistema de compras	48,55	2	0,62	102	78,80	0,00
Aumento do conhecimento de mercado	4,03	2	0,66	102	6,11	0,00
Aumento da penetração em novos mercados	20,66	2	0,45	102	45,72	0,00

A análise de *clusters* permitiu identificar três grupos de empresas: um primeiro, onde os resultados obtidos pela aplicação da Internet são modestos; um segundo, no qual temos melhores resultados, mas a um nível médio e um terceiro, onde existem melhores resultados da aplicação das ferramentas da Internet ao negócio. (Tabela 2)

Tabela 2 – Constituição dos Clusters
Cluster 1 2 3 (n=7) (n=87) (n=11)

Resultados financeiros obtidos	1	2	3
Comunicação com os clientes	1	3	6
Melhorias na distribuição	1	5	3
Eficiência do sistema de compras	1	4	6
Aumento do conhecimento de mercado	1	2	6
Aumento da penetração em novos mercados	2	5	3

Na sequência da análise procedeu-se ao cruzamento de variáveis utilizando o teste de independência do Qui-quadrado, por forma a aferirmos sobre a influência de variáveis contextuais, ligadas ao país onde a empresa operava, ou a nacionalidade da empresa “mãe” e variáveis operacionais, ligadas ao sector de actividade, tipo de organização, estrutura de capital e dimensão da empresa sobre os resultados obtidos da aplicação das ferramentas da Internet à empresa (Tabela 3).

Tabela 3 – Resultados do Teste do Qui-quadrado
X² df Sig

País	33,166	34	0,51	x
Indústria	11,832	18	0,86	x
Organização	7,455	8	0,49	x
Localização da empresa mãe	14,256	8	0,08	v
Detenção de capital	9,106	4	0,01	v
Dimensão da empresa	4,569	6	0,60	x

Os resultados deste teste permitem concluir que os aspectos ligados à localização, tipo de indústria, tipo de organização e dimensão da empresa não evidenciaram influência nos resultados obtidos com a utilização das ferramentas da Internet. Por outro lado, o tipo de estrutura de capital, em termos de detentores público, privados ou empresariais do capital, mostrou ser um factor relevante, bem como o facto de a empresa ser detida por uma organização Europeia, Americana ou Asiática.

A interpretação do modo como se estabelece a relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente pode ser observada verificando as diferenças de médias dos grupos. Podemos observar que, relativamente aos aspectos da importância de diferentes tipos de aplicações da Internet, os grupos 2 e 3 se destacam do grupo 1 por deterem maiores níveis de utilização da generalidade das aplicações, nomeadamente, no que respeita à utilização de aplicações com vista à comunicação e promoção dos produtos e serviços, relacionamento com os distribuidores e clientes (Tabela 4).

Tabela 4 - Diferencias de Médias entre Grupos - Importância Diferentes Aplicações da Internet -

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Dif. Médias
Canal de distribuição	2,14	2,93	2,91	
Meio de comunicação e promoção	2,57	3,29	3,27	1<2,3
Relação com os vendedores	2,57	3,09	3,18	
Relação com os distribuidores	2,00	3,2	2,55	1<2
Relação com os clientes	2,86	3,47	3,45	1<2,3

No que respeita a diferenças nos níveis de investimento observam-se menor número de diferenças entre os grupos, mas as que existem apresentam um padrão inverso ao verificado em relação à utilização das aplicações da Internet. Com efeito, verificamos que as empresas situadas no grupo 1 são as que evidenciam um maior esforço de investimento. Esta situação pode ser interpretada de dois modos distintos: primeiro, como consequência da sua menor preparação e a necessidade de despender maiores verbas e esforço para implementar o processo, segundo, devido à percepção errada do esforço ou a falta de empenhamento no processo (Tabela 5).

Tabela 5 - Diferencias de Médias entre Grupos - Investimentos Necessários -

Sum of Squares df Mean Square F

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Aquisição de tecnologias de informação	5,14	1,48	5,18	
Aquisição de conhecimentos exteriores	5,14	4,14	4,36	
Formação de recursos humanos	4,57	4,31	4,36	
Aletração na estrutura organizacional	4,86	3,45	3,57	2,3<1
Introdução de novas ferramentas de gestão	4,86	2,73	3,73	2,3<1
Renovação das práticas comerciais	4,29	4,26	5,00	
Alteração da política de distribuição	4,29	4,29	3,09	3<1,2
Alteração da política de comunicação	5,29	4,63	5,09	

As diferenças entre os grupos são significativas para um vasto conjunto de dimensões de impacto da aplicação da Internet. Neste caso o padrão é idêntico ao já observado relativamente ao tipo de aplicações empregues, em que os grupos 2 e 3 se destacam do grupo 1.

Tal situação acontece tanto, em relação aos impactos em termos de relacionamento com os clientes, como nos ligados à optimização da produção e distribuição. Por outro lado, verificamos que as empresas do grupo 1 apresentam valores superiores aos restantes grupos relativamente customização dos produtos. Não se verificaram diferenças em aspectos como o aumento da linha de produtos, penetração noutros mercados ou aumento da quota de produto, melhoria do conhecimento dos clientes ou adaptação dos produtos e serviços à necessidade do cliente. No entanto, alguns destes aspectos exigem um envolvimento continuado para que possam produzir efeitos significativos (Tabela 6).

Tabela 6 - Diferencias de Médias entre Grupos - Impactos das Aplicações da Internet -

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Aumento da gama e linha de produtos	2,14	2,54	2,55	
Penetração em novos mercados ou aumento da quota de mercado	2,71	2,85	3,18	
Optimização dos custos de produção	1,57	2,23	2,27	1<2,3
Recolha de informação sobre clientes	3,00	2,97	3,18	
Melhoria da relação com os vendedores	2,29	2,63	3,55	1,2<3
Maior radípeç na descoberta das necessidades dos clientes	2,86	2,75	2,82	
Maiores níveis de adaptação	2,71	2,47	2,91	
Redução de custos de armazenagem	2,00	2,09	1,36	3<1,2
Relações de parceria com os clientes	3,29	2,97	3,73	2<1,3
Criação de bases de dados de clientes	2,57	2,9	3,36	1<3
Recepção e acompanhamento de encomendas	1,29	2,03	2,36	1<2,3
Utilização de emails promocionais	2,43	2,64	2,73	
Customização dos produtos	2,71	2	2,59	2,3<1

Em termos de influência que a aplicação da Internet produziu sobre a estratégia e posicionamento da empresa, verificamos que os resultados são mais significativos, em geral, para o grupo 3 e que são centrados na diferenciação da marca e da concorrência. O grupo 1 também manifesta ter obtido benefícios na diferenciação da marca (Tabela7).

Tabela 7 - Diferencias de Médias entre Grupos - Influências das Aplicações da Internet -

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Características dos produtos	2,00	2,25	2,64	
Produto aumentado (benefícios oferecidos)	2,43	2,59	2,82	
Imagem institucional	2,57	2,67	3,00	
Diferenciação de imagens de marca	2,71	2,05	3,09	2<1,3
Estratégia de diferenciação da concorrência	1,86	2,33	3,27	1,2<3

Relativamente à utilização das ferramentas da Internet, em termos de comunicação, verificamos que o grupo 3 se destaca dos restantes, com maior utilização destes elementos, nomeadamente, *banners* e publicidade na WEB. De destacar que este é também o grupo que evidencia um maior esforço publicitário em termos gerais. O grupo 3 destaca-se ainda por ser aquele onde as empresas dão maior utilização a Intranets e Extranets como meio de relacionamento (Tabela 8).

Tabela 8 - Diferencias de Médias entre Grupos- Importância das Ferramentas de Comunicação
Sum of Squares df Mean Square F

Banners	1,43	2,45	4,18	1,2<3
Publicidade na web	3,29	3,67	5,73	1,2<3
Publicidade nos media escritos	3,43	3,87	4,73	1<3
Publicidade noutros tipos de media	4,00	3,97	3,73	
Mailing directo	2,71	3,66	3,73	
Outdoors e mupis	2,29	2,57	2,00	
Panfletos	1,71	3,07	3,36	1<3
Marketing directo	2,57	3,60	3,55	
Patrocínio de eventos	3,29	2,45	2,36	
Conferências de imprensa	1,29	2,25	2,82	1<3
Webpage institucional	5,43	5,13	5,91	
Mailing Lists	4,71	4,05	3,91	
Email	4,29	5,08	4,27	
Marketing Viral	2,00	2,47	2,36	
Publicidade em veículos	1,43	2,39	2,18	
Intranets	2,57	3,01	4,82	1<3
Extranets	3,14	3,17	4,73	1<3

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Com base nos dados recolhidos e pela aplicação da metodologia descrita podemos salientar os seguintes resultados do presente trabalho: (1) a verificação da hipótese de que os resultados da aplicação da Internet variam em função do modo como são explorados; (2) que o tipo de investimentos necessários pode afectar os resultados, nomeadamente o empenhamento presente ou o nível de preparação inicial; (3) que os impactos são maiores nas empresas que exploram as potencialidades da Internet de formas mais vastas e que (4) os resultados estão associados ao nível de esforço de comunicação já existente por parte das empresas e empregue na exploração da actividade através da Internet.

Como implicações práticas deste estudo podemos apontar que estes resultados sugerem que as empresas necessitam ter um empenhamento claro na adopção da Internet como elemento estratégico do seu negócio.

Os benefícios são maiores para as empresas que procuram explorar este meio de actuação de forma mais completa e que, à partida, já são mais bem posicionadas no mercado, com maiores níveis de investimentos nas várias áreas de actuação e que o traduzem para o seu negócio na Internet. Esta perspectiva de actuação revela importância, nomeadamente na comunicação e marketing através da WEB.

Outro aspecto que resulta como implicação para as empresas é o facto de a Internet surgir como um meio especialmente capaz, não só como veículo de promoção e venda, mas também de relacionamento e gestão da logística de saída, pelo que os resultados obtidos mostram maior sucesso das empresas que investem numa perspectiva integrada de actuação a este nível.

Como limitações do estudo podemos apontar alguns aspectos que, no nosso entender, não foram suficientemente abordados e carecem de análise futura, nomeadamente: (1) a utilização de uma amostra mais ampla de empresas que inclua um maior número de países e regiões e que permita avaliar os efeitos em países em vias de desenvolvimento e (2) a necessidade de investigar em maior detalhe o tipo de actividades que é realizado pelas empresas para implementação da Internet como elemento fundamental do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, S., Mulye, R., Deans, K. e Palihawadana, D. (2002). E-marketing in perspective: a three country comparison of business use of the Internet, *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (4), pp. 243-251.
- Aiex,N.(1995). *Communication within organisational cultures*, em http://www.indiana.edu/eric_rec/ieo/digests/d30.html.
- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. e Wood, S. (1997). Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61, pp. 38-53.
- Avlonitis, G. e Karayanni, D. (2003). The use of internet in business to business marketing: some evidence from american and european companies, *Working Progress Paper*, Athens University of Economics and Business.
- Bakos, J. (1991). A strategic analysis of electronic marketplaces, *MIS Quarterly*, 15, pp. 295-310.
- Barwise, P., Elberse, A. e Hammond, K. (2000). Marketing and the Internet: a research review, *London Business School*, em <http://www.marketingandtheinternet.com>.
- Benjamin, R. e Wigand, R. (1995). Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway, *Sloan Management Review*, 36 (winter), pp.62-72.
- Berton, P., Ewing, M., Pitt, L. e Naude, P. (2003). *Understanding B2B and the Web : The acceleration of Coordination and Motivation*. Industrial ...Marketing Management (in press)?
- Bharadwaj, S., Rajan, P. e Varadarajan, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 57 (4) (Oct.), pp. 83-99.
- Boyle, B. (2001). The Internet in industrial channels: its use in (and effects on) exchange relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (6), pp. 452,69.
- Boyle, B. e Alwitt, L. (1999). Internet use within the U.S. plastics industry, *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 327-341.
- Burke, R. (1996). Virtual shopping: breakthrough in marketing research, *Harvard Business Review*, (March-April), pp.120-131.
- Chaffey, D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management*, Second Edition, London: Prentice Hall.
- Constantinides, E. (2002). From physical marketing to web marketing: the webmarketing mix, *In proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Costes, Y. (1998). La mesure d'audience sur Internet: un état des lieux, *Recherche et Applications en Marketing*, 13 (4), pp.53-67.
- Cronin, M. (1996). *The internet strategy handbook: lessons from the new frontier of business*, Harvard Business School Press: Boston.
- Denison, D. (1995). The U-Do-It Internet Estimator. *Expanded Electronic Version of feature article in he Boston Sunday Globe*, 28 August
- Dubois, P.-L. e Verette, E. (2001). Contribution et pistes pour la recherche en emarketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 16 (3), pp.1-8.
- Ellsworth, J. e Ellsworth, M. (1995) *Marketing on the internet: Multimedia Strategies for the World Wide Web* , New York, NY: John Wiley and Sons
- Faigin, T. (1997). Using the Web as a Marketing Tool: Introducing a New Medium Into the Media Mix, *IMC Research Journal*, 3, 1 (Spring), 40-48.
- Forman, C. (2005). The Corporate Digital Divide: Determinants of Internet Adoption, *Management Science*, 51 (4), pp. 641-654.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, 55, pp.1-19.
- Glossbrenner, A e Glossbrenner, E (1995). *Making Money on the Internet*. New York, NY: McGraw Hill.
- Grembergen, W. e Amelinckx, I. (2002). Measuring and Managing E-business Projects through the Balanced Scorecard, *in proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science*, IEE Computer Society

Press.

Grover, V., Segars, A. e Durand, D. (1994). Organisational practise, information resource deployment and systems success: a cross-cultural survey, *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (2), pp.85-105.

Hoffman, D. e Novak, T. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations, *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 50-68.

Hoffman, D. e Novak, T. (1997). A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society*, 13, pp. 43-54.

Hoffman, D., Novak, T. e Schlosser, A. (2000). Consumer control in online environments, *Working Papers*, eLab, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2nd edition, Sage Publications: London.

Honeycutt, E., Flaherty, T. e Benassi, K. (1998). Marketing industrial products on the Internet, *Industrial Marketing Management*, 27 (1), pp.63-72.

Kalakota, R. e Whinston, A. (1996). *Frontiers of electronic commerce*, Addison Wesley Publishing Co..

Kambil, A. (1995). Electronic Commerce: implications of the internet for business practice and strategy, *Business Economics*, 30 (4), pp. 27.

Kassaye, W. (1997). Global advertisement and world wide web, *Business Horizons*, May-June, pp.33-42.

Kling, R. (1994). Reading 'all about' computerization: how genre conventions shape social analyses, *The Information Society*, 10, pp. 147-172.

Kholi, A. e Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and marketing management implications, *Journal of Marketing*, 54, pp.1-18.

Krepapa, A., Berton, P., Pitt, L. e Caruana, A. (2003). Industrial Marketing and the Internet: Frameworks for Assessing Communication. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 2 (2).

Leek, S., Turnbull, P. e Naude, P. (2002). How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey, *Industrial Marketing Management*, in press

Li, H., Kuo, C. e Russell, M. (1999). The impact of perceived channel utilities, shopping orientations, and demographics on the consumer's online buying behaviour, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5 (2).

Lichtenthal, J. e Eliaz, S. (2003). Internet Integration in Business Marketing Tactics. *Industrial Marketing Management*, 32, pp.3-13.

Liu, C. e Arnett, K. (2002). An Examination of Privacy Policies in Fortune 500 Web Sites, *Mid-American Journal of Business*, 17(1), pp.13-21.

Liu, C., Arnett, K., Capella, L. e Beatty, R. (1997). Web sites of Fortune 500 companies: facing consumers through home pages, *Information and Management*, 31, pp.335-45.

Lombard, M. e Snyder-Duch, J. (2001). Interactive advertising and presence: a framework, *Journal of Interactive Advertising*, 1 (2). Lynch, J. e Ariely, D. (2000). Wine online: search costs affect competition on price, quality, and distribution, *Marketing Science*, 19 (Winter)(1), pp.83-103. Mehta, R. e Sivadas, E. (1995). Direct marketing on the internet: an empirical assessment of consumer attitudes, *Journal of Direct Marketing*, 9 (Summer)(3), pp.21-32.

Nabo, F. (2000). O caso paradigmático do sector das infocomunicações, *Cadernos de Economia*, 51, Ano II Abr/Jun.

Nath, R., Akmanligil, M., Hjelm, K., Sakaguchi, T. e Schultz, M. (1998). Electronic commerce and the Internet: issues, problems and perspectives, *International Journal of Information Management*, 18 (2), pp.91-101.

Osmonbekov T., Bello D. e Gilliland D. (2002). Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 17, (2-3), March, pp. 151-166.

Phau, I. e Poon, S. (2000). Factors Influencing the Types of Products and Services Purchased Over the Internet, *Internet Research: Electronic Applications and Policy*, 10 (2).

Porter, M. (2001). Strategy and Internet, *Harvard Business Review*, March, pp. 62

78. Rao, S. e Perry, C. (2003). Thinking about relationship Marketing: Where are we now, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (7), pp. 598-614.

Rayport, J. e Sviokla, J.(1994). Managing in the marketspace. *Harvard Business Review*, 72 (6) (Nov.–Dec.), pp.141–150.

Reinartz, W., Kraft, M. e Hoyer, W. (2003). Measuring the customer relationship management construct and linking it to performance outcomes, *working paper series*, INSEAD, France.

Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, em <http://www.well.com/user/hlr/vcbook/index.html>

- Romano, N. e Fjermestad, J. (2001). Electronic commerce customer relationship management: an assessment of research, *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (2), pp.61-113.
- Santana, S. (1996). As tecnologias de informação e o universo das PME, *Revista Portuguesa de Gestão*, I-IV/96.
- Schlosser, A. (1999). Harnessing the power of interactivity: implications for consumer behavior in online environments, in *proceedings ACR 1999*, 27, pp.79.
- Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento- o novo paradigma das organizações*. FCA- Editora de Informática. Lisboa.
- Sharma, A. (2002). Trends in Internet-based business-to-business marketing, *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 77– 84.
- Srinivasan, R., Lilien, G., e Rangaswamy, A. (2002). Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business, *Journal of Marketing*, 66 (July), pp. 47–60.
- Strauss, J. e Frost, A. (2001). *E-marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: NJ.
- Strauss, J., El-Ansary, A. e Frost, R. (2003). *E-Marketing*, 3rd edition, Prentice Hall: New York.
- Sultan, F. e Rohn, A. (2004). The evolving role of the internet in marketing strategy: an exploratory study, *Journal of Interactive Marketing*, 18 (2), pp.6-19.
- Szymanski, D. e Hise, R. (2000). e-Satisfaction: An Initial Examination, *Journal of Retailing*, 76(3), pp. 309-322.
- Teo, T. (2001). Demographic and Motivation Variables Associated with Internet Usage Activities, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(2), pp. 125-137.
- Teo, T. e Pian, Y. (2003). A contingency perspective of internet adoption and competitive advantage, *European Journal of Information Systems*.
- Turban, E., King, D., Lee, J. and Viehland, D. (2004). *Electronic Commerce A managerial Perspective*, Prentice Hall: New Jersey.
- Wilson, S. e Abel, I. (2002). So you want to get involve in e-commerce, *Industrial Marketing Management*, 31 (2), pp.85-94.
- Winter, S., Saunders, C. e Hart, P. (2000). Electronic window dressing? Impression management on the Internet, *Working paper*, UNC Charlotte.
- Yoon, S. e Kim, J. (2001). Is the Internet More effective than traditional media? fac-tors affecting the choice of media, *Journal of Advertising Research*, 41 (6), pp.53.
- Yoon, Y., Guimaraes, T. e O'Neal, Q. (1995). Exploring the factors associated with expert systems success, *MIS Quarterly*, 19 (1), pp.83-106.
- Young, D. e Benamati, J. (2000). Differences in Public Web sites: The Current State of Large U.S. Firms, *Journal of Electronic Commerce Research*, 1 (3), pp.94-105.
- Zettelmeyer, F. (2000). Expanding to the Internet: pricing and communication strategies when firms compete on multiple channels, *Journal of Marketing Research*, 37(August), pp. 292-308.