



A tecnologia no «marketing»

por Conceição Santos

O desenvolvimento tecnológico fez eclodir a massificação do processo do «marketing» empresarial e aumentar significativamente o número de produtos e de variantes. Hoje, as novas tecnologias de informação permitem um novo dinamismo na gestão de «marketing». Este artigo salienta o papel da tecnologia nesta área, a partir de uma breve síntese do seu significado e dos vários campos de aplicação, explorando a sua contribuição para a dinamização do mercado português.

A influência da inovação tecnológica nos hábitos de consumo é grande, mas a importância dada ao tema, nomeadamente das novas tecnologias, parece ser cada vez maior, particularmente pelos *media*. Mas, como defende Burke (1997), para o melhor ou para o pior, o impacto dessas inovações é muitas vezes bastante menor (e leva bem mais tempo) do que à partida se poderia esperar.

Muitas consequências da utilização de novas tecnologias são imprevisíveis nas relações empresariais, como tem vindo a ser frequentemente defendido para o comércio electrónico. Até que ponto as unidades de venda tradicionais virão a ser progressivamente substituídas? O que conhecem, de facto, os *marketers* sobre as novas formas de negócio no ciberespaço? Não muito, segundo Setles (1995), pois é difícil encontrar referências e resultados de investigação que não estejam já desactualizados no momento em que se publicam.

Influência da tecnologia no «marketing»

O termo tecnologia aparece associado a aspectos distintos, embora relacionados pela própria natureza interdisciplinar e de sistema aberto do processo de *marketing*. Por um lado, a tecnologia é uma das forças do meio envolvente do sistema de *marketing*. Por outro, o *marketing* tecnológico refere-se tanto à forma de gestão de *marketing* dos chamados produtos tecnológicos (*technology products* ou *high-tech*

products, abrangendo desde os telefones celulares, computadores, brinquedos telecomandados, aos call centers, aparelhos médicos ou maquinaria industrial), como à de todos os instrumentos técnicos (mecânicos e informáticos) de apoio à decisão, à produção e à entrega dos produtos ou serviços permitindo a automatização das operações (os *scanners* no ponto de venda, as máquinas ATM nos serviços bancários, os meios mecânicos de pagamento e os *softwares* de base de dados).

Mas vários autores constataam (Kelly, 1998; Winkler, 1999; Kotler, 2000) que tem sido precisamente nos domínios da comunicação e da informação que o impacto tecnológico se tem evidenciado para a mudança da gestão de *marketing*. O conceito de *marketing* parece evoluir, cada vez mais, para a construção de relações duradouras e de continuidade ou de *networks* com todos os parceiros do mercado (clientes, distribuidores, fornecedores). Essa tendência é já real em muitas empresas e é de facto possível pelos dois grandes intervenientes do mercado: de um lado, o fabricante que tem meios técnicos rápidos e profundos na recolha de informação; do outro, o cliente que anseia por uma relação de maior personalização se for simultaneamente rápida e acessível.

Tecnologia como força do meio envolvente

A tecnologia constitui uma das forças do meio envolvente macro do negócio, em paralelo com a económica, demográfica, natural, político-legal e sociocultural. Na análise da força tecnológica há, sobretudo, que ter em consideração a

Conceição Santos
Professora do ISCTE
E-mail: maria.santos@iscte.pt

taxa de aceleração da mudança tecnológica no sector, as oportunidades de inovação, as variações nos *budgets* em I&D e as alterações da legislação devido a mudanças tecnológicas. O risco da inovação é extremamente elevado, mas pode ser ainda maior se a empresa ficar passiva.

A inovação num dado bem pode resultar de pesquisa no sector ou ligada ao produto em si, mas também pode, apenas, derivar da investigação e desenvolvimento em materiais que envolvem o produto, permitindo uma nova «imagem» do mesmo. É o caso de novas formas de apresentação ou materiais na embalagem e na composição física do produto, como a *tetra-pak* ou a Internet, que permitem oferecer novas formas de prestação de um serviço, sem implicar verdadeiramente um serviço novo (é exemplo o *home banking*).

Inovações fortemente revolucionárias e quase radicais (como são a TV, o fax, o computador, o telefone celular) resultam no completo abandono de antigos modelos ou categorias de produtos (o Spectrum foi por completo substituído pelas consolas de jogos Sega ou Nintendo; a máquina de escrever pelo computador; o disco LP pelo CD) ou na re-selecção dos seus clientes-alvo (as fotos a preto e branco e o sistema de vídeo Betamax focalizam-se nos profissionais; as antigas automotoras são hoje utilizadas com fins turísticos, assim como os modelos antigos de automóveis ainda circulam em viagens turísticas).

Inovações de menores dimensões permitem preencher necessidades e desejos ainda não correspondidos. Mas a este nível a tecnologia interfere sobretudo no desenvolvimento e criação de novos produtos.

Tecnologia como suporte instrumental

Nelson (1997) constata que a área de *marketing* tende a tirar mais partido da utilização da automatização e as relações entre os departamentos de Marketing e de SI (sistemas de informação/informática) estão a deixar de estar de «costas voltadas» e evoluem para uma intercooperação crescente. Aliás, o mesmo se está a verificar com o departamento de I&D, da responsabilidade de engenheiros ou cientistas, com visão demasiado técnica e pouco centrada no mercado. Os engenheiros podem privilegiar a qualidade técnica, a economia de custo e a simplicidade nos sistemas de produção, entrando em conflito com os técnicos de *marketing*,

Uma empresa equilibrada é aquela onde as direcções de I&D e de Marketing são cooperantes, devendo os primeiros responsabilizar-se pela inovação mas também pelo sucesso de lançamento do produto e os segundos pela informação adequada e pertinente do mercado, além do aumento de vendas.

mais preocupados em respeitar os desejos dos clientes, mesmo quando se põe em causa a utilização de componentes estandardizados.

Para Fisher *et al.* (1997) essa disfunção é menor nas empresas em que os quadros de *marketing* têm uma formação universitária em engenharia. Aliás, poderá prever-se que este conflito profissional tenda a diminuir com a maior exigência dos requisitos mínimos de formação académica dos técnicos, numa situação contratual e de formação profissional complementar e progressiva por parte das empresas. Assim, não só os profissionais técnicos tendem a compreender melhor a missão da empresa e a importância da visibilidade do mercado, como também os técnicos de *marketing* e de gestão podem perceber os limites tecnológicos¹.

Uma empresa equilibrada é aquela onde as direcções de I&D e de Marketing são cooperantes, devendo os primeiros responsabilizar-se pela inovação mas também pelo sucesso de lançamento do produto e os segundos pela informação adequada e pertinente do mercado, além do aumento de vendas — segundo estudos de Gupta *et al.* (1986). Os mesmos analistas também concluem que existe uma correlação forte entre o sucesso da inovação na empresa e uma forte coordenação destes departamentos.

A organização de seminários interdepartamentais e conjuntos, o incentivo de tecer objectivos comuns e coordenados, a instauração de projectos de desenvolvimento de novos produtos e técnicas operativas a equipas transversais de trabalho, a elaboração de manuais de procedimentos, em conjunto, para a formação de vendedores ou mesmo para brochuras de informação ou publicitárias para o cliente, poderão ser formas organizacionais que fomentem a inter-relação entre os técnicos e decisores de *marketing* e os departamentos instrumentais, nomeadamente o de I&D e o de Engenharia e Produção (Souder, 1987; Shanklin e Ryans, 1984; Fisher *et al.*, 1997).



Nos últimos anos, a inovação no software de recolha e tratamento de informação ajudou fortemente a criação de vantagens competitivas das empresas inovadoras no seu sistema de informação, pela imagem de qualidade e de segurança que transmitem.

É no desenvolvimento de instrumentos de trabalho para a pesquisa de mercado que o impacto tecnológico tem sido maior. Em paralelo, as empresas de estudos de mercado e as agências de publicidade têm, nos últimos anos, alargado e diversificado a sua gama de produtos e permitido o aparecimento de novas empresas de pequena dimensão para a realização de certos trabalhos em *outsourcing*, como as especializadas na organização de conferências e eventos, determinado tipo de recolha e análise de informação, etc. As centrais de compra de espaço publicitário são um dos exemplos mais flagrantes. Portugal tem acompanhado essa evolução com um aumento significativo de empresas prestadoras de serviços nestes domínios.

O desenvolvimento dos computadores e das suas capacidades tem sido um motor na sofisticação das técnicas e instrumentos de análise das características dos clientes e dos seus hábitos de compra, além de permitirem a integração dos sistemas contabilístico-financeiro, de produção, logístico e de ordens de encomenda (vendas). Embora ainda há poucos anos as variáveis sociodemográficas se revelassem suficientes na análise da diferença entre os segmentos, pelo tipo de vida mais ou menos diferenciado entre cada idade, profissão e sexo, hoje cada vez é mais viável incluir variáveis psicográficas na segmentação dos mercados e medir o risco de uma estratégia de posicionamento ou otimizar a inserção publicitária nos vários meios de comunicação.

Nos últimos anos, a inovação no software de recolha e tratamento de informação ajudou fortemente a criação de vantagens competitivas das empresas inovadoras no seu sistema de informação, pela imagem de qualidade e de segurança que transmitem. Nas empresas anunciantes, sobretudo nas que acumulam dados provenientes de diferentes fontes, sobre clientes e concorrentes, têm sido desenvolvidos sistemas de base de dados como os *Data Mining* e os *Data Warehousing*, que permitem trabalhar os dados de forma rentável.

«Marketing» tecnológico no «high-tech»

A expressão «marketing tecnológico» é referida sobretudo nos processos de comercialização de produtos tecnicamente sofisticados e que ou são incorporados no fabrico de outros (por exemplo, os *chips* dos computadores) ou se destinam à utilização final por funcionários de empresas. Em geral, constituem a gama de produtos das chamadas empresas tecnológicas e, por isso, este tipo de *marketing* é também muito identificado com um outro domínio da disciplina designado «marketing industrial», ou melhor, «*marketing business-to-business*».

Winkler (1999) analisa a passagem recente desse tipo de empresas de uma forma de gestão de *marketing* praticamente inexistente ou não-sofisticada, onde os engenheiros formavam quase exclusivamente os quadros directivos, para uma gestão moderna no desenvolvimento de estratégias e acções de *marketing*. De facto, as decisões de *marketing*, neste tipo de empresas, são muito menos baseadas no cliente e muito mais centradas no próprio produto. Daí não se conseguir atender a um mercado vasto por insuficiência de visão dos gestores de diferentes aplicações a dar ao produto.

Mas, segundo aquele autor, este cenário tende a evoluir no sentido de uma «melhor» forma de fazer o *marketing*, também porque a própria evolução tecnológica está a incentivar os gestores destas empresas a serem mais criativos, mesmo na relação de engenheiro para engenheiro. Também a maior acessibilidade a novas tecnologias, como as da área informática, a partir dos anos oitenta, conduziu ao alargamento do mercado potencial destas empresas. O investimento em informação tecnológica alastrou à generalidade dos sectores, incluindo os produtos de grande consumo.

Na compra de produtos técnicos, a compatibilização com produtos ou instrumentos já utilizados, bem como o encontro de soluções abrangentes, capazes de resolver um variado número de problemas da empresa, jogam como factores de decisão de compra importantes. Por isso, em geral, as empresas clientes procuram ter poucos fornecedores, que são seleccionados criteriosamente. O desenvolvimento de produtos de oferta integrada tem sido bastante implementado nos sectores automóvel e de telecomunicações. Como refere Kotler (2000), os *selling systems* são um factor crítico

A Hewlett-Packard considera o conceito de «trusted advisor», de consultor e inventor de soluções únicas e específicas para cada cliente, responsável por 60% do crescimento das suas vendas de computadores do segmento alto.

de sucesso na estratégia de *marketing* de empresas de construção de projectos industriais de larga escala, como na construção de barragens, sistemas de irrigação, sistemas sanitários. Dado que os projectos de engenharia apresentados deverão também competir a nível das propostas de preço, qualidade, compatibilidade, versatilidade, etc., o *marketing* em cooperação com os engenheiros tem aqui um papel fundamental no encontro dos desejos de mercado.

Hoje há empresas que já evoluem do *selling system* para o sistema de consultor, como a HP, cujo departamento de Marketing desenvolveu o conceito de *trusted advisor*.

A HP diferenciou os clientes que pretendem fornecedores-parceiros dos que apenas estão interessados em produtos e soluções que funcionem. Para os primeiros e para produtos complexos e sofisticados, a HP toma uma atitude de consultor e de inventor de soluções únicas e específicas aos problemas de cada cliente, trabalhando em grande interacção com ele. Segundo Kotler (2000), desde o momento em que iniciou esta forma de venda, a HP considera-a responsável por cerca de 60% do crescimento das suas vendas dos computadores *high-end*.

A tecnologia no marketing-mix

A inovação tecnológica na composição e *performance* do produto é, em geral, grandemente responsável na valorização da marca (nas marcas portuguesas são exemplos a Brisa e, por arrasto, a SIBS, pela unicidade do sistema quando lançou a Via Verde, ou a TMN e o cartão pré-pago). Mas, quando se verifica a imitação dessa tecnologia, é a inovação na forma de comunicar e de entrega dos produtos que é a responsável pela vantagem competitiva de uma marca (os serviços de entrega ao domicílio, a demonstração individualizada, etc.). O desenvolvimento tecnológico tem interferido nos vários aspectos de decisão do *marketing*, ou seja, nas chamadas variáveis de *marketing-mix* e não apenas na composição de um dado produto.

Até ao fim da segunda década de 80, o avanço tecnológico interferia, essencialmente, nas decisões ligadas ao **mix do produto**. As vantagens competitivas centravam-se nos atributos do produto, sendo as cores da embalagem ou a inovação em determinado constituinte bem mais importantes do que a rapidez e facilidade de contacto com o cliente. As grandes empresas de bens de consumo, como a Procter&Gamble ou a Nestlé, e as de bens duradouros, como os automóveis ou os electrodomésticos, centravam os factores críticos de sucesso do negócio na diversificação das marcas. Estratégias de extensão de marca e de marcas múltiplas permitiam ao fabricante ser credível e poderoso junto do cliente e ter poder negocial com o distribuidor. O processo de *marketing* na construção de uma marca seguia um raciocínio linear e estruturado.

A contribuição tecnológica no **mix do preço** assenta, sobretudo, na ligação informática a meios automáticos de leitura, o que facilitou e tornou mais rápida a atribuição e a alteração dos preços entre os vários artigos, bem como a avaliação de promoções e a comparação de marcas. A utilização de *scanners* facilitou bastante a vida nos super e hipermercados. Actualmente a ligação informática das caixas registadoras, no ponto de venda, ao centro de contabilidade permite, no instante, proceder à contabilização de *stocks*, bem como a partir de um ponto central serem definidos preços para os vários pontos de venda. Entretanto, neste sector, o desenvolvimento da informática tem permitido o aparecimento de empresas especializadas na realização de *software* adaptado às necessidades de um determinado cliente.

O **mix da distribuição** é um dos que mais tem beneficiado da inovação tecnológica. Ao nível dos transportes, as melhorias substanciais verificadas nos meios terrestres e aéreos, sobretudo com a utilização de meios mecânicos e via satélite, para o controlo, o pagamento (por exemplo, a Via Verde que não obriga a paragem), etc. Quando nos anos setenta a FedEx iniciou a sua actividade, revolucionou o transporte de correio. Hoje qualquer empresa do ramo disponibiliza ao cliente informação que permite o acompanhamento da sua mercadoria, em qualquer momento, além de rapidez. O impacto tecnológico tem sido significativo ao nível das operações intrínsecas à própria distribuição dos



produtos, como para o seu armazenamento, manutenção, controlo e rapidez de envio.

O desenvolvimento de *softwares* específicos de controlo integrado entre os vários locais de um mesmo intermediário e entre os diversos operadores do circuito permite, hoje, o acompanhamento e a entrega rápida dos artigos ao cliente. Também aqui se revelaram importantes as descobertas mecânicas, electrónicas e sistemas de informação que têm permitido evoluir para formas de gestão logística e operações do tipo *just-in-time* e *zero-defect* (com maior conveniência de horários, flexibilidade, celeridade e acessibilidade, para o cliente e para a empresa): *scanner* do código de barras, da venda automática e através de máquinas (*vending machines*), *integrated logistics systems*, computadores, meios electrónicos e mecânicos, terminais de ponto de venda, *electronic data interchange* (EDI) e *electronic funds transfer* (EFT), *efficient consumer systems* (ECR), etc. Assim como todas as formas de comunicação e venda (painéis electrónicos, máquinas de venda de bilhetes, produtos consumíveis) e de controlo no ponto de venda automático (câmaras de filmar ligadas a circuitos de TV, gravadores, etc.).

De facto, a digitalização cria um novo tipo de mercado: o *marketspace*, o qual se distingue do tradicional *marketplace* pela forma e local de compra do cliente. Enquanto antes a acessibilidade dos pontos de venda era imprescindível, agora a compra é feita através do computador, mais acessível (casa, escritório, estação de correios, biblioteca ou outro local público).

No **mix da comunicação**, a utilização das técnicas de efeitos especiais do cinema e da fotografia permite aumentar o grau de atenção sobre o anúncio publicitário e diminuir substancialmente custos, devido à substituição, pela imagem, de locais e actores que realmente não estão presentes nas filmagens. Embora a simplicidade da ideia e da filmagem seja, muitas vezes, a grande responsável pelo impacto do anúncio, a técnica tem vindo a facilitar a criatividade na execução publicitária. Mais uma vez, a inovação desenvolvida pela engenharia informática revela-se fundamental para a diversificação dos meios de comunicação — difusão das rádios locais, diferentes canais de TV com a

introdução da ligação por cabo, a comunicação em meios mecânicos, com animação e som, no ponto de venda ou nas *selling machines* e ATM, a Internet, etc.

A construção de *softwares* específicos tem ainda possibilitado o aumento da difusão e diminuído o custo de inserção publicitária, assim como a diversificação de formas de contacto individualizado e pessoal para um número crescente de clientes. Hoje é comum a publicidade e venda personalizada, rápida e pouco onerosa, por correio, telefone, fax, computador, no domicílio. A contribuição do *marketing* directo no investimento em comunicação tem vindo a aumentar de peso, sobretudo na comercialização dos produtos *high-tech* e no B2B.

Incidências da Nova Economia

A importância da quantidade de informação e da rapidez no seu manuseamento nas operações de *marketing* torna crucial toda a tecnologia ligada à gestão do conhecimento. A digitalização conduz à eliminação ou redução drástica de fronteiras e limites físicos na actividade empresarial. Naturalmente, as políticas e acções na gestão das empresas tendem a transformar-se, nomeadamente na sua abordagem e transacção com o mercado. São necessárias modificações nas infra-estruturas e investimentos em tecnologia de informação: equipamentos e *softwares* informáticos, além de instrumentos de gestão de *stocks*, de comunicação ou de logística (como telefones inteligentes, aparelhos de ligação do carro ou telefone ao computador da empresa), introdução de *chips* nos objectos (permitindo o acompanhamento durante todo o circuito de produção e distribuição e até na concepção e *design* de produtos que deixam de ser produzidos de forma física), nos produtos virtuais (principalmente nos do sector informático, nos de música e cinema ou ainda bilhetes e reservas no sector do turismo).

Para isso, é necessária uma reciclagem e formação dos quadros da empresa, incluindo a redefinição das orientações estratégicas. Winkler (1999), no livro **Warp-Speed Branding**, esclarece bem a crescente necessidade da criatividade tecnológica, da rapidez de mudança e da globalização de operações *network*, ao descrever como a Sony se lançou no mercado dos computadores, preparando em apenas seis meses um protótipo e uma campanha de comunicação, praticamente em simultâneo.

A falta de percepção de concorrência global pelas empresas portuguesas foi um dos aspectos apontados como justificação do atraso português no comércio electrónico.

De facto, a digitalização cria um novo tipo de mercado: o *marketspace*, o qual se distingue do tradicional *marketplace* pela forma e local de compra do cliente. Enquanto antes a acessibilidade dos pontos de venda era imprescindível, agora a compra é feita através do computador, mais acessível (casa, escritório, estação de correios, biblioteca ou outro local público). Antes as empresas comercializavam, sobretudo, no mercado doméstico e, no seu caminho para a internacionalização, obrigavam-se a difíceis comparações entre as várias formas de entrada noutra região; agora qualquer pequena empresa, localizada apenas num dado país, poderá ter o seu leque de clientes espalhado geograficamente.

O conceito de «marketing global» é já antigo, mas só agora toma o seu verdadeiro sentido, obrigando, pois, a uma mudança na cultura e mentalidade de gestão.

A falta de percepção de concorrência global pelas empresas portuguesas foi um dos aspectos apontados como justificação do atraso português no comércio electrónico.

Kotler (1999) compara a alteração verificada nas práticas de gestão de *marketing*, fundamentais para a rentabilidade do negócio, em função da aceleração das que considera serem as principais forças de mudança: a tecnologia, designadamente a digitalização, e a globalização, que é já consequência da primeira (ver Quadro I).

Considerando a inevitabilidade da mutação, nos primeiros anos do novo milénio, de uma gestão de *marketing* tradicional para um *cyber-marketing*, devido ao *marketing* electrónico, este autor aponta ainda como principais mudanças as seguintes:

- na gestão da comunicação, nomeadamente publicitária, a passagem de disponibilização de informação apenas em anúncios impressos, em vídeo ou em áudio, utilizando os *media* tradicionais (TV, rádio, jornais, revistas), para o desenho de uma informação extensiva, colocada na pági-

Quadro I
Comparação das práticas de comercialização

Antes	Actual e futuro próximo
Máxima produção interna	Máximo <i>outsourcing</i> (compra externa)
Melhorar por si e em função de si	Melhorar a partir do <i>benchmarking</i> dos outros
Operar com departamentos funcionais	Associar-se e criar <i>networks</i> com outras firmas
Enfoque no mercado doméstico	Enfoque no mercado global e local
Orientar-se pelo produto (<i>product-centered</i>)	Orientar-se pelo mercado e cliente (<i>market and customer-centered</i>)
Oferta estandardizada	Oferta adaptada e individualizada
Enfoque no produto	Enfoque na cadeia de valor
Prática do <i>mass marketing</i>	Prática do <i>target marketing</i>
Encontrar uma vantagem competitiva sustentável	Inventar continuamente novas vantagens
Desenvolvimento de novos produtos lento, programático e cuidadoso	Aumentar a rapidez do processo de desenvolvimento de novos produtos
Utilizar muitos fornecedores	Utilizar poucos fornecedores
Gestão a partir do topo	Gestão cruzada (<i>up and down across</i>)
Operar no mercado físico – o ponto de venda loja (<i>marketplace</i>)	Operar no mercado digital – o comércio electrónico (<i>marketspace</i>)
	Gerir equipas multidisciplinares de trabalho

Fonte: Adaptado de Kotler, 1999



na Web da empresa, e a compra de *banners* em outros sites;

- na venda, a passagem do contacto através de telefone ou visita aos clientes, demonstrando o produto fisicamente ou através da projecção de imagens, para o contacto via videoconferência com os potenciais e actuais clientes e demonstrando o produto no ecrã do computador;
- no serviço ao cliente, a passagem de uma prestação de serviço 5 dias/semana, 8 horas/dia, no ponto de venda ou através do telefone, quando solicitado pelo cliente, fornecendo visitas no local (ao domicílio) para reparações e manutenção, para um atendimento 7 dias/semana, 24 horas/dia, com o envio de soluções por telefone, fax ou e-mail, dialogando *on-line* e procedendo a diagnósticos e reparações à distância, através do computador.

A Economia da Informação sucede à sociedade industrial, implicando uma revolução digital que está a desencadear alterações significativas nos conceitos de espaço, tempo e massa: a empresa não precisa de ocupar um espaço físico grande, a comunicação é quase instantânea e muitos pro-

duto deixam de ser físicos e tomam a forma de *bits*. Neste contexto, abrem-se as portas a empresas de pequena dimensão e capital que podem operar em qualquer país do mundo e, evidentemente, os *marketers* têm que redefinir o processo de identificação, comunicação e entrega de valor ao cliente, sendo crucial desenvolver instrumentos de gestão que facultem a individualização e a participação activa de cada cliente no acto de *design* e escolha dos componentes dos produtos.

Impacto no mercado português

Em países como Itália, Portugal, Espanha e Grécia, prevê-se, para os próximos anos, a manutenção do atraso tecnológico, embora decrescente. As taxas de penetração da Net e dos computadores pessoais deverão continuar relativamente baixas. São apontadas como razões principais a falta de apoio governamental e da indústria ao investimento tecnológico, a existência de sistemas de pagamento ainda imaturos e a reduzida existência de conteúdos e sites na língua local (Saraiva, 1999). De facto, este atraso é explicado, em parte, pelo próprio atraso da Europa face ao mercado norte-americano, desfasamento que é geralmente atribuído às rígidas estruturas sociais, económicas e políticas.

As diferenças que existem entre os vários países da Europa agravam este fosso. De acordo com os estudos da Forrester, os países mais pequenos e homogéneos, em que os governos se juntam ao sector empresarial para aproveitar os benefícios da tecnologia a favor dos consumidores, serão os líderes desta década digital (a Suécia lidera a «corrida» tecnológica da Europa); em contraste, a adopção de um estilo de vida digital será muito mais lenta nos países maiores, menos homogéneos e com uma grande diversidade cultural.

O papel do Estado para o desenvolvimento da economia digital é relevante, quer pelo incentivo dado às empresas quer pela facilitação do uso maciço do computador e da Internet, através da sua disponibilização em escolas e lugares públicos e pelo forte subsídio concedido aos particulares. Comparando a esse nível Portugal com os restantes países, é muito pouco significativa a presença destes meios nestes locais da sociedade. Embora o Governo português se tenha empenhado ultimamente em equipar os estabelecimentos de ensino com acesso gratuito à Web, ainda são

Quatro princípios de Kotler

Numa análise de futuro, Kotler define quatro princípios que deverão ser considerados para uma gestão de *marketing* eficaz na nova era electrónica, i.e., com a Internet e a TV interactiva como novos *media* electrónicos susceptíveis de trabalhar informação, de proceder a discussões e processar encomendas, que demonstram capacidades muito mais poderosas das que os anteriores telefone, TV e computador:

- elaborar de forma dinâmica uma base de dados de clientes potenciais e actuais;
- desenvolver um conceito claro das vantagens que a empresa pode obter com a Internet; a empresa poderá tirar partido deste *medium* de várias formas – efectuar pesquisas e estudos, fornecer informação, organizar fóruns de discussão, treinar e formar, transaccionar (compras e vendas, acções, trocas financeiras);
- publicitar-se em *websites* relacionados com a sua actividade e que os seus potenciais clientes mais visitam;
- ser de fácil acedência e responder rapidamente ao cliente.

muitas as escolas onde não existem computadores ou, se os há, são em número reduzido.

Segundo o estudo comparativo «El Comercio Electrónico: los nuevos detallistas en Espanha y Portugal», efectuado pelo The Boston Consulting Group (Valor, nº 431 de 2-8 Março 2000), a Espanha está em geral mais avançada, tendo para isso sido útil o investimento de 2.700 milhões de euros no programa InfoXXI – A Sociedade de Informação para todos, para promoção da Internet.

Com excepção dos telefones celulares (os telemóveis), o nível de desenvolvimento de Portugal, no que respeita a investimento em tecnologia de informação, é inferior à média europeia, segundo dados estatísticos de vários países sobre a posse e utilização de telemóveis, computadores e Internet. Portugal, na utilização de novas tecnologias a nível doméstico, bem como no número de técnicos altamente especializados em Investigação e Desenvolvimento, situa-se ainda na cauda da Europa e a um nível muito inferior ao dos EUA e Japão.

Apesar da divergência numérica entre as fontes, mantém-se a coerência no que respeita ao atraso de Portugal. Um relatório da Iniciativa Mosaico aponta a existência de cerca de 500.000 computadores pessoais instalados em 1997. A INSAT, empresa que tem monitorizado a dimensão do mercado nacional, contabilizou, para o mesmo ano, um parque

de computadores pessoais na ordem dos 900.000. Segundo os valores do INE, o número de computadores pessoais instalados em empresas e residências foi de 1.100.000 unidades em 1997. Para o mesmo período, a Marktest identifica 1.636.000 indivíduos (21,7% do universo) residentes em lares com PC. Em comparação com a média europeia, o INE e os dados do estudo da KPMG indicam uma penetração dos PC a nível doméstico de 11%, contra uma média de 18% na Europa dos Quinze (ver Quadro II).

Comparando a qualidade e a sofisticação do *design*, a facilidade de manuseamento e a pertinência da informação dos *websites* de empresas portuguesas, ainda mais atrasado se situa o quadro português. De facto, não só a maior parte dos *sites* inclui apenas mera informação sobre a empresa, invalidando uma comunicação mais interactiva com os utilizadores, como a maioria se expressa apenas na língua portuguesa, o que constitui um grande entrave à sua internacionalização. No fundo, quem concebe os *websites* portugueses toma uma atitude demasiado tradicional, porque predominantemente informativa e quase nada interactiva, e interna, não ambicionando concorrer no mercado global.

Segundo um estudo efectuado em 1999 por uma nova empresa portuguesa de análise do e-business, a SMH CE-Comércio Electrónico e Tecnologias de Informação (na revista Valor nº 428, 10-16 Fevereiro, pág. 26), de duzentas

Quadro II
Dados comparativos de evolução de consumo privado e de números técnicos qualificados em R&D

	Telemóvel (p/ 1.000 pes.)		Tx Var. (%)	Internet (p/ 10.000 pes.)		Tx Var. (%)	Comp. Pessoal (p/ 10.000 pes.)		Tx Var. (%)	Téc. R&D (p/ milhão p.)
	1995	1997		1995	1997		1995	1997		1995
Brasil	8	28	250	1	4	300	17	26	53	59
França	22	99	350	26	50	92	134	174	30	2874
Grécia	26	89	242	7	19	171	33	45	36	314
Portugal	34	152	347	12	18	50	55	74	35	167
Espanha	24	110	358	13	31	138	89	122	37	342
Reino Unido	98	151	54	75	149	99	202	242	20	1019
EUA	129	206	60	230	442	92	328	407	24	nd
Japão	93	304	227	21	76	262	120	202	68	828

Fonte: Computadores, telemóveis: International Telecommunications Union, «World Telecommunication Development Report and Database»; Internet: Network Wizards; R&D: United National Educational, Scientific and Cultural Organization, Statistical Yearbook



mil empresas portuguesas, apenas existiam sete mil sites empresariais activos. Destas empresas, 70% estavam a dar ainda os primeiros passos **«no processo de evolução do comércio electrónico, desde a elaboração de uma página web até à integração completa desta num todo que é a estratégia de qualquer negócio»**.

No segmento dos telemóveis o cenário já não é negativo. Nos últimos dois anos, o crescimento tem sido relevante, registando Portugal, no final de 1999, uma taxa de penetração de 47,1% (nº de telemóveis por cada 100 habitantes, correspondendo a 4,2 milhões de telemóveis). Ocupava o oitavo lugar dos países da Europa, atrás do Luxemburgo (48,9%), Dinamarca e Áustria (51,5% cada), Itália (52,5%), Suécia (57,4%), Noruega (61,7%) e Finlândia (65,8%), e muito à frente, por exemplo, dos EUA. Na Europa e também em Portugal, este mercado tende ainda a evoluir, devido à introdução de novas tecnologias, como os sistemas WAP e GPRS. Considerado já maduro, o mercado em Portugal tenderá ainda a crescer pelo efeito destas novas tecnologias.

O Instituto de Comunicações de Portugal abriu, entretanto, o concurso a licenças de UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), a terceira geração móvel, que permitirá o aparecimento de novos operadores.

Perfil do consumo doméstico

O particular português tem vindo progressivamente a aderir às novas tecnologias da era digital, tendo para isso contribuído de forma significativa a gratuitidade de ligação à Internet e a concorrência agressiva entre os vários operadores. Com-

parando o quarto e nono Estudos de Audiência da Internet em Portugal, realizados pela Marktest, respectivamente em Setembro-Dezembro de 1997 e Abril-Junho de 1999, constata-se uma evolução positiva (ver Quadro III).

Ainda segundo a mesma fonte, o acesso e a utilização da Internet, em termos relativos, tem sido superior em Portugal relativamente à vizinha Espanha, pois aí, em 1997, apenas tinham acesso à Internet 4,3% da população (num universo de 33.837.209 indivíduos de 15 e mais anos) evoluindo para 9% em 1999. Todavia, a utilização doméstica revela-se muito inferior em Portugal: apenas cerca de 20% dos portugueses a utilizam em casa, enquanto 45% dos espanhóis o fazem; a utilização no local de trabalho e na escola/universidade é muito superior em Portugal (cerca de 40% para cada um dos lugares), enquanto em Espanha a utilização doméstica lidera, seguida pelo local de trabalho (40%) e a escola ou universidade (20%).

Procurando conhecer o perfil do consumidor português relativamente à utilização e compras na Internet, a Unicre efectuou um inquérito, junto de 2400 lares portugueses, durante o mês de Junho de 1999 (ver Quadro IV). Segundo os analistas, os utilizadores da Internet são essencialmente os adultos (32% o chefe de casa e 26% os filhos). O comprador *on-line* pertence ainda a um grupo reduzido (extrapolando para o universo segundo o Census de 1991, o número de agregados portugueses onde há pelo menos um elemento a comprar será 41.000, correspondendo a cerca de 127.000 indivíduos, seguindo a média portuguesa de 3,1 elementos por família), tem ou frequenta o ensino superior e situa-se entre os 20 e os 29 anos de idade, correspondendo profissionalmente aos quadros superiores, quadros médios e técnicos especializados.

Quadro III
Consumo doméstico da Internet

Percentagem dos indivíduos com 15 e mais anos*		
	1997 (Set.-Dez.)	1999 (Abr.-Jun.)
Tem acesso a computador	47,8%	51,4%
Tem acesso Internet	13,0%	21,6%
Costuma utilizar a Internet	6,6%	13,0%

(*) Universo de 7525000 indiv.; realizadas 5040 entrevistas

Fonte: Website da Marktest «Estudo da Media Planning/Marktest»

Quadro IV
Utilização e compras na Internet nos lares portugueses

	Pct. Lares da amostra
- com pelo menos um utilizador de Internet	13%
- pensam ter acesso em menos de 6 meses	12%
- já efectuaram compras <i>on-line</i>	10%
- pesquisou na Net mas comprou na loja	36%

Amostra de 2400 lares portugueses

Fonte: 1º Inquérito Unicre:Vector XXI, no website da Unicre

Geograficamente, a maior adesão às compras na Internet situou-se fora das grandes cidades: ilhas — Açores e Madeira (33% e 21%, respectivamente) —, região da Estremadura, V.F. Xira e Alentejo (15%), Margem Sul do Tejo (14%), Minho, Douro e Litoral (12%), Beira e Alta Estremadura (11%), Lisboa (11%), Porto (3%).

Extrapolando os resultados, estima-se que as vendas *on-line* em Portugal entre Julho de 1998 e Junho de 1999 poderão ter atingido um milhão de contos. Os entrevistados apontaram como principais razões da compra electrónica o evitar deslocações (59%), a adequação da oferta às suas necessidades (28%), maior possibilidade de escolha (21%), preços mais baixos (21%), mais informação sobre os produtos (7%). Seguindo a tendência, os produtos de maior procura foram os livros (59%), os CD e cassetes (38%) e produtos informáticos (21%).

Os autores do estudo estimam que dos actuais utilizadores da Internet, cerca de 30% poderão estar a efectuar compras *on-line* nos próximos 12 meses, podendo o volume de negócios electrónico atingir o montante de 3 milhões de contos dentro de um ano, ou seja, um acréscimo, face a 1999, de 400%. No entanto, o aumento do volume de compras na Net poderá ser dramático para a economia portuguesa, pois trata-se de uma forma simples e cómoda de importar produtos estrangeiros. Actualmente, 71% do actual mercado português de comércio electrónico está a consumir em lojas estrangeiras.

O perfil empresarial

A estimativa de desenvolvimento da economia portuguesa na utilização das novas tecnologias não se resume à adesão das empresas ou dos consumidores ao comércio electrónico (*e-com* ou *e-business*), pois outras tecnologias estão em causa (investimento em *intranets*, digitalização de sistemas de informação, *software* de acompanhamento dos produtos ao longo do percurso de distribuição, etc.). Não obstante, na relação entre as respectivas taxas de adesão (lembre-se que o estudo da SHM-CE encontrou, em 1999, apenas sete mil *sites* empresariais nacionais face a uma amostra de duzentas mil das maiores empresas portuguesas), constata-se que, se, por um lado, o consumidor está cada vez mais vocacionado para procurar informação sobre os produtos e/ou

comprá-los por esta via, por outro, os baixos valores de investimento das empresas nacionais são preocupantes face à oferta que vem de outros países. Conforme dados da revista *Valor*, em Setembro de 1998, os principais portais portugueses — o Sapo e o *aeiou* — tinham registados, respectivamente 15.615 e 17.063 *sites*, os quais eram maioritariamente de empresas multinacionais e estrangeiras. Cada vez mais e de forma mais fácil o consumidor português, em sua casa ou no escritório, **«tende a comprar no estrangeiro»**.

O estudo alerta para a constatação de que os empresários portugueses ainda não compreendem totalmente o efectivo impacto do comércio electrónico na sua competitividade. Pelo estudo, as empresas portuguesas têm consciência de que o *e-business* lhes proporcionará novas oportunidades, mas não percebem ameaças, **«acreditando que, se isso acontecer, partirá dos seus actuais concorrentes e através dos canais e modelos de negócio tradicionais»**. Ainda não se aperceberam das verdadeiras ameaças e oportunidades associadas a esta nova forma de comercializar, bem como do real significado de tecnologias de informação. No entanto, o quadro parece não ser assim tão negro, pois cerca de 70% das empresas estão a desenvolver soluções de comércio electrónico e perto de 27% estão já em fase de aplicação. Poderá acreditar-se que uma percentagem significativa destes empresários que «estão à espera para ver» esteja, dentro de anos sensibilizada para a mudança do seu modelo de negócio.

Factores como a difícil acessibilidade aos computadores, os preços, elevados para o poder de compra médio, a aparente complexidade na utilização dos computadores para uma grande fatia da população e o desconhecimento de facto das potencialidades da Internet, têm limitado particulares e empresas na utilização do *e-business*. Mas algumas soluções estão já em curso a fim de incentivar o uso da Internet pelo particular, como a Net pela TV, a *neffun* (com jogos e *chat* para jovens), a implementação de novos nichos de mercado. Existem muitas empresas que, pretendendo o rápido desenvolvimento do *e-commerce*, impulsionam medidas para a redução do preço dos equipamentos necessários para o acesso à Internet (computadores e telecomunicações). Em paralelo, as empresas portuguesas começarão a ficar



conscientes de que esta nova forma de comunicação é sobretudo uma alavanca de competitividade, que permite reduzir custos e rentabilizar a informação, a partir de redes on-line de clientes, fornecedores e processos (Sousa Alves, 1999).

Aliás, outras oportunidades se abrem na comercialização de produtos portugueses, como o aproveitar sinergias com distribuidoras electrónicas estrangeiras que já tenham uma posição firme perante o consumidor internacional. Mais rentável e eficaz que a construção de um *website*, concorrente com outros já detentores de notoriedade elevada, será negociar acordos de divulgação, promoção e distribuição. Estes novos canais apresentam-se, sobretudo, pertinentes para os produtos mais tradicionais e típicos, para os quais o volume de procura reduzido contrasta com a sua característica de segmento de mercado *premium*, onde o consumidor decide a compra em função da qualidade, originalidade e genuinidade do produto, não se importando para isso de pagar preço elevado.

Para muitos sectores portugueses, como vinho, queijos, calçado, artigos de couro, têxteis, etc., a comercialização electrónica em nichos de mercado *premium* constituirá a forma, mais eficaz e rentável, de concretizar uma estratégia de diferenciação pela qualidade e pelos benefícios do produto, desde que extremamente bem feita e dirigida ao alvo adequado.

A título de exemplo, veja-se que, actualmente, os vinhos portugueses (ver Quadro V) já demonstram ter um lugar de relativo destaque na «wine.com», um dos *websites* de vinhos de maior notoriedade internacional. Na figura seguinte pode ver-se que, sendo este um *site* americano, não é de estranhar que os vinhos mais comercializados sejam os californianos, franceses e italianos, mas Portugal situa-se na quinta posição de treze regiões.

Se a estratégia dos empresários portugueses fosse clara no sentido da demarcação pelo rigor, pela genuinidade na qualidade e nome da marca, estariam incluídas na oferta deste *site* as marcas verdadeiramente caracterizadoras da qualidade do vinho português e não apenas as de Vinho do Porto e da Madeira hoje aí existentes, como passo a citar (sic): Offley Forrester «Boa Vista» Vintage Port, Garrafeira «CO» Arrabida da Fonseca, Quinta do Crasto Vintage Port, Romariz

Quadro U

Marcas de vinhos identificadas no «website» Wine.com

Nº de marcas de vinhos presentes no Wine.com (Fevereiro 2000)			
Portugal	26	Espanha	13
França	238	Alemanha	11
Itália	60	Washington	7
Califórnia	417	Nova Iorque	6
Austrália	47	Argentina	5
Oregon	21	Chile	5
Nova Zelândia	19		

Vintage Port, Quinta Vale da Mina Vintage Port, Broadbent Reserve Madeira, Vinha Grande Casa **Ferreriha** (sic), João Ramos Vila Santa Tinto, Tuke Holdsworth Tawny, Madeira Sercial Henriques & Henriques (ver Quadro V).

A recente actualização do equipamento informático e do *software* pelas empresas nacionais permitirá uma implementação rápida da nova gestão empresarial, demonstrando que está aberto o caminho na mudança de mentalidades de gestão. Efectivamente, o investimento das empresas nas tecnologias de informação (TI) tem sido enorme desde 1997. Segundo dados do Observatório Europeu para as Tecnologias de Informação, Portugal apresentou um crescimento na ordem dos 11,6% em 1997, 12,2% em 1998 e 13,7% em 1999; a despesa com as TI ascendeu a 274,7 milhões de contos em 1998, significando um crescimento de 9,5% face à despesa em 1997. Em 1999, factores como a modernização do tecido empresarial, o *bug* 2000, a introdução do euro, implicaram um acréscimo, face ao ano anterior, de 10,5% destas despesas, devendo atingir o valor de 303 milhões de contos (citado da Valor nº 419, 9-15 Dezembro 1999, pág. 42). Ainda pela mesma fonte, de acordo com a International Data Corporation (IDC), as vendas de equipamento informático representaram, em 1998, 55% das despesas de TI, tendo os gastos com hardware crescido mais de 10% face a 1997. A mesma entidade estima que em 1999 as empresas nacionais deverão ter investido mais de 150,1 milhões de contos em equipamentos informáticos.

Do ponto de vista do *software*, o estudo, já referido, da PriceWaterhouseCoopers revela que «as empresas portu-

guesas estão a mudar a sua atitude perante as TI, pois em 1998 verificou-se um aumento da procura de serviços e de software que contribuiu para 40% do capital investido (embora o euro e o bug 2000 tenham sido os grandes responsáveis por estas despesas); ainda se verificou que o outsourcing tem tido um papel cada vez mais determinante, notando-se uma mudança do centro de decisão das organizações para os prestadores de serviços de outsourcing; o software absorveu cerca de 22% do investimento, tendo-se verificado um forte incremento na procura de soluções de ERP e a oferta de soluções para PME, a preços mais reduzidos, estimulando o mercado».

Conclusão

A análise da imprensa económica portuguesa permite identificar o nascimento de novas empresas e o desenvolvimento de existentes, justificadas pelas novas actividades da sociedade de informação: dot-coms no e-commerce, de concepção e consultoria de softwares e sistemas de informação, distribuição e comunicação no e-business. Em paralelo, o conteúdo de artigos e de entrevistas permite acompanhar as mudanças, na gestão de marketing e na crescente globalização, que se estão a operar nos principais mercados: EUA, alguns países da Europa e Japão. Reputadas empresas de consultoria perspectivam um acentuado crescimento da economia digital em Portugal. Mas, a fim de que Portugal não perca esta nova corrida, recomenda-se:

- **Do ponto de vista governativo**, importa aumentar o acesso do consumidor à Internet e outras tecnologias da sociedade da informação, disponibilizando um maior número de computadores em locais públicos, como escolas, bibliotecas, museus, estações de correios, etc. (lembre-se que em França a divulgação do minitel foi sobretudo explicada pelo elevado número de interfaces em vários locais públicos e de acesso gratuito); dar incentivos financeiros às escolas para o aumento da formação técnica e informática e para a divulgação e acções de formação subsidiadas na utilização das novas tecnologias; desenvolver e implementar acordos internacionais, a fim de rapidamente facultar um quadro jurídico e legislativo eficaz na protecção e segurança das empresas e consumidores;

criar condições para a melhoria da qualidade do ensino, sobretudo na sua componente técnica, para assegurar a oferta de quadros indispensáveis à Nova Economia e seus utilizadores;

- **Do ponto de vista universitário**, promover debates, conferências interdisciplinares; desenvolver projectos, em articulação estreita com a actividade empresarial, de medida e análise das implicações da inovação tecnológica nas novas formas de gestão e comerciais; actualizar atempadamente a formação dos professores e as matérias lectivas, fomentando a existência de uma correspondência clara entre as necessidades empresariais e a preparação académica dos alunos; assegurar uma maior ligação ao tecido empresarial;
- **Do ponto de vista das empresas**, articular mecanismos de gestão humana e tecnológica, em que a segunda existe para servir a primeira (por exemplo, numa fase inicial, a automatização da banca e a proliferação das ATM instaurou um clima de receio de despedimentos intensos a nível do *front-office*); assumir a actualização como um investimento importante e não um custo, mas seguindo uma visão estratégica do todo, i.e., em que a manutenção de métodos tradicionais poderá resultar numa forte vantagem competitiva, desde que actualizados tecnicamente os instrumentos; numa visão pura de marketing, manter uma postura de gestão centrada na adaptação ao mercado, onde os hábitos de consumo evoluem cada vez mais aceleradamente, não esquecendo que a Internet alarga as fronteiras geográficas, pelo que a compatibilização entre a dimensão dos segmentos-alvo escolhidos e dos recursos da empresa é cada vez mais pertinente. Para assegurar o comportamento anterior, importa que os dirigentes, eles próprios, actualizem os seus conhecimentos técnicos e que efectuem uma gestão facilitadora do *empowerment* e da formação técnica dos seus quadros. ■



Bibliografia

BISHOP, Bill, **Strategic Marketing for the Digital Age**, editado por American Marketing Association, NTC Business Books, 1998.

BURKE, R.R., «Do you see what I see? The future of virtual shopping», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 25 (4): 352-60, 1997.

DEIGHTON, John, «Exploring the implications of the Internet for consumer marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 25(4): 347-351, 1997.

FISHER, Lawrence M., «Here comes front-office automation», *Strategy & Business*, nº 13 (4º trimestre), pp. 53-65, 1998.

FISHER, R.J., MALTZ, E. e JAWORSKI, B.J., «Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification», *Journal of Marketing*, Julho 1997, pp. 54-70.

KELLY, Kevin, **New Rules for the New Economy**, editado por Penguin Books, Ltd, EUA 1998.

KOTLER, Philip, **How to Create, Win and Dominate Markets**, editado por The Free Press, 1999.

KOTLER, Philip, **Marketing Management**, editado por The Millennium Edition, Prentice-Hall, 2000.

LEHMANN, Donald R., «Some thoughts on the futures of marketing», em **Reflections on Futures of Marketing**, eds. LEHMANN, Donald R. e JOCZ, Katherine E., Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 121-135, 1997.

NELSON, S., «Technology-enabled marketing: The first steps toward a strategy», doc. nº IGG-112697-03, Novembro 1997, da publicação electrónica Inside Gartner Group (<http://gartner.library.ucla.edu/research/...>)

NELSON, S., «The next big thing in marketing technology», doc. nº MRR-0997-34, Setembro 1997, da publicação electrónica Inside Gartner Group (<http://gartner.library.ucla.edu/research/...>)

NELSON, S., «What's holding up Data Mining in the marketing arena?», doc. nº KA-03-3155, Janeiro 1998, da publicação electrónica Inside Gartner Group (<http://gartner.library.ucla.edu/research/...>)

SARAIVA, Hermínia, «Adesão à Internet vai crescer 1500%», *Valor* nº 420, 16-22 Dezembro 1999, pp. 22-23.

SARAIVA, Hermínia, «A Net grátis, os bancos e a Igreja», *Valor* nº 426, 27 Janeiro-2 Fevereiro 2000, pp. 24-26.

SETTLES, Craig, **Cybermarketing: Essentials for Success**, editado por Emeryville, CA: Ziff-Davis Press, EUA, 1995.

SHANKLIN, W.L. e RYANS, J.K. (1984) «Organizing for high-tech marketing», *Harvard Business Review*, Nov.-Dez. 1984, pp. 164-71.

SILVA, M.M., SILVA, A.R., ROMAO, A. e CONDE, N., **Comércio Electrónico na Internet**, editado por ICP: FCA - Editora de Informática, 1999.

SOUDER, W.E., **Managing New Product Innovations**, editado por Lexington, MA: DC Heath, caps. X e XI, 1987.

WINKLER, Agnieszka M., **Warp-Speed Branding. The Impact of Technology on Marketing**, editado por John Wiley & Sons, Inc., EUA 1999.

Outras referências:

- Forrester Research
- Estudos do Observatório Digital
- **Multimedia Interactivo em Portugal**, publicação da Associação para a Promoção do Multimedia em Portugal
- Markttest-Media Planning, Estudo de Audiência em Portugal da Internet, site: www.mediaplanning.pt
- Unicre: Inquérito Unicre/Vector XXI – «Os portugueses e as compras na Net», site: www.vectorxxi.com

Nota

1 Em conformidade com esta previsão, veja-se o número crescente de MBA nos vários domínios de conhecimento, sendo cada vez mais frequente um engenheiro, um advogado, um médico, etc., tirarem um curso de pós-graduação em Gestão.

Envie-nos estudos originais

A secção «ESTUDOS» da Revista Portuguesa de Gestão incentiva os seus leitores a enviarem para publicação estudos originais elaborados na sua actividade profissional junto do mundo empresarial ou no âmbito da sua actividade académica. Dimensão recomendada – não mais de 10 mil caracteres.

Envio de «Abstracts» em inglês com não mais de mil caracteres.

Enviar em suporte informático ou em ficheiro anexo de correio electrónico para:

Director: luis.reto@iscte.pt

Coordenador: jnr@mail.telepac.pt

Morada: Complexo INDEG/ISCTE, Av. Prof. Anibal de Bettencourt, 1600-189 Lisboa

A/c Dra. Rita Jorge