

A Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva em Marketing Direto na *Internet*: Uma Experiência no Contexto Brasileiro

Marina Dias de Faria Daniela Abrantes Ferreira Serpa José Luis Felício Carvalho
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Resumo

A pesquisa tem por objetivo apresentar a transformação de estratégias e ações de comunicação mercadológica a partir do desenvolvimento do web marketing, particularmente por meio da utilização de marketing direto na internet. Para tanto, empreende-se uma revisão bibliográfica seguida de uma pesquisa empírica com estudo de caso único. Apresenta-se a reconstrução da trajetória a partir da qual a divisão internet da Reader's Digest Brasil contribuiu para revigorar as estratégias de marketing da sucursal brasileira da organização, que, além de ser uma das líderes mundiais em atividades de marketing direto desde sua fundação, edita e distribui a Seleções de Reader's Digest, que permanece no posto de revista mais lida em todo o mundo. Entende-se que o caso contribui para ilustrar como a adaptação de uma organização aos desafios impostos pelo advento das novas tecnologias de informação pode propiciar novas perspectivas para incrementar a cadeia de valor.

Palavras-chave: marketing direto, web marketing, e-mail marketing

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa oferece uma ilustração teórico-empírica acerca do desenvolvimento dos princípios de marketing direto (ROBINSON, 1991; STONE, 2002) em uma empresa transnacional que comercializa um produto tradicional, como forma de adaptação a um contexto local específico (CATEORA e GRAHAM, 2001). O estudo traz um exemplo de uma aplicação do conceito de Comunicação Integrada de Marketing (cf. OGDEN, 2002) à estratégia promocional de uma organização com forte tradição em marketing direto.

Estipulou-se como objetivo do trabalho apresentar o desenvolvimento dos princípios e técnicas associados ao marketing direto a partir do rápido avanço da T.I., mais especificamente, desde o aparecimento das perspectivas de *e-business* e *web marketing*. Através de um estudo de caso, elaborado com base na criação e desenvolvimento da divisão de *internet* da empresa Reader's Digest Brasil, foi analisado um exemplo de aplicação bem sucedida de *web marketing*, visando incentivar a discussão acerca das transformações na estratégia de marketing de uma empresa a partir da adoção da tecnologia de *internet* para propiciar novas combinações de atividades físicas e virtuais, com ênfase na comunicação mercadológica e no relacionamento com clientes.

O fulcro da pesquisa encontra respaldo nas diretrizes de gestão da mudança (WOOD Jr., 2004), associando-se o estopim do processo de transformação organizacional ao imperativo tecnológico. Parte-se da premissa de que a mudança provocada pela introdução de novos recursos de T.I. não ocorre somente na dimensão tecnológica, porém espalha-se por todas as relações sócio-técnicas envolvidas na cadeia de valor (cf. PORTER, 1992).

O artigo está estruturado em três seções além da presente introdução e das considerações finais. A segunda seção comporta a revisão bibliográfica, em que se faz a

resenha dos conceitos envolvidos nas atividades de marketing direto, comunicação mercadológica, *web marketing* e a transposição dos princípios de marketing direto para a *internet*. Na terceira seção mostram-se os procedimentos metodológicos seguidos para a construção do estudo de caso Reader's Digest Brasil. A quarta seção apresenta o caso, inicialmente sob um prisma histórico-crítico, em seguida evidenciando-se a importância do uso da T.I. para construção de uma plataforma de marketing direto na trajetória da empresa e, finalmente, apresentando como a divisão *internet* da Reader's Digest tornou-se um modelo para as demais sucursais da empresa ao redor do mundo.

2 QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 MARKETING DIRETO E MALA DIRETA

De acordo com Stone (1989), a *Direct Marketing Association* (DMA) define marketing direto como um sistema interativo de marketing que usa um ou mais canais de mídia para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local. Em virtude de tal definição apresentar ambigüidades, pode-se elaborar uma releitura crítica a partir da conceituação proposta pela DMA (ver: SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 401):

Essa definição distingue o marketing direto de outras ferramentas de comunicação básicas. Primeiro, a combinação de uso da mídia e resposta direta é diferente da propaganda no sentido de que a propaganda tradicional não é projetada para estimular a ação imediata. Segundo, a venda pessoal não usa a mídia, embora possa tentar estimular uma ação imediata. Finalmente, o aspecto de que o marketing direto procura 'obter uma transação em qualquer localidade' é único no âmbito dos efeitos de comunicação. Isso significa que as transações podem ser fechadas a partir da própria casa do comprador, pelo correio, ou literalmente de qualquer lugar de onde o consumidor possa comunicar-se com a empresa vendedora.

O marketing direto compreende, assim, o conjunto de atividades por meio das quais um vendedor, sem lançar mão de outros recursos ou veículos de mídia, efetua a transferência de bens materiais ou de serviços a um comprador (XARDEL, 1983); para tanto, ele se vale dos meios de comunicação da correspondência escrita ou impressa, do catálogo, do telefone e do computador a partir de uma base de dados. As formas de propaganda do marketing direto pela via da mala direta incluem cartões-postais, panfletos, folhetos e *folders*, brochuras, catálogos e propostas de vendas (BOONE e KURTZ, 1998).

Os primeiros registros de vendas por correspondência datam de 1872, quando a empresa norte-americana Montgomery Ward remeteu, por meio dos serviços postais, seu primeiro catálogo de roupas e artigos próprios de fazendas para algumas famílias rurais do meio-oeste dos Estados Unidos (BOONE e KURTZ, *op. cit.*).

No que diz respeito a marketing direto no cenário brasileiro deve-se destacar Roberts e Berger (1999) que classificam o Brasil como "um gigante adormecido" em termos de utilização dessa prática. Para tentar entender o porquê dessa classificação pode-se destacar dois trabalhos seminais da literatura acadêmica brasileira que têm o marketing direto como principal objeto de estudo: as dissertações de Mestrado de Bouquet (1987) e Chi (1992), ambos com importantes resultados obtidos por meio de pesquisa empírica.

Como principais empecilhos ao desenvolvimento do marketing direto por intermédio de mala direta no Brasil, Bouquet (*op. cit.*) registrou cinco fatores: (1) desconhecimento das técnicas pelos profissionais de marketing; (2) utilização de mala direta sem consciência; (3) desconhecimento de como adequar a mala direta ao produto; (4) não utilização dos instrumentos de mensuração; e (5) não utilização de bases de dados fornecidas por terceiros.

Embora se queira crer que os fatores (1) e (5) pareçam adequadamente resolvidos atualmente, talvez os demais fatores ainda não tenham sido satisfatoriamente sanados.

As conclusões do outro pesquisador foram de que as dificuldades de implementação de campanhas de mala direta advinham, à época, da “utilização do marketing direto como mero instrumento de vendas, sem uma perspectiva integrada” (CHI, *op. cit.*, p. 89), situação agravada pelo fato de que não havia, nas empresas brasileiras, nem a noção de que o marketing direto é um processo de contínuo conhecimento e relacionamento entre empresa e cliente, nem tampouco a inclusão do marketing direto como parte do planejamento estratégico das organizações. Estas conclusões talvez não mais se apresentem desta forma atualmente, quinze anos depois do término do estudo.

Saber utilizar o marketing direto é fundamental para a estratégia de comunicação da organização, de modo a maximizar suas potencialidades. Conforme Roberts e Berger (1999), existem cinco principais vantagens na utilização do marketing direto: (1) precisão para atingir o público-alvo; (2) personalização; (3) indução à ação imediata; (4) mensurabilidade; e (5) agilidade e sigilo com relação à concorrência. O elemento-chave para o sucesso de uma campanha de marketing direto é uma lista de clientes que seja coerente com o público-alvo pretendido (CHI, 1992; HUGHES, 1998; ROBINSON, 1991; STONE, 1989).

Já BOONE e KURTZ (1998) e STONE (2002) citam como principais vantagens da mala direta a seletividade, a cobertura intensiva, a velocidade, a flexibilidade formal, a abrangência de informações e a personalização a cada remessa; e consideram que suas principais desvantagens são o alto custo por leitor, a sua dependência da qualidade das listas de destinatários e a resistência por parte de alguns consumidores.

2.2 WEB MARKETING E COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

No ambiente *offline*, com a imensa variedade de formas para que uma organização se comunique com seus públicos-alvo, a maioria das empresas se vale de amplo *mix* promocional, combinando, por exemplo, anúncios em revista, televisão, jornais, *outdoor*. Quando as empresas passam ao universo cibernético não se sabe ao certo o que pode ser usado dessa gama de ferramentas de comunicação (PERRY e BODKIN, 2000; 2002). De acordo com Soares e Hoppen (1998), a maioria das empresas brasileiras não explora as possibilidades oferecidas pela *internet* e, freqüentemente, os elementos de comunicação mercadológica são utilizados em forma análoga à que são explorados nas mídias tradicionais.

O conhecimento sobre qual *mix* promocional pode ser utilizado em *sites* e sobre o gerenciamento da tecnologia de suporte ao *mix* é fundamental para uma empresa com atuação em *web* marketing ser bem sucedida (SAUNDERS e BROWN, 2001).

A via imediata para o ingresso em atividades de *web* marketing é a criação de um portal de comércio eletrônico, por meio do qual se busca estabelecer uma parceria de negócios, com base na *internet*, entre a organização, seus clientes, seus fornecedores e revendedores (COLLINS, 2001). A partir desse início a empresa deve procurar utilizar todos os recursos que a *internet* tiver a oferecer, nunca esquecendo que o sucesso em *e-business* não depende exclusivamente de tecnologia, mas, primordialmente, de uma adequada gestão da transformação organizacional, e de como as pessoas usam a tecnologia para desenvolver novas cadeias de valor, melhorar os relacionamentos existentes e criar novas possibilidades de relacionamentos (DEISE *et al.*, 2000).

Em virtude das características predominantemente interativas relacionadas à *internet*, o estabelecimento, a manutenção e a consolidação dos processos de comunicação ou de transações entre a organização e o cliente tornam-se determinantes para levar à venda

(CHAKRABORTY *et al.*, 2003; SHARP, 2001). Alguns autores afirmam que, em virtude da nova configuração assumida pelo cenário de negócios, criar e manter um *site* deveria ser parte obrigatória da estratégia de marketing (PERRY e BODKIN, 2000). Ademais, vale lembrar que o advento do *web* marketing trouxe inicialmente certa inquietação a pesquisadores e praticantes, que pronunciaram equivocadamente a obsolescência da administração estratégica de marketing em função do surgimento da *internet* (ver: PORTER, 2001), temendo que a T. I. centrada na *internet* destruísse vantagens competitivas mantidas por empresas estabelecidas.

Em pouco tempo, contudo, chegou-se ao consenso de recomendar a adequação das aplicações da *internet* à estratégia de marketing, de forma a ampliar as vantagens competitivas e a torná-las mais sustentáveis. A diretriz para as empresas que se encontram face à decisão de se dedicar às atividades de *web* marketing é valer-se da tecnologia de *internet* para melhorar as atividades tradicionais, buscando a implementação de novas combinações de atividades físicas e virtuais, bem como novas e melhores alternativas de relacionamento com os clientes (YAMASHITA e GOUVÊA, 2004).

Nos últimos anos, muito se avançou em termos de concepção de *sites* e de possibilidades tecnológicas para melhorar os processos de comunicação com os clientes virtuais (SANTOS Jr., FREITAS e LUCIANO, 2005). As ações destinadas a contemplar o mercado consumidor com tratamento individualizado e fidelização de clientes parecem ser mais efetivas por meio de *web* marketing, uma vez que a T. I. permite que sejam analisadas as características dos clientes por meio dos bancos de dados digitais, além de se acompanhar a evolução do relacionamento entre cada cliente e a organização (ROCHA e OLIVEIRA, 2002). No mundo digital, a organização que detém o conhecimento acerca do consumidor tem grandes chances de tornar-se dona da relação com o cliente e dominar a cadeia de valor (DEISE *et al.*, 2000); o jogo de negócios parece ficar cada vez mais equilibrado, posto que o maior volume de recursos de uma empresa não garante supremacia na cadeia.

2.3 MARKETING DIRETO NA INTERNET

Com a *internet*, pode-se ter tudo aquilo que se costuma oferecer com o marketing direto tradicional, além de outras possibilidades ainda mais eficientes para o composto de comunicação mercadológica (ZEFF e ARONSON, 2000). Como uma dessas novas possibilidades do marketing direto pela *internet* pode-se citar que, além de se poder monitorar a eficácia do anúncio, como já ocorre no marketing direto tradicional, pode-se apurar que recursos ou apelos dos anúncios fizeram efeito, inclusive para cada tipo de cliente, para cada oferta e para cada produto. É possível também diferenciar com exatidão quantos consumidores se interessaram pelo anúncio e quantos dos interessados efetuaram a compra.

A despeito deste quadro favorável, o número de pessoas que dão cliques em anúncios na *internet* vem despencando: a proporção de cliques anualmente vem caindo pela metade (RIES e RIES, 2001). Em compensação, o número de mensagens publicitárias por *e-mail* lidas por usuários de *internet* vem crescendo na mesma proporção (DEISE *et al.*, 2000).

Diante desse cenário fica claro que a melhor maneira de utilizar a *internet* como ferramenta de marketing deixa de ser por intermédio das tradicionais publicidades em *sites* com os *banners*, por exemplo, e passa a ser o *e-mail* marketing. De acordo com Fortes (2004), a literatura é unânime em apresentar três vantagens do *e-mail* marketing com relação às formas tradicionais de marketing direto: é mais barato, mais rápido e centrado no cliente.

Entretanto, cabe alertar para o fato de que “se feito corretamente, o marketing via *e-mail* pode ser muito eficaz. Se malfeito, pode ser mais prejudicial do que se nenhuma publicidade fosse feita” (ZEFF e ARONSON, 2000, p. 79). Essa assertiva pode ser justificada com base nas diferenças de resultado das duas modalidades principais de mensagem

publicitária por *e-mail*. A primeira é o *spam*, por meio do qual a empresa dirige seu anúncio para um consumidor geralmente obtido por intermédio de um banco de dados de clientes, que pode ter sido gerado pela própria empresa ou comprado de terceiros. Nesse caso, o *e-mail* é enviado mesmo para pessoas que não tenham solicitado qualquer comunicação. Quando um consumidor relaciona mensagens de *spam* com nomes de empresas, ele costuma apagar sem ler aquela comunicação e pode formar uma imagem negativa sobre a empresa (McKEOWN, 2002). Em função do aumento da utilização de *spam* por parte de empresas – o qual representou, por exemplo, 55% do tráfego de correio eletrônico nos Estados Unidos em 2003 (FORTES, 2004) –, ocorreu uma diminuição da eficácia das campanhas de *e-mail* marketing.

A segunda modalidade é o *e-mail* direto, enviado somente para os consumidores que tenham se cadastrado em um *site* no qual se avisa que haverá o envio de mensagem publicitária (ZEFF e ARONSON, 2000). A literatura e as estatísticas são unânimes em reconhecer que o marketing via *e-mail* é uma das mais promissoras ferramentas de comunicação em marketing, e as previsões reforçam esta perspectiva (FORTES, 2004). Porém, a base para se conseguir bons resultados com campanhas de *e-mail* direto é contar com uma boa lista de nomes para a qual serão enviadas as mensagens. Existem duas maneiras principais de se obter listas de *e-mail*: uma opção consiste em alugar a lista de um corretor de listas; a outra é a própria empresa criar sua lista por meio de um processo de registros (ZEFF E ARONSON, 2000). A vantagem de se ter um banco de dados desenvolvido pela própria empresa é que os registros tornam-se sua propriedade.

Com o uso cada vez mais constante de *e-mail* marketing, vêm surgindo evidências de que certas práticas podem melhorar o desempenho dessa ferramenta. De acordo com Fortes (2004), para aumentar a eficácia de campanhas de *e-mail* marketing, a mensagem enviada deve ser personalizada, pois os índices de resposta aumentam quando os consumidores percebem que a mensagem lhes foi dirigida em tom familiar; além disso, a personalização da mensagem envolve também a adequação do conteúdo aos interesses do destinatário.

Outra prática que vem trazendo bons resultados é o uso de mensagens publicitárias via *e-mail* que contenham jogos, músicas, desenhos animados e concursos. Estas têm maior chance de se destacar em meio a outras mensagens sem tantos atrativos (FORTES, 2004; McKEOWN, 2002). A promessa de prêmio também se revelou como uma técnica eficaz para aumentar as respostas de marketing direto no Brasil (CHI, 1992). Por outro lado, quando a empresa confia exclusivamente nos concursos para atrair consumidores, os resultados podem não ser tão bons quanto se esperava, porque as pessoas podem se inscrever no banco de dados apenas para concorrer aos prêmios, sem nenhuma intenção real de adquirir a oferta da empresa (ZEFF e ARONSON, 2000).

Diante do crescimento da importância da comunicação com os clientes via *internet*, os pacotes de T.I. desenhados especificamente para dar suporte à estratégia de comunicação mercadológica na *web*, particularmente a partir de *e-mail* marketing, precisam reunir os seguintes elementos (cf. DEISE *et al.*, 2000): (1) a habilidade para receber mensagens de *e-mail* vindas da rede e direcioná-las para a destinação apropriada; (2) um mecanismo de fluxo de trabalho para mover as mensagens através da série de etapas necessárias para gerar uma resposta; (3) um sistema baseado em conhecimento capaz de criar ou sugerir uma resposta apropriada para cada mensagem; (4) um sistema de gerenciamento que permita às novas mensagens enviadas pelos consumidores, e que sejam continuação de interações prévias, serem associadas com o histórico daquela interação; e (5) um conjunto de ferramentas para gerenciar o processo de resposta ao *e-mail* e para configurar e administrar o sistema de *e-mail*.

3 METODOLOGIA

Elaborada como de estudo de caso único (cf. YIN, 2004), a presente pesquisa foi amparada por três diferentes meios de coleta de dados: entrevistas junto a executivos da Reader's Digest Brasil, investigação documental e revisão bibliográfica.

Em um primeiro momento, foram analisados diversos documentos internos da empresa, visando à obtenção de dados que permitissem apurar a real dimensão das mudanças ocorridas nos resultados da empresa a partir da introdução da divisão *internet*. A investigação documental comporta o estudo de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados (VERGARA, 2007), e inclui o exame de relatórios, cartas, memorandos, tabelas de vendas, enfim, toda a sorte de material que pudesse ajudar a fornecer pistas de como foi o impacto da *internet* nas vendas dos produtos da Reader's Digest Brasil, incluindo o principal deles, a Revista Seleções. Foram estudadas planilhas de vendas, gráficos comparativos de resultados de campanhas tanto de *internet* quanto de papel, e até apresentações em *slides* da empresa para seus públicos.

Para complementar os dados capturados a partir dos documentos, compreender alguns detalhes presentes nestes documentos e, principalmente, resgatar a história da implementação da divisão *internet* na Reader's Brasil, foram conduzidas entrevistas pessoais (COOPER e SCHINDLER, 2003) junto a informantes-chave (HUNT, 1994; YIN, 2004), as quais tinham por objetivo a obtenção de narrativas (cf. ISABELLA, 1990). Foram entrevistados os executivos da empresa que ocupavam os seguintes cargos: (1) gerente de *internet & e-business*, informante que forneceu a narrativa mais importante, por ter sido responsável pela divisão *internet* da Reader's desde o princípio; (2) gerente de marketing; e (3) coordenador de *database marketing*. As interações com os informantes-chave podem ser classificadas como entrevistas não-estruturadas e focalizadas (GIL, 1999).

Empreendeu-se, por fim, uma revisão bibliográfica para conferir mais robustez à reconstrução da história da Reader's desde sua fundação, bem como para registrar reflexões de cunho crítico. Curiosamente a Reader's parece não ter despertado a atenção dos acadêmicos em Administração, apesar de ser responsável pela revista há mais tempo em circulação no Brasil, de editar uma publicação representativa da sócio-cultura local e mundial ao longo do Século XX – Seleções é leitura de cabeceira de pessoas tão distintas quanto o técnico de futebol Luiz Felipe Scolari (que usava a revista em suas preleções para a seleção brasileira pentacampeã do mundo) e o prêmio Nobel da Paz Nelson Mandela (cf. CHARLAB, 2007) – e de ser responsável por inovações em marketing, e de apresentar incrementos em volumes de vendas capazes de caracterizar um caso emblemático em *web marketing* no Brasil. Os estudos sobre o grupo parecem restringir-se à revista, particularmente ao papel ideológico exercido pela publicação sob um prisma histórico-crítico (por exemplo: JUNIOR, 2004; RAAD, 2005), e sempre à margem do conhecimento em gestão e organizações.

4 O CASO READER'S DIGEST BRASIL

4.1 HISTÓRICO

A mundialmente conhecida Reader's Digest Magazine (nos países de língua latina, editada sob o nome de Selecciones ou Seleções) é o produto de referência da Reader's Digest Association, uma editora global, líder em marketing direto desde sua fundação nos Estados Unidos, e atualmente com presença em mais de 60 países (CHARLAB, 2007). Mantendo-se na terceira posição entre as revistas mais lidas no Brasil – perdendo apenas para Veja e Claudia (CAMARGO, 2000; MIRA, 2001) – a Seleções é hoje a revista mais lida no mundo,

com 50 edições em 21 línguas, totalizando uma circulação de 27 milhões de exemplares por todo o planeta.

A revista foi idealizada pelo casal DeWitt Wallace e Lila Acheson Wallace, com o propósito de tornar-se um veículo de informação e educação, e desde os primórdios foi vendida pelo correio, apoiada por ações rudimentares de marketing direto, principalmente cartas datilografadas pelo próprio Wallace e remetidas para pessoas conhecidas. Em 1918, enquanto se recuperava de ferimentos sofridos na Primeira Guerra Mundial, o sargento Wallace teve a idéia de lançar uma revista que colocasse à disposição de seus leitores “uma seleção dos melhores e mais úteis artigos já publicados, utilizando uma linguagem condensada, sem interferir no conteúdo e no sabor do texto” (CHARLAB, *op. cit.*, p. 40). Como as grandes editoras da época descartaram o projeto por considerá-lo muito singelo, DeWitt e Lila Wallace resolveram investir sozinhos no empreendimento e lançaram o primeiro número da revista *Reader's Digest* em fevereiro de 1922. As respostas das primeiras cartas enviadas por Wallace totalizaram 1.500 assinantes, com cada pedido de assinatura acompanhado de 3 dólares. No final do primeiro ano, a circulação havia atingido 7.000 exemplares, e em 1936 a circulação já atingia 1,8 milhão de exemplares nos Estados Unidos.

Desde suas primeiras edições, a fórmula da revista consiste em apresentar temas de interesse geral, aliando atualidades e divulgações científicas, passando por história, ciências naturais, medicina e comportamento, com textos redigidos de forma simples, separando os assuntos por leituras de repouso, tais como anedotas e contos (MIRA, 2001).

Trazendo sempre mensagens de otimismo e enaltecendo o *american way of life*, a revista *Seleções* foi repetidamente apontada como veículo criado para mostrar os Estados Unidos como país harmonioso e ordenado, os norte-americanos como pessoas simpáticas e espontâneas que formavam uma equilibrada sociedade *WASP* – *White, Anglo-Saxon, Protestant*, isto é, branca, anglo-saxã e protestante (JUNQUEIRA, 2001).

Sharp (1993) assevera que a revista *Seleções* cria representações que estabelecem um conjunto de subjetividades simbólicas por meio das quais a América constrói sua hegemonia, não somente em função do desenho espacial geopolítico, como também por meio da mobilização de valores e práticas relacionados à esfera de resistência que prepara os norte-americanos para defender-se da permanente ameaça constituída pelos “outros”.

As versões internacionais de *Seleções* surgiram no contexto da Segunda Grande Guerra, tendo sido lançadas no México e em vários países da Europa e da África. Em fevereiro de 1942, a revista *Seleções* chegou ao Brasil, primeiramente editada na Europa e, a partir de 1951, editada em nosso país (MIRA, 2001). A escolha pelo Brasil deveu-se a um pedido de Nelson Rockefeller ao Departamento de Estado norte-americano, e atendia a duas justificativas principais: primeiro, os interesses comerciais de Rockefeller pela América Latina e pelo Brasil; segundo, em função de se perceber que o apoio do governo brasileiro era essencial para reverter o equilíbrio de forças da Segunda Guerra na América Latina, fazendo a balança pender para os Aliados (JUNQUEIRA, 2001; JUNIOR, 2004).

A receptividade da revista excedeu as expectativas e, em menos de seis meses, a circulação atingiu os 150 mil exemplares (CHARLAB, 2007). Em meados dos anos 1950, a revista chegava aos 500 mil exemplares por edição (quase todos vendidos sob o sistema de assinaturas), o que significa dizer que, considerando que cada exemplar era lido por mais de um leitor, uma parcela de aproximadamente 2% a 3% da população brasileira lia regularmente a revista, que acompanhava de perto a tiragem da revista *O Cruzeiro*, veículo nacional responsável pela crônica social, política e cultural do Brasil e do mundo (cf. CAMARGO, 2000). Ao final da década de 1960, 5% dos brasileiros liam a revista *Seleções* (MIRA, 2001).

Com uma tiragem tão significativa, a revista estava apta a seguir sua vocação de servir como veículo para a propagação da ideologia defendida pelos Estados Unidos, que buscavam aprofundar sua hegemonia na América Latina, bem como para a estruturação de valores e comportamentos (RAAD, 2005). A pesquisa de Pedro (2003) acerca da introdução da pílula anticoncepcional no Brasil, por exemplo, revelou que as reportagens da revista *Seleções* foram um fator tão determinante quanto o posicionamento da classe médica para a adoção de novos comportamentos relacionados à sexualidade da mulher brasileira a partir da década de 1960. A mesma pesquisa revela que, especialmente no que tange às camadas médias da população, a organização familiar em nosso país seguia modelos preconizados pela revista.

De acordo com Coelho (2001), a contribuição oferecida por *Seleções* para o “problema” norte-americano com a América Latina era precisamente o desenvolvimento da classe média em consonância com o *american way*, especialmente no que diz respeito aos valores da educação (tendo Oswaldo Cruz como sua personificação local) e à mítica do *self made man* (aqui personificado pelo sertanista Bernardo Sayão). Por meio destes expedientes, na revista *Seleções* “a realidade brasileira se travestia com as cores americanas, seja pela dieta dos enlatados, ou pela adoração aos heróis camuflados” (PORTO, 2005, p. 21).

Durante os anos 1950 a 1970, enquanto a revista *O Cruzeiro* categorizava os índios como um entrave ao progresso, mostrando os Estados Unidos como referência a ser seguida para se alcançar o desenvolvimento, *Seleções* representava o Brasil de modo estereotipado, com grande ressonância na própria sociedade brasileira (JUNQUEIRA, 2001). Apesar deste quadro favorável para a companhia, a instabilidade econômica, aliada ao fato de o marketing direto não estar muito desenvolvido no país naquele tempo – não havia tecnologia disponível para gestão de bancos de dados, os serviços dos Correios não atendiam às necessidades de distribuição dos produtos para os clientes – levaram a Reader’s a transferir suas atividades para Portugal no início dos anos 1970 (CHARLAB, 2007), abandonando uma produção de meio milhão de exemplares por mês para restringir a venda da revista a 110 mil exemplares editados na sucursal portuguesa, vendidos principalmente em bancas de jornal. Este momento coincidiu com a popularização da televisão no país (JUNQUEIRA, 2001).

Em 1973, os Wallaces se retiraram da administração da Reader's Digest. Com a morte de DeWitt em 1981 e de Lila em 1984, e sem herdeiros para assumir o controle do império que haviam criado, a Reader's Digest tornou-se uma empresa de capital aberto em 1990, com ações na bolsa de valores de Nova Iorque.

A partir de 1995, com a estabilidade econômica, o crescimento do mercado brasileiro, o advento de novas ferramentas relacionadas à tecnologia da informação e o desenvolvimento dos serviços dos Correios, a empresa optou por investir fortemente no Brasil (CHARLAB, 2007). No decorrer do ano seguinte, foram lançados livros, coleções de música e de vídeos. Em 1997, a Reader’s reconstituiu o corpo editorial da revista no país, reconfigurando sua perspectiva de negócios para ter *Seleções* não como produto principal da companhia, porém como via de acesso ao cadastro de clientes, aos quais são oferecidos os demais produtos do grupo. Assim, com o intuito de ampliar sua base de clientes, para viabilizar novas possibilidades comerciais junto ao público cativo, obteve-se um aumento da circulação de 157 mil exemplares em 1996, para 519 mil em 2001.

Entretanto, a vendagem da revista começou a diminuir a partir do ano 2000 e, nos primeiros meses de 2007, circulavam 372 mil exemplares por mês no Brasil. Essa redução na venda de *Seleções* foi associada ao fato de, aos poucos, o negócio da Reader’s consolidar-se como venda de itens de entretenimento por marketing direto, utilizando a tradição da revista *Seleções* como alicerce para a imagem institucional e como canal de atração para formação de

cadastro de clientes para novas ofertas. Neste contexto, a *internet* surgiu como elemento fundamental para dar sustentação a esse novo modelo de negócios.

4.2 A READER'S E O MARKETING DIRETO NA INTERNET

Até o mês de junho de 2000, o único meio eletrônico pelo qual os leitores tinham acesso à Reader's Digest Brasil era uma *webpage* bastante simples, desenvolvida pelo editor-chefe de Seleções no Brasil e responsável pela volta da revista ao país, na qual nem mesmo o conteúdo editorial tinha atualização, em virtude de não se atribuir muita importância ao meio digital quando se tinha um produto campeão de vendas que dependia apenas do meio físico em papel para subsistir. Naquela *site* eram disponibilizados pouquíssimos produtos, e os pedidos eventuais tinham que ser feitos obrigatoriamente por correio eletrônico ou telefone.

Naquele momento, um jovem executivo que havia feito carreira na Reader's desde seus primeiros anos de atuação profissional teve a idéia de desenvolver uma forma de captação de nomes na *internet* para a utilização nas campanhas tradicionais de marketing direto. Tais campanhas eram feitas, até então, com nomes obtidos por meio de aluguel de cadastros de outras empresas, como jornais, revistas e operadoras de cartões de crédito. Os objetivos desta ação eram a criação de um novo canal de vendas e a obtenção de cadastros próprios. Criando-se um banco de dados seria possível comunicar-se com o cliente, enviando ofertas quantas vezes a empresa julgasse conveniente. Este era um importante avanço com relação ao modelo anterior de comunicação promocional, pois, em função do aluguel de nomes, a Reader's obtinha o direito de fazer um único envio para cada nome indicado. Assim, lançou-se no dia 19 de junho de 2000 o *site* 1000 Prêmios, uma espécie de loteria virtual com distribuição de um grande prêmio de 500 mil reais, um carro zero quilômetro por mês e mil reais por dia. Já no primeiro mês de atividade, obteve-se como resultado um total de 26.000 novos nomes cadastrados, quase o triplo do que se esperava conseguir.

A despeito de uma certa incredulidade por parte de executivos mais seniores, o gerente responsável pela idéia encontrava espaço para criar novas ações de marketing cada vez mais bem-sucedidas. Em novembro daquele mesmo ano, apresentou-se a primeira campanha por *e-mail* que oferecia a revista Seleções para nomes cadastrados no *site*. Foram enviadas 10 mil mensagens por correio eletrônico, obtendo-se quase 8% de vendas concretizadas. As compras realizadas pelos participantes desta campanha promocional foram 20% maiores do que aquelas que dependiam de aluguéis de nomes, o que demonstrou que, além da vantagem inicialmente prevista – poder utilizar os nomes tantas vezes quantas fossem necessárias –, os resultados de vendas eram bons, provavelmente refletindo o fato de que os clientes captados através do *site* serem *a priori* pessoas com identificação com o produto de alguma forma.

O sucesso da campanha fez com que surgisse a idéia de sistematizar a prática de se utilizar campanhas de marketing direto via *internet*. A decisão provinha da constatação de que, se as pessoas eram captadas através de um meio eletrônico – o *site* com possibilidades de ganhar prêmios, nada mais natural que elas recebessem as ofertas e pudessem comprar também pela *internet* e não mais por carta, nas campanhas de papel. Os resultados desta segunda fase também foram muito expressivos: foram gerados 540 mil nomes com cadastro completo, mais 330 mil nomes somente com registro de *e-mail*, além da captação de 470 mil endereços eletrônicos e nomes de pessoas indicadas por amigos.

Assim, neste momento a revista Seleções circulava com meio milhão de exemplares em papel depois de quase 60 anos de mercado e, em aproximadamente um ano, as duas campanhas pela *internet* tinham sido capazes de captar mais de um milhão de nomes de consumidores a quem também se poderia oferecer os demais produtos da empresa. Curiosamente, muitas pessoas na Reader's haviam sido contra os esforços promocionais pela

internet em função de se crer que o perfil dos leitores da revista Seleções era incompatível com uma forte presença da empresa no mundo virtual.

Para conduzir uma análise mais detida acerca do perfil dos clientes da Reader's, os executivos da empresa costumavam utilizar as informações dos perfis dos leitores de Seleções, já que, em função da estratégia de marketing adotada ao longo de tantos anos, o cliente sempre tinha o primeiro contato com a empresa através da oferta da revista Seleções.

Um mapeamento feito em setembro de 2006 apontou que a maioria dos clientes de Seleções era composta por mulheres: 63% dos leitores correspondiam a donas de casa, mulheres casadas e mães que consumiam produtos para a casa, para os filhos e para si próprias. Aproximadamente 72% dos clientes tinham crianças em casa, e esse dado fez com que a empresa atentasse para um segmento que ainda não era explorado até o momento da realização do mapeamento, e passasse a investir na comercialização de livros e CDs infantis.

No que diz respeito à estratificação social, os clientes típicos eram pessoas pertencentes às classes A e B – respectivamente 25% e 44%. Com relação ao grau de escolaridade, os clientes também pertenciam a um grupo social privilegiado: 53% possuíam nível superior e 13% pós-graduação. Essas informações levaram a Reader's a classificar os leitores de Seleções como “formadores de opinião”.

Talvez a principal variável capaz de caracterizar o leitor médio de Seleções seja a idade, uma vez que a revista costumava ser percebida como leitura de pessoas conservadoras e/ou mais velhas. Os leitores com mais de 30 anos representavam 67% do total (contra 57% na população brasileira), sendo a faixa etária de 30 a 49 anos aquela que apresentava maior concentração de clientes (35%).

No início de 2007, as campanhas pela *internet* seguiam a mesma estrutura de ação em duas etapas. A primeira compreendia a prospecção de novos clientes, sempre feita com a oferta de assinatura da revista Seleções, a qual podia ser através de campanhas de *banner* ou de aluguel de nomes, tanto para campanhas em papel quanto para *internet* – e nesse último caso eram chamadas de campanhas de *Outside List*. A outra etapa era a conversão, na qual, após responder a primeira oferta, o cliente passava a receber uma seqüência de promoções de marketing direto (*New to File* – NTF). Por meio desses NTF eram oferecidos livros, coleções de música em CDs, além de produtos próprios e de terceiros oferecidos por catálogo. A revista Seleções passou a funcionar como chamariz para que os clientes efetuassem novas compras de produtos, e também como uma espécie de garantia de qualidade de uma marca cuja imagem foi tão fortemente construída. Sua venda, na verdade, foi deficitária durante muito tempo, voltando a dar lucro só após o desenvolvimento das campanhas de *internet*.

Visando aumentar a relação de nomes que constavam do banco de dados da empresa, o plano de mídia adotado baseou-se na veiculação de *banners* em grandes portais, *sites* de busca e de entretenimento. Os usuários captados por meio dos *banners* eram direcionados diretamente para a peça promocional da revista, que consistia em uma primeira página intermediária (o *teaser* do concurso, geralmente convocando o consumidor para um sorteio) e uma segunda que captava nome e *e-mail*, conseguindo assim *visitors* para serem usados em campanhas futuras. Antes, quando os usuários fechavam a peça eram redirecionados para o *site* 1000 Prêmios; depois passavam a ser levados para o *site* de Seleções, diretamente para a página que anunciava o produto. Desde o momento em que foi implantada, essa nova estratégia trouxe um número três vezes maior de cadastros em comparação com a estratégia antiga do 1000 Prêmios, obtendo-se muito mais vendas como resultado final.

Os *banners* interativos (aqueles que “falam” diretamente com o potencial cliente – “Tem mensagem para você”) e misteriosos (que não revelam que produto seria oferecido)

eram os que tinham os melhores *click rates* médios (medida do interesse do usuário da *internet*) em comparação com os interativos e não misteriosos e com os não interativos. As taxas eram de 51% para os *banners* interativos e misteriosos, 16% para os interativos e não misteriosos e 1% para os não interativos.

As campanhas de *banners* tiveram papel fundamental na obtenção de resultados na empresa, uma vez que foi através delas que se obteve em média 4.200 vendas por mês da revista Seleções no decorrer do ano de 2006, além da captação média mensal de 63.500 nomes. Visando a melhora destes resultados, a empresa continuou a buscar novos portais para veicular seus *banners*, visando assim atingir novas pessoas. No início de 2007, as campanhas eram feitas em sete portais. A escolha dos canais nos quais eram veiculados os *banners* era feita com base no confronto do perfil dos frequentadores de cada canal com o perfil do cliente Seleções. Um histórico estatístico indicava quais canais têm melhor desempenho na captação de nomes (potenciais compradores de ofertas futuras) e na venda de revistas.

A Reader's Brasil passou a servir de exemplo para a Reader's International no que diz respeito ao uso eficiente da T.I. no marketing direto, por ter ocorrido aqui o desenvolvimento da inteligência de mercado de criar índices extremamente relevantes para acompanhar mês a mês o resultado em cada canal de cada portal. De posse desses índices, passou a ser possível buscar sempre fazer a melhor combinação de portas, canais, *banners* e número de impressões. Os resultados desta estratégia foram, até o início de 2007, mais de 3 milhões de nomes gerados, 70 mil cadastros por mês, sendo 55 mil cadastros realmente novos para *internet* e 41.250 mil novos para a empresa, ou seja, que nunca haviam recebido nenhuma oferta da Reader's nem por campanha de *internet* nem de papel. Esses novos nomes foram fundamentais, já que se sabe que clientes não impactados com ofertas anteriormente (*Never Previously Prometed* – NPP) tendem a comprar mais do que aqueles que já o foram (*Previously Prometed* – PP).

Em sinergia com as campanhas de *banners*, passaram a ser desenvolvidas campanhas de *Outside List*, ou seja, envios de *e-mail* marketing para nomes conseguidos com outras empresas, sejam elas especializadas em aluguel de banco de dados, portais de *internet* e outras de diversos ramos que alugam os nomes da sua base de clientes. Por contrato, nesse aluguel de nomes, a Reader's só tinha o direito de fazer um envio para cada nome. Esse tipo de campanha tinha os mesmos objetivos que as campanhas de *banners*: captar nomes para formação de cadastro e vender revistas.

Uma vez cadastrados, seja através de uma campanha de *banner* ou de um esforço de *Outside List*, o cliente entrava no fluxo de *New to File* (NTF), passando então a receber a oferta de um produto diferente por mês, durante os nove meses seguintes, geralmente alternando uma oferta de livro com uma oferta de CD musical, no caso de *internet*, e durante quatro meses nas campanhas de papel. Para cada uma dessas ofertas eram enviadas três mensagens de *e-mail*, uma a cada semana, e na quarta semana o cliente não recebia mensagem alguma. A maior parte dos pedidos (60%) ocorria já na primeira semana em que o cliente recebia a mensagem promocional. Na segunda semana ocorriam 24% dos pedidos e os 16% restantes aconteciam na terceira semana de campanha.

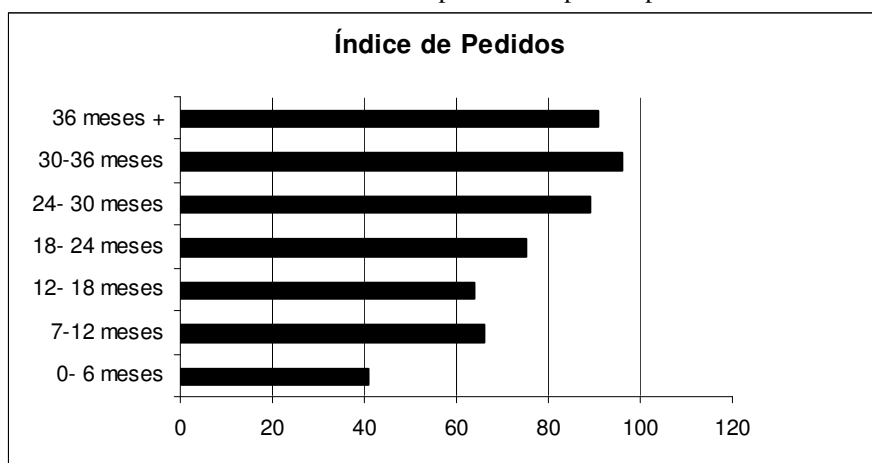
A Reader's Brasil desenvolveu algumas regras particulares para suas campanhas. As mensagens de *e-mail* do fluxo de NTF eram sempre personalizadas, para que o cliente se sentisse único, de acordo com a estratégia de comunicação da empresa. Os temas dessas mensagens tinham que ser sempre misteriosos, baseados em assuntos do momento e não deveriam comportar títulos que fizessem referências a vendas. “Você decide”, “Boas notícias” e “Mensagem urgente” são exemplos de assuntos usados nos títulos das mensagens promocionais. Logo que o cliente abrisse o *e-mail*, o conteúdo deveria ser apresentado de

modo bem claro, com imagens fortes e impactantes, e usando joguinhos interativos, de modo a compelir a sua participação. Todas essas descobertas de como se obter os melhores resultados foram fruto de pesquisas realizadas ao longo dos anos anteriores, durante os quais foram registradas as modalidades promocionais mais eficazes, por tentativa-e-erro.

O cliente que passava pelo fluxo de NTF da *internet* não recebia campanha de papel enquanto não terminasse esse fluxo. Uma outra medida adotada para que não houvesse canibalização, ou seja, para que o cliente não recebesse muitas ofertas em um curto espaço de tempo, foi a chamada política de descanso, que consistia em deixar o cliente por um determinado período de tempo sem ser impactado com ofertas. Para descobrir o ponto ótimo que representasse o tempo ideal de “descanso” foram feitos vários testes que resultaram no Gráfico 1 apresentado adiante. Comparando esses dados com o resultado esperado, chegou-se à conclusão de que o descanso ideal para o cliente correspondia a um período de 24 meses.

Visando melhorar ainda mais esse sistema de fluxo de NTF, a empresa iniciou um estudo sobre o comportamento de cada grupo de clientes vindos de cada canal específico das campanhas de *banner* ao longo do fluxo. Além de melhorar a programação de *banner*, este estudo possibilitou que os consumidores classificados como integrantes desses grupos recebessem ofertas mais identificadas com o seu perfil.

Gráfico1: Política de descanso para as campanhas promocionais



Fonte: Pesquisa realizada pela Reader's Digest Brasil em junho de 2005

Em 2006, a divisão de *internet* da Reader's Digest Brasil recebeu um prêmio – concedido pela Reader's International – em função de suas iniciativas pioneiras em desenvolvimento de *e-mail* marketing e peças promocionais, e pelos ótimos resultados nas campanhas de *banner*. No que tange aos resultados da Reader's International, o Brasil é o segundo país em termos de receita, só perdendo para os Estados Unidos, quando são analisados os dados de *internet*, conforme mostra a Tabela 1. São também muito expressivos os dados de *internet* que dizem respeito à venda da revista, os quais são apresentados na Tabela 2. Vale lembrar que, durante muito tempo, a revista Seleções servia somente como meio de prospecção de novos clientes, sendo negativo o retorno direto de suas vendas, quadro que foi revertido graças à utilização das campanhas de *internet*.

Tabela 1: Resultados do ano fiscal 2006 (julho de 2005 a julho de 2006)

	Banners	Outside List	Inside List	Site(rd.com)	Total
AUSTRÁLIA/ NOVA	19%	0%	12%	0%	11%

ZELÂNDIA					
BRASIL	29%	43%	37%	34%	35%
CANADÁ	0%	8%	9%	61%	12%
ALEMANHA	0%	3%	5%	5%	3%
MÉXICO	51%	15%	27%	0%	31%
INGLATERRA	1%	31%	10%	1%	9%
Reader's Digest Internacional	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Reader's Digest Internacional

Tabela 2: Resultados do ano fiscal 2006 (julho de 2005 a julho de 2006)

	No. de pedidos pagos	Lucro/Prejuízo
ÍNDIA	33%	38%
MÉXICO	22%	42%
BRASIL	20%	12%
CANADÁ	10%	36%
INGLATERRA	8%	-12%
AUSTRÁLIA/ NOVA ZELÂNDIA	6%	-20%
ALEMANHA	1%	4%

Fonte: Reader's Digest Internacional

Um outro exemplo de sucesso das ações de *internet* na Reader's Brasil foi a implementação do débito em conta como forma de pagamento. Isso minimizou um dos maiores problemas enfrentados, o fato das pessoas em sua grande maioria optarem por pedido em boleto bancário, método esse muito propenso ao não pagamento.

Antes da opção de débito em conta, em média 86% dos pedidos eram gerados em boleto bancário. A performance média de pagamento relacionada a boletos era de 28%, o que fazia com que a performance da campanha girasse em torno de 35%. Com a nova forma de pagamento, os pedidos em boleto caíram para 64%, tendo-se 11% para cartão de crédito e 25% para débito em conta. Em virtude de performance de pagamento do débito em conta ser de 81%, a performance geral da campanha subiu para 43%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi apresentar o desenvolvimento dos princípios e técnicas associados ao marketing direto a partir do avanço da T.I., desde o aparecimento das perspectivas de *e-business* e *web marketing*. Utilizou-se o estudo de caso da divisão *internet* da Reader's Digest Brasil para mostrar como a adaptação de uma organização às mudanças no âmbito tecnológico podem constituir uma vantagem competitiva e potencializar as oportunidades estratégicas a serem aproveitadas pela empresa.

A experiência da Reader's pode levar ao entendimento de que as práticas de marketing direto na *internet* já não são tão incipientes no Brasil. Ao contrário, os princípios e técnicas desenvolvidos para o cenário brasileiro foram aproveitados pela Reader's International para *benchmarking* em outras unidades.

O estudo mostrou, igualmente, que na Reader's as ferramentas de marketing direto não parecem ser utilizadas apenas como instrumento de *apoio* às vendas, sem integração com o composto de comunicação da empresa. Em verdade, a excelência em marketing direto – pela

internet ou em papel – é uma das competências centrais da organização desde sua fundação. Para favorecer a eficácia de suas ações, a Reader's vale-se amplamente de jogos, prêmios e, especialmente, da diretriz de personalizar, sempre que possível, as correspondências realizadas por ocasião das campanhas de *e-mail* marketing.

Ainda com relação a esta modalidade de marketing direto, e ao contrário do que preconiza a literatura, na Reader's não se pensa que a melhor maneira de utilizar o *web* marketing deva sempre ser por intermédio de *e-mail* marketing em detrimento dos *banners*, pois nesta organização os *banners* são utilizados em integração com o *e-mail marketing*, já que eles constituem a forma mais eficiente de captar nomes para formação do banco de dados.

Por fim, há que se alertar para o fato de que o aluguel de um banco de dados de clientes a partir de terceiros pode gerar problemas, como por exemplo prejuízos na imagem corporativa em função de os consumidores atingidos pelas campanhas não terem autorizado a empresa a remeter-lhes anúncios, o que faz com que uma ação criada para gerar vendas acabe ocasionando antipatia e desfavorecendo os esforços de vendas. Ademais, o aluguel de uma lista por uma empresa para outra tem implicações éticas que merecem ser igualmente discutidas – *per se* ou em associação aos problemas gerados para o marketing da organização – em outros esforços de pesquisa acadêmica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOONE, L.; KURTZ, D. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOUQUET, S. **A utilização da mala direta como veículo de promoção e vendas por algumas empresas da grande São Paulo: uma pesquisa junto às indústrias do cadastro Catho**. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: EAESP/FGV, 1987.
- CAMARGO, S. **A revista no Brasil**. São Paulo: Abril, 2000.
- CATEORA, P.; GRAHAM, J. **Marketing internacional**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001
- CHAKRABORTY, G.; LALA, V.; WARREN, D. What do customers consider important in B2B websites? **Journal of Advertising Research**, v. 43, n. 1, p. 50-61, March 2003.
- CHARLAB, S. Como uma pequena revista deu a volta ao mundo. **Seleções de Reader's Digest**. Edição especial de aniversário: 65 anos de Brasil, p. 40-52, março de 2007.
- CHI, B. **Marketing direto de produtos financeiros: um estudo empírico de variáveis que afetam a resposta à mala direta**. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1992.
- COELHO, M. A América Latina Vista por Seleções. **Estudos Históricos**, n. 27, 2001.
- COLLINS, H. **Corporate portals: revolutionizing information access to increase productivity and drive the bottom line**. New York: AMACOM, 2001.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEISE, M.; NOWIKOW, C.; KING, P.; WRIGHT, A. **Executive's guide to e-business: from tactics to strategy**. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- FORTES, N. O *e-mail* como ferramenta de comunicação em marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUGHES, A. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- HUNT, S. On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.

- ISABELLA, L. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 7-41, 1990.
- JUNIOR, C. **Texto e contexto: a revista Seleções de Reader's Digest e a difusão da ideologia norte-americana, no Brasil, durante a Segunda Guerra Mundial (1942-1945)**. Dissertação de Mestrado em História. Porto Alegre: PUC-RS, 2004.
- JUNQUEIRA, M. Representações políticas do território latino-americano na revista Seleções. **Revista Brasileira de História**, v. 21, n. 42, p. 323-342, 2001.
- McKEOWN, M. **E-customer**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- MIRA, M. **O leitor e a banca de revistas: a segmentação da cultura no Século XX**. São Paulo: Olho d'Água, 2001.
- OGDEN, J. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Makron, 2002.
- PEDRO, J. A experiência brasileira com contraceptivos no Brasil: uma questão de geração. **Revista Brasileira de História**, v. 23, n. 45, p. 239-260, 2003.
- PERRY, M.; BODKIN, C. Content analysis of Fortune 100 company websites. **Corporate Communications**, v. 5, n. 2, p. 87-96, 2000.
- _____; _____. Fortune 500 manufacturer websites: innovative marketing strategies or cyberbrochures? **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 2, p. 133-144, 2002.
- PORTER, M. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, March 2001.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTO, A. **O jornalismo e o poder local: análise da construção do conceito de cultura na revista Continente Multicultural**. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social. João Pessoa: UFPB, 2005.
- RAAD, L. **"... Denunciando os males do comunismo": o anticomunismo na revista Seleções de Reader's Digest (1950-1960)**. Dissertação de Mestrado em História. Florianópolis: UFSC, 2005.
- ROBERTS, M.; BERGER, P. **Direct marketing management**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999.
- RIES, A.; RIES, L. **As 11 consagradas leis de marcas na internet**. São Paulo: Makron, 2001.
- ROBINSON, J. **Mala direta eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- ROCHA, J.; OLIVEIRA, F. Novas práticas no comportamento dos *sites* de comércio eletrônico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad), 26., 2002. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- SANTOS Jr., S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2005.
- SAUNDERS, P.; BROWN, H. Evaluating the marketing characteristics of your transactional website. **Direct Marketing**, v. 64, n. 7, p. 40-45, November 2001.
- SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHARP, J. Publishing América identity: popular geopolitics, myth and the Reader's Digest. **Political Geography**, v. 12, n. 6, p. 491-503. 1993.
- SHARP, L. Positive response action: the ultimate goal of website communication. **Journal of Communication Management**, v. 6, n. 1, p. 41-52, 2001.
- SOARES, R.; HOPPEN, N. Aspectos do uso da *internet* nos negócios pelas grandes empresas no Brasil: um estudo exploratório baseado em *sites web*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- STONE, B. **Marketing direto: a bíblia do marketing direto**. São Paulo: Nobel, 2002.

- _____. **Successful direct marketing methods**. 4. ed. Illinois: NTC Business Books, 1989.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WOOD Jr. **Mudança Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004
- XARDEL, D. **Le marketing direct**. 3. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1983.
- YAMASHITA, S.; GOUVÊA, M. Impactos e implicações da *internet* sobre o marketing de relacionamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad), 28., 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ZEFF, R.; ARONSON, B. **Publicidade na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.