

**Universidade Católica de Santos**

**Mestrado em Gestão de Negócios**

***BRANDING EM AMBIENTE DIGITAL:  
O REPOSICIONAMENTO DA MARCA NA INTERNET***

**AUDREY MARQUES DUARTE**

Santos  
2008

**Universidade Católica de Santos**

**Mestrado em Gestão de Negócios**

***BRANDING EM AMBIENTE DIGITAL:  
O REPOSICIONAMENTO DA MARCA NA INTERNET***

**AUDREY MARQUES DUARTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Negócios. Área de concentração: Estratégia e Competitividade. Orientador: Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo.

Santos  
2008

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

**Este trabalho de pesquisa foi financiado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), fundação do Ministério da Educação.**

*“Para que todos vejam, e saibam,  
e considerem, e juntamente entendam  
que a mão do Senhor fez isto,  
e o Santo de Israel o criou.”*

(Isaías 41:20)

*Ao Senhor Deus,  
eu dedico este trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, sempre, em primeiro lugar.

À Cris, aos meus pais, ao meu irmão e a minha avó, pelo amor.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo pelo incentivo, apoio e ensinamentos generosos que me fizeram ampliar ainda mais a visão de um universo magnífico: as marcas.

À CAPES, pela crença e auxílio na realização deste trabalho científico.

Aos meus professores do programa de mestrado.

Ao meu amigo, o Prof. Edison Delmiro Silva (Nino), pela incansável motivação.

Aos amigos Claudio, Giovanna, Evandro, Nanci, Deise, Miriam, Lapetina, Andrea e Eliana, um time de incentivadores.

Aos funcionários da Unisantos (pós-graduação/mestrado), em especial à Cátia (secretaria) e Rosina (biblioteca).

Aos meus colegas docentes, que me fazem acreditar cada vez mais na ciência do ensinar e do educar.

Aos meus alunos, que me inspiram a buscar sempre mais, no intuito de lhes dar o melhor.

## RESUMO

A Internet tem sido cenário de estratégias empresariais onde delineiam-se oportunidades para que marcas atuem em um novo ambiente. Utilizada como um forte canal de relacionamento entre organizações e consumidores, a Internet demonstra notável avanço não somente em termos de audiência, mas também na presença de variados segmentos de organizações que acreditam ter ali uma chance de manter ou ampliar seus mercados. O *branding* (gestão de marcas) apresenta-se como uma ferramenta potencial para auxiliá-las neste sentido. Porém, no Brasil especificamente, ao analisarmos o reposicionamento das marcas para o ambiente da Internet não encontramos comprovação sobre quais elementos lhes garantem sustentabilidade. Seriam os mesmos que garantem a sustentabilidade das marcas *off-line* (aqueles fora da Internet)? Com esta incerteza, a expressão correta do reposicionamento de marcas não pode ocorrer e, por consequência, o *branding* não pode ser exercido plenamente, o que põe em risco a boa execução dos planejamentos estratégicos das organizações. Este trabalho busca esclarecer a questão do reposicionamento das marcas para a Internet identificando os elementos geradores de sustentabilidade das mesmas e permitindo ao *branding* sua plena execução.

Nosso estudo inicia-se a partir de um levantamento bibliográfico seguido de estudo exploratório na Internet sobre os assuntos que cercam o tema, em especial a virtualização das organizações, o *branding*, o reposicionamento e a presença das marcas na Internet.

Realizamos também um estudo de campo com entrevistas qualificadas junto a especialistas e consumidores, identificando suas percepções sobre o relacionamento entre organizações, marcas, Internet e consumidores. A partir da experiência e conhecimento dos entrevistados foram reveladas informações importantes para que fossem esclarecidos os principais aspectos do tema desta pesquisa.

Encerramos nosso trabalho com maior e mais aprofundado conhecimento sobre o *branding* e o reposicionamento de marcas para a Internet. Complementamos com a apresentação dos elementos que as sustentam neste ambiente, os quais são exatamente os mesmos que sustentam as marcas *off-line*, porém de forma adaptada. Ainda, apresentamos observações relevantes sobre o ambiente da Internet para as marcas.

Acreditamos que estes resultados são revelações que em muito podem contribuir para a análise e desenvolvimento de estratégias empresariais e com isso auxiliar na evolução da Internet em nosso país. Contudo, sendo nossa pesquisa qualitativa, os resultados não podem ser adotados de maneira conclusiva, mas sim como início de estudos futuros mais aprofundados.

**Palavras-chave:** marca, gestão de marcas, Internet, reposicionamento de marcas.

## **ABSTRACT**

*The Internet has been the business strategy scenario where outlines up opportunities for brands to act in a new environment. Used as a strong relationship channel between organizations and customers, the Internet shows a remarkable growth not only in audience terms, but also in the presence of varied organization segments which believe in have a chance to keep or enlarge their markets. The Branding (Brands Management) appears as a potential tool to help in this case. But, in especially, analyzing the brands repositioning for the Internet environment, we can't find approval on which elements can ensure sustainability. They would be the same who ensure sustainability for off-line brands (those outside Internet)? With this uncertainty, the correct expression about the brand repositioning can't occur and, by consequence, the branding can't be fully exercised, what can put at risk the good execution of organization's strategy planning. This job searchs clarify the question about Internet brands repositioning identifying the sustainability elements generator of the same for this environment to allow the branding your fully execution.*

*Our study starts by a bibliography survey followed by a explorational Internet study about subjects which surround the main subject, in special the virtualization of the organization, the branding, the repositioning and the Internet brands presence.*

*We did a field study with qualified surveys together with specialists and customer, identifying their perceptions about relationships with organizations, brands, Internet and customers. By the experience and interviewe's knowledge, important informations were disclosed to clarify the principal aspects of the main subject of this research.*

*We finish our job with the bigger and deeper knowledge about the branding and the Internet brands repositioning. We complement with the presentation about elements who sustains this environment, which are exactly the same as those who sustain the off-line brands, but in a adapted way. Still, whe showed relevants complementary observations about the Internet environment for the brands.*

*We believe that this results are revelations which can give us much help for the review and development of Business strategy e with this, help in the support of Internet evolution in our country. However, beeing our research qualitative, the results cannot be adopted in a exclusive way, but as a further future studies start.*

**Key-words:** *brand, branding, Internet, brand repositioning.*

## **LISTA DE FIGURAS**

1. Figura 1 - Os três estágios básicos do desenvolvimento econômico, de agrícola a industrial e informacional.....	22
2. Figura 2 - Adoção de idéias pelos indivíduos.....	25
3. Figura 3 - Modelo estrutural de expressões versus percepções de marcas.....	63
4. Figura 4 - Modelo de reposicionamento <i>McKinsey</i> .....	69

## **LISTA DE GRÁFICOS**

1. Gráfico 1 - Estágios da Internet.....	36
2. Gráfico 2 - Importância do valor da marca.....	46
3. Gráfico 3 - Número de internautas no Brasil.....	78
4. Gráfico 4 - Atividades desenvolvidas na Internet.....	84
5. Gráfico 5 - Participação dos meios.....	86

## **LISTA DE QUADROS**

1. Quadro 1 - Os benefícios da presença <i>on-line</i> .....	35
2. Quadro 2 - Uso das marcas.....	44
3. Quadro 3 - Formas de apresentação das marcas.....	45
4. Quadro 4 - Papéis que as marcas desempenham.....	51
5. Quadro 5 - Posicionamento nas diversas fases do ciclo de vida do produto.....	53
6. Quadro 6 - Pirâmide de construção de <i>brand equity</i> e fidelidade.....	58
7. Quadro 7 - Bases de segmentação.....	60
8. Quadro 8 - Modelo da <i>Market Facts</i> .....	61
9. Quadro 9 - Modelo da <i>Research International (RI)</i> para fidelidade às marcas....	62

## **LISTA DE TABELAS**

1.	Tabela 1 - Resumo das pesquisas às Bases de Dados.....	07
2.	Tabela 2 - Posição dos países por número de <i>hosts</i> .....	31
3.	Tabela 3 - América do Sul - Posição dos países por número de <i>hosts</i> .....	32
4.	Tabela 4 - Ranking em milhões de U\$ internacionais (PPP).....	33
5.	Tabela 5 - Proporção de empresas que usam Internet.....	38
6.	Tabela 6 - Variáveis do Modelo de Reposicionamento <i>McKinsey</i> .....	71
7.	Tabela 7 - Codificação dos sujeitos.....	97

# **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
Justificativa	01
Objetivos	04
Fundamentação teórica	05
Metodologia	07
Estrutura da dissertação	17
<b>CAPÍTULO 1 - OS CAMINHOS DA TECNOLOGIA, A CIBERCULTURA E A VIRTUALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2 - MARCAS, POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO NO MARKETING</b>	<b>42</b>
2.1 - A natureza da marca	42
2.2 - O <i>Branding</i>	48
2.3 - O posicionamento da marca	52
2.4 - O reposicionamento da marca	65

<b>CAPÍTULO 3 - O BRANDING NA INTERNET</b>	<b>73</b>
3.1 - Relacionamento: um fator fundamental	73
3.2 - O marketing e a comunicação eficiente	79
3.2.1 - A migração das verbas promocionais para o ambiente virtual	84
3.3 - Os impactos das marcas na Internet	87
3.3.1 - Interatividade: o relacionamento do público com a marca	89
3.3.2 - Conteúdo: informação, linguagem e abordagem para a Internet	92
<b>CAPÍTULO 4 - RESPOSTAS PARA O REPOSICIONAMENTO DAS MARCAS NO AMBIENTE VIRTUAL (INTERNET)</b>	
- A PESQUISA DE CAMPO	<b>96</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>110</b>

## **INTRODUÇÃO**

### **JUSTIFICATIVA**

O constante e acelerado crescimento da mídia digital vem exigindo das empresas um reposicionamento e a reengenharia de funções no que tange a presença das marcas na Internet.

São notáveis as mudanças de atitude do consumidor respondendo às mensagens recebidas por meio da *Web*<sup>1</sup>, impulsionadas pelo aumento gradativo do acesso à banda larga<sup>2</sup>, que torna o audiovisual viável (*streaming*<sup>3</sup>, *podcast*<sup>4</sup>, *downloads*<sup>5</sup> etc) e, consequentemente, uma nova exposição para as marcas.

O reposicionamento das marcas para atuar neste ambiente virtual caracteriza o objeto deste estudo exploratório devido tanto a contemporaneidade do assunto quanto ao potencial de crescimento da Internet como mídia. Num cenário global, podemos observar que o ambiente digital aumenta o poder comunicativo das empresas, dispondo de movimento, áudio, cores e interatividade, instrumentos valiosos para a comunicação das marcas.

---

<sup>1</sup> *Web*: última palavra da expressão *World Wide Web*, que é utilizada como sinônimo de Internet (LIMEIRA, 2003).

<sup>2</sup> Banda larga: estrutura de transmissão de dados com grande capacidade e velocidade que permite a transmissão de imagens como as de televisão (LIMEIRA, 2003).

<sup>3</sup> *Streaming*: tipo de transmissão de um arquivo com áudio e/ou imagem em que não há necessidade de efetuar o *download* (transferência) do arquivo antes de visualizá-lo. Nesse caso pode-se ver e/ou ouvir o conteúdo do arquivo ao mesmo tempo em que ele é carregado em seu computador (LIMEIRA, 2003).

<sup>4</sup> *Podcast*: por ser uma tecnologia relativamente nova, ainda com muitas possibilidades a serem exploradas, o seu conceito ainda se encontra muito ligado a disponibilização de programação musical dado que a definição de *podcasting* é resultante da soma das palavras *Ipod* e *broadcasting* (CRUZ; BOTTENTUIT; COUTINHO; CARVALHO, 2007).

<sup>5</sup> *Download*: o processo de transferir uma cópia de um arquivo em um computador remoto para outro pela rede. O arquivo recebido é gravado em disco no computador local. O computador do qual os dados são copiados é entendido como “maior” ou “superior” segundo um critério hierárquico, enquanto o computador para o qual os dados são copiados é entendido como “menor” ou “inferior”. O sentido literal é, portanto, “puxar para baixo” (LIMEIRA, 2003).

Temos então a oportunidade de entender melhor os fatores que compõem este novo cenário, que vem a interferir no cotidiano da realidade das organizações e de seus consumidores em escala crescente aferida por várias pesquisas realizadas por órgãos responsáveis, demonstrando que as organizações obrigam-se a migrar para esta nova mídia para que possam manter-se competindo no mercado.

O dia-a-dia dos que tomam decisões estratégicas passa por transformações num mundo cheio de oportunidades de comunicação, com seus clientes internos e externos trocando informações por meio de redes *online* e formando comunidades virtuais. O clima é de atenção contínua, de velocidade, de aproveitamento de todas e quaisquer ferramentas - ou modos de interatividade - que a Internet disponibiliza. Já se foi a época em que haviam fórmulas de sucesso garantido. De *blogs*<sup>6</sup> ao *You Tube*<sup>7</sup>, passando pelo *Orkut*<sup>8</sup> e pelo *Second Life*<sup>9</sup>, temos as modernas estratégias de marketing da marca também baseadas na explosão da “Internet Social” dos últimos anos. Basta citar a *Web 2.0*<sup>10</sup> para perceber o quanto as organizações têm ali uma fonte para pesquisa sobre comportamento e opinião de seus consumidores.

Hoje, as transações comerciais são feitas cada vez mais e em escalas maiores por meio da Internet, impulsionadas pela ampliação da “banda larga” que vem sendo absorvida pelos consumidores. Um exemplo é a Construtora Tecnisa que tem cerca de 25% de seu faturamento anual de 600 milhões de reais vindos de contatos por meio da Internet. Há pouco

<sup>6</sup> *Blog*: uma *home page* (página inicial do *site*) pré-definida, em que existem campos para colocar os textos e imagens que desejar, sem necessidade de nenhum conhecimento técnico (LIMEIRA, 2003).

<sup>7</sup> *You Tube*: *site* que permite carregar um vídeo na Web (SIMÃO, 2007).

<sup>8</sup> *Orkut*: é um *software* social (sistemas da Internet cujo fundamento principal é proporcionar a interação social.), que permite apenas a entrada de pessoas convidadas por outras pré-cadastradas, funciona basicamente através de perfis e comunidade (KROLOW, 2007 *apud* RECUERO, 2005).

<sup>9</sup> *Second Life*: tal como o próprio nome intenta sugerir, permite que o usuário reproduza uma série de atividades de seu cotidiano na esfera digital, incluindo relacionamentos pessoais e institucionais (PIMENTA; LORENA, 2007).

<sup>10</sup> *Web 2.0*: é um meio de utilização da rede global de forma colaborativa onde o conhecimento é compartilhado de forma coletiva e descentralizada de autoridade, com liberdade para utilizar e reeditar. (COUTINHO; BOUTTENTUIT, 2007).

tempo, 102 vendas de um empreendimento de 400 unidades foram iniciadas por instrumentos *online*, como explica Romeo Busarello, diretor de marketing da empresa: “Há 15 anos (...) bastava um comercial de um minuto no principal telejornal e uma página dupla na maior revista semanal e o retorno era garantido. Hoje, não existe equação assim e temos que conhecer todas essas novidades”. E completa: “Olho para o *Twitter*<sup>11</sup> e o *Joost*<sup>12</sup> e sei que há algo para fazer por lá, mas ainda não temos nada planejado.” - comentando sobre as novidades da Internet que estão a caminho, assim como foi um dia o *Second Life* (PAVONI Jr., 2007, pp. 1-2).

O universo de contato do consumidor com as marcas por meio da Internet cresce a cada dia, conforme nos mostra a seguinte notícia: “O número de pessoas com acesso à Internet em suas casas no Brasil dobrou em seis anos, passando de 9,8 milhões em 2000 para 21 milhões até o mês passado, anunciou hoje o Ibope/NetRatings, que mede o mercado brasileiro de Internet. No mesmo período, o número de internautas que acessam a *Web* ao menos uma vez por mês em suas residências aumentou em 168%, de 5,1 milhões de usuários em setembro de 2000 para 13,6 milhões até o mês passado” (FOLHA, 2006). Verificamos, no Brasil, que apesar de já ser relativamente explorada, a Internet ainda não apresentou de forma comprovada as informações sobre os elementos que dão sustentabilidade às marcas em seu ambiente.. Toledo, Caigawa e Silva (2005, p. 35) afirmam que: “Ao operar em um mercado competitivo, como o atual, é impossível negligenciar a importância da tecnologia para incrementar os negócios”, assim, é preciso analisar o *branding* para a Internet e capacitá-lo a ser exercido

---

<sup>11</sup> *Twitter*: uma plataforma com base na *Web* que permite aos assinantes de seu serviço gratuito divulgar mensagens curtas por meio da *Web* ou de um telefone celular. Em pouco mais de um ano gerou uma massa de seguidores e conquistou a atenção dos jornalistas, especialistas da comunicação e investidores (MISCHAUD, 2007).

<sup>12</sup> *Joost*: TV pela internet com qualidade, taxa de quadros (ou *frames*) por segundo idêntica a TV convencional e na qual as imagens fluem com naturalidade, nem de perto parecidas com os vídeos granulados e a pequena tela do *YouTube* (FELITTI, 2007).

plenamente com a caracterização dos elementos que reposicionam as marcas quando ali se estabelecem.

Estes foram os pontos que motivaram nosso trabalho, pois a cada dia as empresas promovem-se na Internet, formalizando um discurso que pode nem sempre estar construindo vantagem competitiva no mercado em que atuam por meio dos valores que são construídos para suas marcas, tanto por meio do relacionamento da empresa para outra empresa (*Business to Business - B2B*) como da empresa para seu consumidor (*Business to Consumer - B2C*).

## **OBJETIVOS**

Este estudo tem por finalidade analisar o reposicionamento das marcas para a Internet, levantando quais os elementos que as sustentam neste ambiente virtual.

Especificamente, espera-se:

- Conhecer os elementos que promovem o relacionamento da marca com o público por meio da Internet.
- Detectar um modelo de reposicionamento que se adeque da melhor forma às análises para o ambiente da Internet.
- Levantar informações que possam vir a orientar o reposicionamento de marcas na Internet para o futuro com base na vivência de usuários.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A definição teórica de nosso trabalho trata do “estudo das marcas”, onde contemplamos, além das definições encontradas para “marcas”, os aspectos que as compõem, sem deixar que o termo seja banalizado já que é utilizado freqüentemente sem o devido conhecimento da complexidade que abrange tecnicamente. Também em relação às marcas, abordamos o “repositionamento”, antes passado pelas origens do posicionamento das mesmas e consideramos importante trazer as contribuições dos autores que o conceituam e apresentam suas tipologias.

A questão do “ambiente virtual” é o cenário para todo o desenvolvimento do trabalho já que é neste contexto que nossa análise ocorre. Neste sentido, procuramos levantar todas as informações dirigidas especificamente ao reposicionamento de marcas para este ambiente, possibilitando delimitar o estudo e obter o alcance de nossos objetivos.

Para fundamentar nosso trabalho com contribuições em caráter teórico, consideramos as seguintes fontes:

- A) Artigos acadêmicos e livros;
  
- B) visitas a base de dados e bibliotecas de quatro universidades (Universidade de São Paulo - USP, Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, Universidade Santa Cecília - UNISANTA e Universidade Paulista - UNIP), consultas aos anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) e do EMA (Encontro de Marketing da ANPAD) e do INTERCOM

(Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação). Artigos de outras publicações científicas ou específicas da área como a e-Gesta (Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - Unisantos), RA-USP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo), RAC (Revista de Administração Contemporânea da ANPAD), RAE-FGV (Revista de Administração da Fundação Getúlio Vargas) e READ (Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul) serviram também para trazer contribuição para a pesquisa;

C) no aspecto do conhecimento sobre a evolução do ambiente da Internet no mercado nacional, utilizamos dados de pesquisa coletados na mídia impressa nacional - jornais como Gazeta Mercantil, Valor Econômico e DCI - Diário do Comércio e Indústria e as revistas Época Negócios, Isto É Negócios, Exame, Economia e Negócios, entre outras;

D) também contamos com a busca de dados e informações relacionados ao nosso tema por meio de estudo exploratório em *sites* de órgãos oficiais e de empresas inerentes ao estudo, para trazer informações atualizadas a respeito como *BrandChannel*, *Blue Bus*, *Business Week*, *Computer World*, *IDG Now*, *Y-Trends* e *Jump Exec*. Outros dados foram coletados através do *site* do IAB - *Interactive Advertising Bureau*, CETIC.Br - Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação, APADI - Associação Paulista de Agências Digitais e do IBOPE e IBOPE/*Net Ratings*;

E) por fim, coletamos também importantes informações por meio de mecanismos de busca na Internet como as ferramentas Portal de Periódicos CAPES, EBSCO, EMERALD, PROQUEST e SCIELO com palavras como “Marca”, “*Brand*”, “Gestão da Marca”, “*Branding*”, “Internet”, “Posicionamento de Marca” e “*Brand Positioning*”, pesquisados até 25 nov. 2007.

**TABELA 1 - Resumo da Pesquisa às Bases de Dados**

Palavras-chave	CAPES (Banco de Teses)	EBSCO	EMERALD	PROQUEST	SCIELO
Marca	18.512	413	34	86	225
<i>Brand</i>	378	172.442	7.502	145.205	69
Gestão de marca	12	0	0	0	2
<i>Branding</i>	11	17.072	1.894	12.276	3
Internet	3.960	508.824	12.487	198.823	331
Posicionamento de marca	17	0	0	0	2
<i>Brand positioning</i>	0	682	1.741	521	1
<i>Reposicionamento de marca</i>	0	0	0	0	0
<i>Brand Repositioning</i>	0	118	343	2	0

Fontes: <http://servicos.capes.gov.br>, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com), [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), [www.proquest.com.br](http://www.proquest.com.br), [www.scielo.org](http://www.scielo.org)

Obs.: as palavras-chave “posicionamento de marca” e “reposicionamento de marca” também foram pesquisadas como “posicionamento da marca” e “reposicionamento da marca”. Não houve alteração nos resultados das pesquisas.

Demais referências foram cruzadas com as bases de dados originais e são apresentadas na bibliografia que está disposta ao final do trabalho.

## **METODOLOGIA**

Vivenciar o trabalho científico é salutar para o envolvimento do pesquisador com a difusão da ciência e da cultura para os diversos públicos, considerando sempre o respeito à ética e a

cidadania. A pesquisa científica é definida como investigação (...) com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a uma área qualquer do conhecimento (Rey, 1998, p. 21). Assim, nossa pesquisa foi desenvolvida com a devida importância ao conhecimento da metodologia utilizada, com base em um tema único onde reunimos informações e refletimos a respeito, consideramos sua relevância para a dissertação.

Foi por meio do estudo exploratório que resolvemos basear a pesquisa de nosso trabalho. Acreditamos ser ele o tipo ideal de análise para que pudéssemos ampliar nosso conhecimento a cerca do estudo pretendido mediante a colheita de informações que se considerou encontrar. Aaker, Kumar e Day (2001, p. 94) dizem que a “pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas”. Portanto, sentimo-nos satisfeitos em optar por um modelo que demonstrou ter maior aderência para com nosso objeto de estudo, demonstrando maior capacidade para levantar e absorver as informações encontradas nas fontes de pesquisa.

O presente estudo se caracteriza pelo método qualitativo. A pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda. O foco de sua atenção é centrado no específico, buscando mais a compreensão do que a explicação dos fenômenos estudados. Não significa que seus achados não possam ser utilizados para compreender outros fenômenos que relacionem-se com o objeto da pesquisa.

### **Justificativa da escolha**

Downey e Ireland (1979, p. 635) afirmam que “os métodos qualitativos têm um importante papel no campo dos estudos organizacionais” pois quando necessita-se avaliar as

características da ocorrência de um fenômeno em ambiente organizacional, podem conduzir a vínculos mais visíveis de relação causa e efeito do que análises estatísticas.

Outro quesito relevante da pesquisa qualitativa é apesar de assim como na pesquisa quantitativa os dados coletados serem bons ou ruins, na pesquisa qualitativa as fraquezas e problemas dos dados não são dispensados e nem negados, mas sim considerados. A pesquisa qualitativa pode ser particularmente útil em situações como a que encontramos em nosso cenário, pois temos variáveis relevantes com efeitos não aparentes e o número de sujeitos e dados obtidos são insuficientes para uma análise estatística.

Os procedimentos metodológicos foram divididos, então, em duas fases:

### **Primeira fase**

#### **Levantamento Bibliográfico**

Levantamos as principais fontes que mantém associação com o tema em pesquisa, procurando contribuições para nosso estudo, cruzando as informações e conceitos a fim de desenvolver uma discussão teórica sobre o mesmo. Nosso eixo teórico encontra conceitos e questões relacionadas ao *branding*, reposicionamento de marcas e Internet, bem como reflexões sobre os índices sociais e de mercado que contribuem para embasar os caminhos de nosso estudo.

### **Segunda fase**

O método escolhido para investigação baseia-se na entrevista em profundidade com questionário estruturado para coleta de dados nas descrições dos entrevistados, considerando seu conhecimento, suas vivências em acontecimentos e situações relacionadas ao tema. Como

diz Patton (1990), “o propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque dentro da perspectiva do entrevistado”, criando uma relação de interação que permitirá a captação imediata e corrente da informação desejada, já que se deve ouvir atentamente o entrevistado e promover a naturalidade do fluxo de informações por parte do entrevistado para que ele sinta-se à vontade e possa expressar-se livremente. Outra vantagem da entrevista em profundidade é que a mesma permite adaptações e esclarecimentos *in loco*, contemplando a qualidade da coleta de dados.

A entrevista em profundidade é definida por Marconi e Lakatos (1991, p. 197) como “(...) aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; (...) as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. A entrevista em profundidade consiste numa conversa face a face, sobre a qual se busca obter informações do entrevistado sobre determinado assunto”. Assim, acreditamos possuir uma grande oportunidade de obter informações que realmente contribuam em nossa investigação já que “trata-se de um diálogo assimétrico em que o pesquisador busca coletar dados e o interlocutor se apresenta como fonte de informação” (VEIGA; GONDIM, 2001).

A pesquisa qualitativa com as entrevistas em profundidade foi considerada o melhor procedimento para a coleta de dados já que não está disponível um elenco satisfatório de informações que pudéssemos utilizar, além de não considerarmos suficiente a vivência e o conhecimento que possuímos em relação ao tema para fundamentar qualificadamente nossa pesquisa. Optamos por buscar informações junto aos consumidores, empresas e academia para fecharmos o campo e apresentar uma efetiva contribuição a respeito.

## **Unidades de análise**

O foco da pesquisa está centrado nas marcas que estão expostas na Internet por meio da iniciativa das organizações que lhes são detentoras. A caracterização da abrangência de nossa pesquisa dá-se pela permissão conferida às marcas para promover contato com os consumidores por meio do envolvimento das organizações com as ferramentas oferecidas pela Internet.

Na elaboração das unidades de análise procuramos identificar perfis de sujeitos que apresentem um indicativo da realidade na qual nosso universo está inserido e, assim, atender aos objetivos deste trabalho.

Foram realizadas 11 entrevistas conforme a disponibilidade do entrevistado, seja em seu ambiente de trabalho ou em localidade neutra.

O grupo de entrevistados é caracterizado por um painel de especialistas e um grupo de consumidores. Serão divididos assim:

**■ Painel de especialistas:**

- Academia (1 sujeito).
- Empresa (1 sujeito).
- Agência de marketing e comunicação (1 sujeito).

**■ Grupo de consumidores**

- Jovens - de 20 a 30 anos (4 sujeitos).
- Meia idade - de 31 a 50 anos (4 sujeitos).

## **Perfil dos entrevistados:**

Caracterizar os entrevistados da forma correta é fator primordial para a qualidade da pesquisa.

Considera-se que está no perfil bem definido dos sujeitos entrevistados em profundidade, sempre com base nos objetivos da pesquisa, o potencial das informações que coletamos e relacionamos.

### **■ Painel de Especialistas**

O painel de especialistas está composto por um pesquisador acadêmico, um diretor de empresa participante do segmento de Internet e um profissional de agência de marketing e comunicação. Os perfis estão apresentados abaixo.

#### **○ Academia**

Pesquisador com pós-graduação *strictu sensu* - grau mínimo de doutorado, tendo sua trajetória acadêmica e de pesquisa na área das Ciências Sociais Aplicadas com pesquisas relacionadas na área de administração, estratégia, tecnologia da informação, sociologia, semiótica e recursos humanos.

#### **○ Empresa**

Diretor executivo e/ou profissional de marketing em empresas de Internet que estejam diretamente ligadas a promoção de marcas reconhecidas em nível nacional. É importante que este executivo tenha um período considerável de experiência em atuação profissional especificamente nesta área.

- **Agência de Marketing e Comunicação**

Profissional, em nível de diretoria, colaborador em agência de marketing e comunicação e que atenda cliente com marca de grande expressão nacional. Tal profissional deve atuar há certo tempo no mercado profissional e diariamente participar do diálogo das marcas com o mercado.

- **Grupo de Consumidores**

Nosso grupo de consumidores é dividido em dois perfis: os jovens de 20 a 30 anos e os de meia idade, com 31 a 50 anos, com os perfis conforme discriminamos a seguir:

- **Jovens (20 a 30 anos)**

Jovens com larga vivência no mundo virtual, tendo hábitos de navegação diária em Internet e com poder aquisitivo para consumo de mercadorias ofertadas pela *Web*. Estes jovens devem ter plena noção da *performance* de marcas apresentadas na Internet seja de forma institucional ou através da oferta de produtos e/ou serviços para compra.

- **Meia Idade (31 a 50 anos)**

Pessoas que tenham larga vivência em empresas e que tenham acompanhado diretamente a transição das ferramentas de trabalho “antigas” (físicas) para as ferramentas de trabalho “virtuais” (Internet), onde a oferta de produtos e serviços tornaram-se participantes de um cenário muito mais dinâmico para acesso diário à troca de informações, dando-lhes a oportunidade de conviver com as marcas via Internet. Assim

como para os jovens, as pessoas de meia idade também devem ter plena noção da *performance* de marcas apresentadas na Internet seja de forma institucional ou através da oferta de produtos e serviços para consumo.

### **Roteiro estruturado de entrevista**

Desenvolvemos um roteiro para as entrevistas em profundidade composto por perguntas cujo objetivo principal foi estimular o entrevistado a falar abertamente sobre suas experiências profissionais e pessoais.

O roteiro é uma ferramenta dinâmica de entrevistas de coleta de dados. À medida que informações relevantes surjam nas entrevistas, o roteiro deve ser adaptado de modo a incluir ou explorar o que nos trazem os entrevistados. Eles serão encorajados a demonstrar seu ponto de vista e expressar suas definições e conceitos (LINCOLN; GUBA, 1985).

O roteiro foi composto de questões abertas que englobaram aspectos relacionados ao reposicionamento de marcas para a Internet.

### **Roteiro (Painel de Especialistas)**

1. Você considera que a Internet mudou a forma de fazer negócios? Poderia justificar sua resposta?
2. Em sua opinião, é preciso preparar a marca, de forma especial, para que atue no ambiente da Internet? Caso positivo, quais fatores são relevantes para esta preparação?

(Ex.: linguagem, forma de exposição visual, inserções complementares sobre produtos/serviços etc)

3. O relacionamento das marcas com os consumidores, por meio da Internet, é o mesmo que elas possuem fora deste ambiente virtual?
4. Você acha que o significado das marcas para seus consumidores é alterado quando as mesmas estão na Internet? Existe algum significado novo ou diferente para atuar neste ambiente virtual?
5. O sentimento dos consumidores, por conta de estarem as marcas na Internet, pode ser alterado em relação as mesmas? Por quê?
6. A Internet prejudica a identificação das marcas pelos consumidores? Caso positivo, em quais sentidos? Em caso negativo, por quê?
7. Por meio da Internet, as marcas estão mais ou menos disponíveis para os consumidores? Justifique.
8. Como agregar valor às marcas somente por meio da Internet?
9. Você considera que, na Internet, as marcas podem ter associações positivas e/ou negativas? Qual seria a causa ou causas que podem levar as marcas a terem tais associações, em sua opinião?
10. Os benefícios emocionais e os benefícios racionais das marcas também ocorrem no ambiente virtual? Comente.

### **Roteiro (Painel de Consumidores)**

1. Você acompanhou a transição do mundo “sem Internet” para o mundo “com Internet”? Caso positivo, poderia informar o que mais mudou na sua relação com os produtos e marcas?

2. Você acessa a Internet por causa de qual serviço que ela oferece? (Visita a *sites*, comunidades virtuais, programas de conversação em tempo real, *e-mails* etc.)
3. Você costuma visitar *sites* de empresas? Caso positivo, sente confiança nas informações transmitidas pelas marcas?
4. O fato de uma empresa estar na Internet apresentando sua(s) marca(s) vai melhorar o impacto da imagem que tem junto a você? Por quê?
5. Em sua opinião, as marcas precisam de alguma forma de adaptação para que estejam na Internet? (Ex.: linguagem, forma de exposição visual, inserções complementares sobre produtos/serviços etc)
6. Você se relaciona com as marcas na Internet da mesma forma que se relaciona com elas fora deste ambiente virtual? Caso negativo, por quê?
7. Você acha que o significado das marcas para você é alterado quando as mesmas estão na Internet? Existe algum significado novo ou diferente quando você encontra a marca neste ambiente virtual?
8. O seu sentimento muda em relação as marcas quando as vê na Internet? Por quê?
9. A Internet pode prejudicar a identificação de uma marca para você? Caso positivo, em qual ou quais sentidos? Em caso negativo, por quê?
10. Por meio da Internet, as marcas estão mais ou menos disponíveis para você?  
Justifique.

### **Procedimentos para análise dos resultados**

Todo o material coletado está organizado e categorizado, atendendo aos objetivos da pesquisa. Segundo Rizzi (2000), “a categorização é uma técnica utilizada para classificar um conjunto de documentos em uma ou mais categorias existentes (...). Também pode ser utilizada para filtrar e organizar informações”. A categorização poderá fornecer uma

representação simplificada dos dados, antes condensados. Através das interpretações e do que se relacionará entre as categorias é que possibilitaremos ampliar as proposições.

Em nossa pesquisa formamos categorias que tenham a possibilidade da representação cada uma por um termo, ou conjunto de termos, que suportem individualmente um “conceito”. Os conceitos aos quais nos referimos serão identificados através da análise das unidades de pensamento que tenham o mesmo conteúdo temático quando expressas em linguagem natural (PEIXOTO; BATISTA; CAPELO, 2004) pelos nossos sujeitos entrevistados.

## **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

No primeiro capítulo tratamos da virtualização enquanto ferramenta disponível às organizações e suas marcas para que as mesmas a utilizem em suas estratégias mercadológicas obtendo vantagem competitiva, seja na área econômica e/ou na área promocional. Abordamos também a chegada da tecnologia e sua absorção pelas organizações, vindo a favorecer a instalação do ciberespaço e da inerente cibercultura, ambos culminando na virtualização - que acaba por gerar mudanças nos processos administrativos e nos negócios. Como decorrência, a virtualização fomenta o desenvolvimento da Internet e a aderência das organizações a este novo ambiente, ora encarando-o como uma ferramenta de negócios, ora como um ambiente para comunicar-se com seus mercados. Consideramos relevante apresentar, então, a origem da Internet e seus estágios, além das vantagens de sua chegada e os benefícios que traz para as organizações.

No segundo capítulo prosseguimos por meio do levantamento realizado sobre os fundamentos que exploram a natureza da marca e também sobre a amplitude e o papel do *branding* que é de grande valia para as estratégias do marketing quando as empresas as utilizam para ter melhor desempenho nas disputas da competitividade do mercado. Para finalizar, discorremos sobre os conceitos, função, noções de aplicação e diretrizes do posicionamento e também do reposicionamento de marcas.

No terceiro capítulo explanamos sobre o fator “relacionamento” entre marca e consumidor como fundamental para que exista a presença das marcas na Internet. Em seguida, retomamos a abordagem ao marketing, porém neste momento relacionando-o com a comunicação, onde falamos sobre a dinâmica da comunicação promocional das marcas alavancando a imagem com o uso da Internet. Não poderia deixar de estar presente a abordagem sobre a migração das verbas promocionais para a Internet, tendo crescimento comprovado a cada ano com foco no investimento das empresas para o comércio eletrônico (pontos-de-venda virtuais) e/ou promoção com propaganda e publicidade. Apresentamos os impactos das marcas no ambiente virtual considerando a “interatividade” e o “conteúdo” como agentes que trabalham a favor das marcas.

No quarto e último capítulo, tratamos da pesquisa de campo realizada por meio da metodologia estabelecida, apresentando os resultados a serem utilizados como base das conclusões sobre o reposicionamento de marcas para a Internet.

Na conclusão apresentamos nossas considerações sobre todos os aspectos relevantes que nosso trabalho trouxe não somente em resultados expressos na pesquisa de campo, mas também pela complexidade de todas as vivências que realizamos em sua construção.

## **CAPÍTULO 1**

### **OS CAMINHOS DA TECNOLOGIA, A CIBERCULTURA E A VIRTUALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Este capítulo trata da virtualização enquanto ferramenta disponível às organizações e suas marcas para que as mesmas a utilizem em suas estratégias mercadológicas obtendo vantagem competitiva, seja na área econômica e/ou na área promocional. A chegada da tecnologia e sua absorção pelas organizações tem no desenvolvimento e troca de informações uma característica relevante, o que favorece a instalação do ciberespaço e da inerente cibercultura, ambos culminando na virtualização - que vem a gerar mudanças nos processos administrativos e nos negócios. Como decorrência, a virtualização vem a fomentar o desenvolvimento da Internet e a aderência das organizações a este novo ambiente, ora encarando-o como uma ferramenta de negócios, ora como um ambiente para comunicar-se com seus mercados. Consideramos relevante apresentar, então, a origem da Internet e seus estágios, além das vantagens de sua chegada e os benefícios que traz para as organizações.

A competição mercadológica vem impondo exigências às organizações forçando-as a adotar novas tecnologias e a reformular seus modelos de gestão. Considerando os impactos sofridos pelas empresas em todo o mundo principalmente pelo advento da globalização<sup>13</sup>, podemos

---

<sup>13</sup> Globalização: “A idéia predominante subjacente ao termo *globalização econômica* é que se caminharia para um mundo sem fronteiras, com a predominância de um sistema internacional autônomo e socialmente sem raízes, onde os mercados de bens e serviços se tornam crescentemente globais (LASTRES, H. et al, 1998, p. 2).

verificar a pressão que enfrentam para ter competitividade no mercado, requerendo estabelecer estratégias que lhes assegurem maior potencial de vantagens, onde a tecnologia contribui como um fator importante para mudanças positivas conforme afirma Castells (2000, p. 37) “a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência na reestruturação”.

Por “tecnologia” Castells (1999, p. 34) entende que é a relação entre “a mão-de-obra e a matéria no processo de trabalho (envolvendo) o uso dos meios de produção para agir sobre esta matéria com base em energia, conhecimento e informação”. Sua chegada ocorreu por meio de muitas mudanças sociais e econômicas principalmente na transição do século XIX para o século XX, conforme dizem Straubhaar e LaRose (2004, p. 31): “através do século XIX e começo do século XX, grande número de pessoas migrou de trabalhos agrários no interior para empregos em indústrias nas cidades”.

A tecnologia traduz-se em “emancipação”, criando uma série de oportunidades para novas idéias, novas maneiras e novas atividades, além de ser um poderoso agente de mudança nos modelos de negócio. Welzel e Erdmann (2001, p. 2) afirmam que

(...) a mudança pode ser entendida como uma diferenciação, mas não traduz completamente a revolução que se vivencia. Pode ser vista como transformadora e com isso tem-se em mente a renovação na forma de pensar, agir, se relacionar e produzir.

No âmbito das organizações, temos a renovação mediante a chegada da tecnologia também vista nas palavras de Tapscott, Lowy e Ticoll (2000, p. 55):

Frederic Winslow Taylor foi pioneiro em processos de trabalho que extraíam mais produtividade dos operários das fábricas. (...) Agora, no início da era em rede, a nova economia mais uma vez exige novos métodos de administração - desta vez para gerenciar conhecimento, trabalhadores, capital intelectual e estoques de conhecimento, numa época de mudança contínua.

Ora, isto nunca tinha sido experimentado no mundo dos negócios. Com a percepção de que a força física estava sendo substituída pela força intelectual, mudavam os perfis dos postos de trabalho dos colaboradores das organizações. Neste contexto as palavras-chave são “qualidade”, “aprimoramento constante”, “comprometimento” e “flexibilidade”, as quais refletem-se em atitudes como a dos investimentos, que passaram a ser feitos em escalas cada vez maiores, ano após ano. Isto demonstra que a tecnologia é uma inovação que foi difundida com sucesso nas organizações. Hoje, temos um mundo que absorve a tecnologia a passos cada vez mais velozes, culminando no desenvolvimento da informática onde temos a presença de terminais (computadores) em quase todas as estações de trabalho de uma organização, em rede. Para isto, Castells (1999, p. 37) nos afirma que “(...) o informationalismo está ligado à expansão e ao rejuvenescimento do capitalismo, como o industrialismo estava ligado a sua constituição como modo de produção”.

Para a absorção da tecnologia é preciso que a organização prepare e estabeleça as mudanças necessárias para adaptação e uso dos processos tecnológicos a serem implantados adequadamente, pois o avanço da competição ocorre pela distribuição da informação e do conhecimento via tecnologia de redes interligadas, havendo uma economia que progride mediante a velocidade da troca destas informações. Esta economia é chamada de “informacional”, como considera Castells (2000, p. 87):

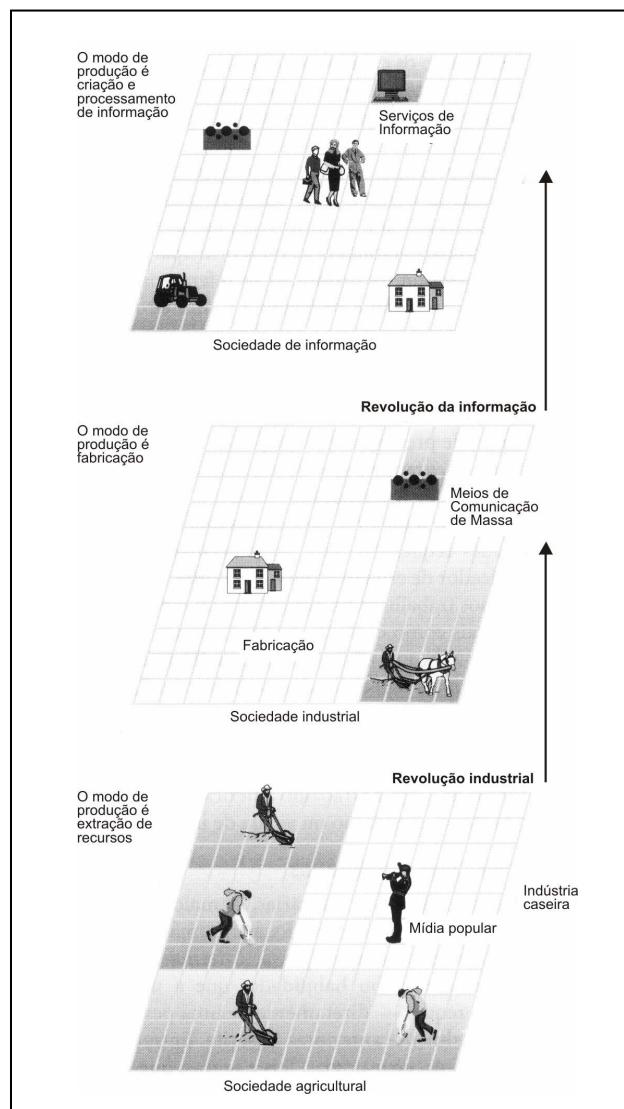
(...) é *informacional* porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos.

Porém há outra característica que vem a justificar a interligação entre as empresas e mercados, via rede. Esta característica é denominada por “global”:

É *global* porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos (CASTELLS, 2000, p. 87).

Conclui-se então que as organizações vivem um processo informacional e global para que mantenham excelência na competitividade, sustentando a presença no mercado também por meio do uso eficaz da tecnologia, onde a informação ganha valor. É a passagem da “Era Industrial” para a “Era da Informação” ou, ainda, “Era das Redes” onde, em diferentes ambientes, os processos administrativos vão sendo adaptados ou substituídos. Na figura a seguir verificamos o que Straubhaar e LaRose (2004, p. 27) definem como “estágios básicos do desenvolvimento econômico, de agrícola a industrial e a informacional.

**Figura 1 - Os três estágios básicos do desenvolvimento econômico, de agrícola a industrial e a informacional.**



Fonte: Straubhaar e LaRose (2004, p. 27).

A informação a que nos referimos anteriormente também traduz-se em “conhecimento” e toma espaço no cotidiano empresarial por ser este um instrumento fundamental nas mudanças dos procedimentos organizacionais, por mais que seja difícil compreender seu valor conforme afirma Terra (2000):

(...) ao contrário dos estoques financeiros, dos recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra não qualificada, o valor econômico do recurso do conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar.

Independente da mensuração do valor do conhecimento, verificamos que o mesmo é indiscutível para agregar valor às vantagens competitivas das organizações, que vêm a desenvolver negócios com base neste instrumento onde se pode observar as organizações ora criando dados para serem trocados ou adquirindo conhecimento para saber interpretar corretamente e usufruir dos dados recebidos.

Sabemos que a tecnologia também proveu maior dinamismo no tráfego de informações no ambiente interno e externo das empresas onde, além de outros efeitos positivos, vemos colaboradores prestarem serviços de forma mais produtiva, atingindo os objetivos satisfatoriamente e quando, por razões adversas, não é possível gerar os resultados esperados, estuda-se e implementa-se a substituição por outros processos que, em sua maioria, também envolvem o uso de tecnologia para que a informação flua satisfatoriamente. É a denominada “tecnologia da informação” passando a atuar nos ambientes organizacionais, onde, tanto tecnologia quanto informação coexistem no ambiente empresarial, tendo ambas seu grau de importância, sendo que são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre tecnologia (CASTELLS, 2000).

A tecnologia da informação pode ser entendida como o resultado da evolução e união da informática, das telecomunicações e da automação dos escritórios (GONÇALVES, 1994).

Yamashita e Gouvêa (2005, p. 344) comentam que:

(...) três décadas após o seu surgimento, o conceito de tecnologia que permitia a comunicação independente dos meios convencionais entre pontos estratégicos militares norte-americanos já oferecia aplicações as mais diversas possíveis, de fornecedora de informações a entretenimento, de meio de comunicação a mercado de trocas, de lazer a negócios.

E Welzel e Erdmann (2001, p. 2), consideram o benefício que ela pode trazer: “a tecnologia da informação facilita e modifica as formas tradicionais de gerenciar e fazer negócios”, o que entendemos que vai de encontro ao que Nadler (1994) contribui:

(...) a tecnologia da informação começou a revolucionar o projeto organizacional ao proporcionar alternativas à hierarquia como meio principal de coordenação do comportamento, permitindo com isso a criação de unidades autônomas ligadas pela informação onde se ganha tempo no acesso às informações e na tomada de decisão.

Tapscott (*In JÚLIO; SALIBI NETO, 2001, p. 22*) contribui a respeito da importância da tecnologia da informação dizendo que a mesma

(...) também pode contribuir para modificar a natureza das empresas, a forma de agregar valor ou de penetrar em novos mercados. Já não é possível elaborar uma estratégia ou um projeto de negócio sem considerar a importância da tecnologia. Temos de rever e repensar o investimento em tecnologia da informação para que seja considerado parte da estratégia da empresa.

Intensos avanços em aplicações da tecnologia da informação nas corporações têm sido observados nos últimos anos, permitindo às empresas integrar processos, ter melhores controles sobre seus recursos e gerenciar sua base de conhecimento (YAMASHITA E GOUVÊA, 2005). Considerando o suporte dado pela tecnologia, Amor (2000) afirma que:

(...) a tecnologia de informação está modificando a forma de fazer negócios, entretanto, o negócio vem vagarosamente se adaptando às novas possibilidades. A convivência da empresa dentro da configuração da nova sociedade necessita de um novo referencial, que será alicerçado pela Tecnologia da Informação.

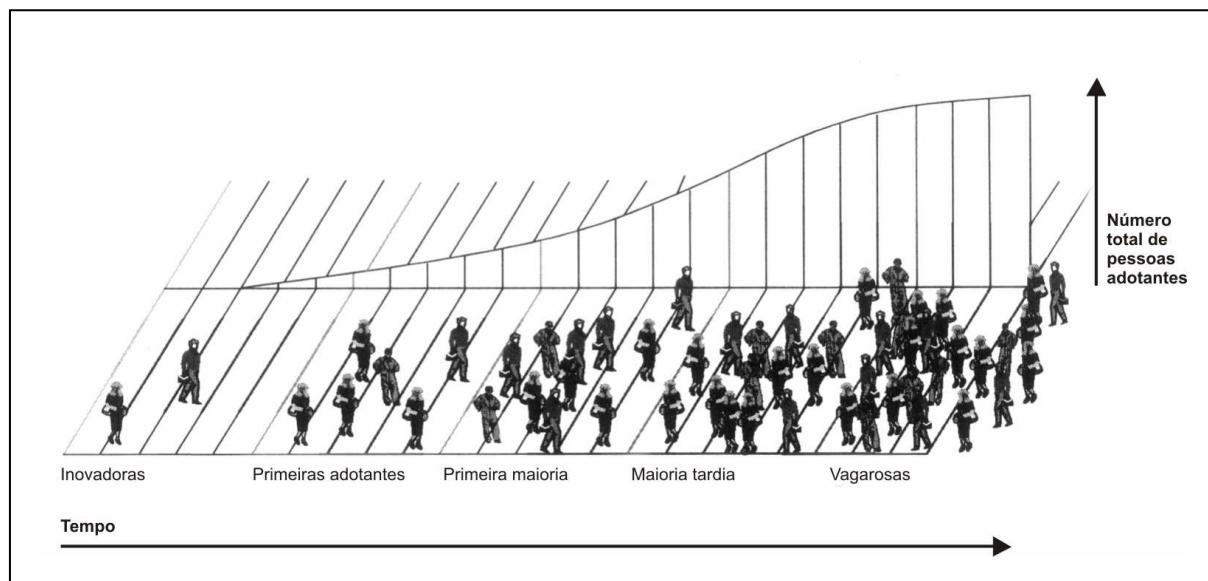
Estabeleceu-se uma nova forma de comunicação a partir da necessidade de fomentar o uso da troca de informações via redes internas e externas que ligavam terminais de informática. Era uma sociedade que aprendia seus primeiros passos, num caminho sem volta, apesar da instabilidade em dominar o novo ambiente. Mas com o passar do tempo os usuários começaram a adaptar-se, conforme comenta Negroponte (*In JÚLIO; SALIBI NETO, 2001, p. 10*):

(...) aprendendo a perceber este universo dos bits<sup>14</sup>, essas unidades de informação computadorizada, de forma diferente (...) Já não são tanto os executivos que não entendem a transformação que a passagem de átomos para bits representa em sua atividade diária.

Straubhaar e LaRose (2004, p. 292) afirmam que “as pessoas não adotam uma idéia nova com a mesma velocidade”. Na figura a seguir podemos verificar melhor como isto ocorre, segundo os autores.

**Figura 2 - Adoção de idéias pelos indivíduos**

Algumas pessoas adotam novas idéias mais cedo que outras. A maioria das pessoas tende a adotar as novidades somente após a adoção pelos inovadores e quando os primeiros adotantes já as testaram.



Fonte: Straubhaar e LaRose (2004, p. 292).

<sup>14</sup> Bits: é a menor unidade de informação reconhecida pelo computador (LIMEIRA, 2003).

- Inovadoras: aquelas que primeiro descobrem como usar uma nova tecnologia ou idéia para atingir algum objetivo;
- Primeiras adotantes: pessoas que acompanham idéias inovadoras através da mídia especializada, como os jornais de comércio, ou de contatos interpessoais;
- Primeira maioria: aquelas que percebem uma tendência relativamente cedo e decidem segui-la;
- Maioria tardia: aquelas que esperam para ver o que a maioria das pessoas fará;
- Vagarosas: aquelas que esperam até o final.

Hoje, encontramos uma sociedade que já comprova ressentir-se quando a troca de informações é inexistente ou tem baixa velocidade. A absorção da tecnologia e os benefícios da troca de informações de forma mais rápida nos faz adaptarmos pela necessidade que temos em acompanhar o ritmo da sociedade, conforme o comentário abaixo:

Modernos assistentes digitais pessoais (em inglês, *Personal Digital Assistants* - PDAs) exigem que você aprenda conjuntos completos de comandos e volte ao primeiro ano primário para reaprender como os dedos devem escrever as letras naquelas telinhas a fim de que os programas possam compreendê-lo. As funções de todos os dispositivos peculiares que o cercam sobrepõem-se umas às outras e exigem mais de sua atenção. “Onde devo colocar minha agenda - no PC, no PDA ou no meu novo celular?” “Ah!”, grita um amigo ‘sabichão’, “Compre um sincronizador para mantê-los todos em sintonia”. E é assim que mais um espécime de *software* entra em sua vida, com um calhamaço como manual, um sem-número de comandos e muitas versões futuras.

De tempos em tempos, coroando todos esses insultos, chega a temida hora de trocar de computador. De repente, todo o seu trabalho fica suspenso por um fio (DERTOUZOS, 2002, p. 22).

A tecnologia da informação, desenvolvendo-se em meio a organizações e indivíduos deu lugar às “novas tecnologias” que Lévy (1999, p. 28) considera assim:

Aquilo que identificamos, de forma grosseira, como “novas tecnologias” recobre na verdade a atividade multiforme de grupos humanos, um devir coletivo complexo que se cristaliza sobretudo em volta de objetos materiais, de programas de computador e de dispositivos de comunicação.

Logo, decorre-se à presença de um ambiente que é denominado de “ciberespaço”, este sendo um dispositivo de comunicação interativo e comunitário, apresenta-se justamente como um dos instrumentos privilegiados da inteligência coletiva (LÉVY, 1999, p. 29). Ora, sendo assim não é distante a conclusão de que o ciberespaço é fruto de sua própria existência, pois se está

apoiado na “inteligência coletiva” ele se auto-sustenta, como novamente contribui Lévy (1999, p. 29), dizendo que

O ciberespaço como suporte da inteligência coletiva é uma das principais condições de seu próprio desenvolvimento. Toda a história da cibercultura testemunha largamente sobre esse processo de retroação positiva, ou seja, sobre a auto-manutenção da revolução das redes digitais.

Estabelecendo-se o espaço, estabelece-se uma cultura, caso seja necessário pelos integrantes do contexto. Assim, a “cibercultura” logo decorreu a partir do ciberespaço, onde deve-se considerar também os conflitos de todo este processo “novo”, mas que

(...) nos casos em que processos de inteligência coletiva desenvolve-se de forma eficaz graças ao ciberespaço, um de seus principais efeitos é o de acelerar cada vez mais o ritmo da alteração tecno-social, o que torna ainda mais necessária a participação ativa na cibercultura, se não quisermos ficar para trás, e tende a excluir de maneira mais radical ainda aqueles que não entraram no ciclo positivo da alteração, de sua compreensão e apropriação (LÉVY, 1999, p. 30).

O ciberespaço e a cibercultura deram às organizações tradicionais a possibilidade de terem acesso a “virtualização”. Para termos plena noção do conceito, vejamos a origem e o significado do termo “virtual”, de onde deriva “virtualização”. É Lévy (1996, p. 15) quem contribui conosco:

(...) a palavra virtual vem do latim medieval *virtualis*, derivado por sua vez de *virtus* (força, potência). Na filosofia escolástica, é virtual o que existe em potência e não em ato. O virtual tende a atualizar-se sem ter passado. A árvore está virtualmente presente na semente. Em termos rigorosamente filosóficos, o virtual não se opõe ao real mas ao atual: virtualidade e atualidade são apenas duas maneiras de ser diferentes.

Para que possamos entender melhor, prosseguimos com o desdobramento que Lévy faz, apresentando-nos o que considera as duas modalidades da virtualização: a primeira é a desterritorialização.

(...) após ter definido a virtualização (...) vamos abordar agora uma de suas principais modalidades: o desprendimento do aqui e agora. Como assinalamos no começo, o senso comum faz do virtual, inapreensível, o complementar do real, o tangível. Essa abordagem contém uma indicação que não se deve negligenciar: o virtual, com muita freqüência, ‘não está

presente'. A empresa virtual não pode mais ser situada precisamente. Seus elementos são nômades, dispersos, e a pertinência de sua posição geográfica decresceu muito. (LÉVY, 1996, p. 19).

Lévy não quer dizer que seja uma ilusão tudo o que se refere a desterritorialização, mas sim que qualquer objeto que esteja expresso virtualmente, pode transitar, ser nômade, passando a existir quando é acessado, tornando-se presente, real, por meio de uma necessidade.

A segunda modalidade, Lévy denomina efeito “*Moebius*”:

(...) além da desterritorialização, um outro caráter é freqüentemente associado à virtualização: a passagem do interior ao exterior e do exterior ao interior. Esse “efeito *Moebius*” declina-se em vários registros: o das relações entre privado e público, próprio e comum, subjetivo e objetivo, mapa e território, autor e leitor etc. (...) para oferecer desde agora uma imagem, essa idéia pode ser ilustrada com o caso já evocado da virtualização da empresa. O trabalhador clássico tinha sua mesa de trabalho. Em troca, o participante da empresa virtual compartilha um certo número de recursos imobiliários, mobiliários e programas com outros empregados. O membro da empresa habitual passava do espaço privado de seu domicílio ao espaço público do lugar de trabalho. Por contraste, o teletrabalhador transforma seu espaço privado em espaço público e vice-versa (LÉVY, 1996, p. 24).

Podemos ver que a virtualização é fato e está inserida no cotidiano de organizações e também nos processos que elas planejam e aplicam, dando-lhes um novo ritmo pelo fato de que a virtualização ocorre com a presença da tecnologia dinamizando o trabalho conforme citam Toledo e Loures (2006, p. 2):

A rapidez com que as atividades devem ser desenvolvidas é, sem dúvida, a ampla mudança à qual as organizações - das mais variadas áreas de atuação - têm que se submeter para permanecerem competitivas em seu mercado. Isso se deve, principalmente, ao fato delas terem passado a ter preocupações maiores com seus parceiros e clientes. Desde o início da década de 1990, com a abertura do mercado brasileiro aos demais países, as organizações, de uma maneira geral, passaram a considerar o cliente como o principal objetivo a ser atendido pelo processo produtivo e não mais o produto resultado dele. Diante de tal fato, passou a ser de vital importância observar todas as ações tomadas por seus concorrentes, definir estratégias de atuação, criar redes de distribuição e estudar os ciclos de vida de produtos e serviços.

Confirmamos então que, para as organizações, a absorção da virtualização no sentido de aderir aos processos de tecnológicos de informação por meio de redes informatizadas, foi uma

decorrência baseada em uma série de fatores que as levaram a esta tomada de decisão em favor de ampliarem as possibilidades de competição mercadológica, convenientemente apropriando-se do ciberespaço e da inerente cibercultura.

Pelo aumento da produtividade e o fatal alcance dos resultados esperados, a demanda por formas eficientes de tráfego de informações é própria de todo o processo de evolução das capacidades das organizações de acordo com as pressões de seu ambiente, atendendo ao conceito de “Administração Estratégica” que, segundo Ansoff (1972) “é um conjunto de atividades direcionadas ao estabelecimento e manutenção de um conjunto de relacionamentos entre a organização e seu ambiente que lhe permita atingir seus objetivos, de forma consistente com seus objetivos e de forma a responder às demandas ambientais”.

A “Internet” é uma das vertentes que surgiram por conta da presença de uma necessidade e que evoluiu rapidamente baseada no avanço da virtualização, como assim podemos ver: “Atualmente, o número de endereços na Internet está dobrando em menos de 50 dias e uma página de apresentação (*home page*) surge a cada quatro segundos” (NEGROPONTE, 1995, p. 233).

Entendemos que a Internet, enquanto ambiente virtual, serve como residência para ambientes de negócios (*sites* institucionais ou promocionais de empresas, com possibilidade de gerar negócios ou comércio como, por exemplo, compra e troca de produtos e serviços). Assim, vemos o significado do termo “virtualização” tendo a possibilidade de vir a atender dois sentidos: o primeiro refere-se à capacidade das organizações virtualizarem-se, ou seja, terem em si ou buscarem os meios tecnológicos para a troca de informações entre indivíduos conectados em rede, ampliando o processo da comunicação e a produtividade; e o segundo refere-se à decisão das organizações participarem do que lhes oferecem os “espaços virtuais”,

como a Internet. Por isso, a origem e outras características relevantes ao nosso estudo são apresentadas a seguir.

Em 1957, o Departamento de Defesa (DoD) dos Estados Unidos criou a *Advanced Research Projects Agency* (ARPA) que pretendia estabelecer a liderança americana em ciência e tecnologia na área militar. Esta instituição apoiou vários projetos na área da informática, principalmente aqueles relacionados a redes de computadores e sistemas operacionais, entre eles, a criação de uma rede de computadores que pudesse conectar diferentes computadores entre si sem que a desconexão de um dos computadores desta rede não afetasse a conexão dos demais, permitindo que a informação trafegasse com independência.

Esta rede, no início, foi chamada de ARPANET e permaneceu em desenvolvimento até que, em 1973, realizou sua primeira conexão internacional, ligando a *College University* de Londres ao *Royal Radar Establishment*, na Noruega. No ano seguinte, criou-se um novo protocolo de comunicação, o TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*) e em 1982 este protocolo foi adotado como o protocolo de comunicação padrão da ARPANET, que passava a interligar-se com outras redes que também usavam o novo protocolo em outros países e, assim, surgiu o termo “Internet”, um conjunto de redes internacionais interligadas. É provável que a Internet seja a mais conhecida rede de interligações por meio de protocolo TCP/IP. Milhões de pessoas em todo o mundo trocam informações através do acesso *online* constante garantido pela da conexão em rede.

**Tabela 2 - Posição dos países por número de hosts**

	<b>País</b>	<b>Julho 07</b>	<b>Janeiro 07</b>	<b>Class. Jan 07</b>
1º	Estados Unidos*	282.513.754	255.559.875	1º
2º	Japão (.jp)	33.333.228	30.841.523	2º
3º	Alemanha (.de)	16.494.283	13.093.255	4º
4º	Itália (.it)	15.011.875	13.853.673	3º
5º	França (.fr)	13.187.730	10.335.974	5º
6º	China (.cn)	10.636.937	1.933.919	23º
7º	Holanda (.nl)	9.712.567	9.014.103	6º
8º	Austrália (.au)	9.457.859	8.529.020	7º
<b>9º</b>	<b>Brasil (.br)</b>	<b>8.264.709</b>	<b>7.422.440</b>	<b>8º</b>
10º	México (.mx)	7.628.768	6.697.570	9º
11º	Reino Unido (.uk)	7.184.857	6.650.334	10º
12º	Polônia (pl)	5.680.583	5.001.786	11º
13º	Taiwan (.tw)	5.110.699	4.418.705	12º
14º	Canadá (.ca)	4.196.259	4.257.825	13º
15º	Finlândia (.fi)	3.393.008	3.187.643	14º
16º	Suécia (.se)	3.318.071	3.039.770	16º
17º	Bélgica (.be)	3.195.480	3.150.856	15º
18º	Dinamarca (.dn)	3.113.996	2.807.348	18º
19º	Espanha (.es)	3.052.589	2.929.627	17º
20º	Suíça (.ch)	3.013.888	2.570.891	19º
21º	Rússia (.ru)	2.843.582	2.353.171	21º
22º	Noruega (.no)	2.546.713	2.370.078	20º
23º	Áustria (.at)	2.427.467	2.330.325	22º
24º	Índia (.in)	2.305.722	1.684.958	25º
25º	Argentina (.ar)	2.159.229	1.837.050	24º
26º	Turquia (tr)	2.070.885	1.581.866	26º
27º	República Tcheca (.cz)	1.668.429	1.502.537	28º
28º	Portugal (.pt)	1.532.452	1.510.958	27º
29º	Nova Zelândia (.nz)	1.432.955	1.355.534	29º
30º	Romênia (.ro)	1.406.499	1.169.031	33º

\* (.edu, .us, .mil, .org, .gov, .com, .net e .info)

Fonte: Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br). Disponível em <http://www.cetic.br/hosts/2007/index.htm>. Acesso em out, 2007.

Vemos acima que a absorção da Internet pelas populações do mundo é crescente e imprime atenção ao desenvolvimento de estratégias que utilizam esta ferramenta como diferencial

competitivo. Podemos ver que especificamente o Brasil alcança uma posição expressiva no ranking, por meio do número de computadores hospedeiros (*hosts*) representados na tabela. Isto significa que ampliam-se as possibilidades para que as organizações atentem e aproveitem a oportunidade de negociação e contato com seus consumidores também por este canal.

**Tabela 3 - América do Sul - Posição dos países por número de *hosts***

	País	Julho 07	Janeiro 07	Class. Jan 07
1º	<b>Brasil (.br)</b>	<b>8.264.709</b>	<b>7.422.440</b>	<b>1º</b>
2º	Argentina (.ar)	2.159.229	1.837.050	2º
3º	Colômbia (.co)	1.013.961	721.114	3º
4º	Chile (.cl)	745.375	621.565	4º
5º	Uruguai (.uy)	279.114	182.403	6º
6º	Peru (.pe)	270.193	283.988	5º
7º	Venezuela (.ve)	126.500	122.404	7º
8º	Ecuador (.ec)	28.420	27.923	8º
9º	Bolívia (.bo)	24.363	19.968	9º
10º	Paraguai (.py)	12.497	9.237	10º

Fonte: Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br). Disponível em <http://www.cetic.br/hosts/2007/sul.htm>. Acesso em fev, 2008.

Complementando o comentário feito sobre a tabela anterior, podemos verificar que, na América Latina, somos líderes absolutos, estando com número de *hosts* muito acima do segundo colocado, no caso, a Argentina. Isto nos dá conotação como mercado competitivo em Internet para a América Latina, onde especificamente as verbas direcionadas para Internet quando o critério é considerar o continente, tendem a considerar o Brasil como país-alvo.

**Tabela 4 - Ranking em milhões de U\$ internacionais (PPP)\***

	<b>País</b>	<b>PIB</b>	<b>% do mundo</b>
<b>1º</b>	EUA	12.409.465	20,3%
<b>2º</b>	China	8.572.666	14,1%
<b>3º</b>	Japão	3.943.754	6,5%
<b>4º</b>	Índia	3.815.553	6,3%
<b>5º</b>	Alemanha	2.417.537	4,0%
<b>6º</b>	Reino Unido	1.926.809	3,2%
<b>7º</b>	França	1.829.559	3,0%
<b>8º</b>	Itália	1.667.753	2,7%
<b>9º</b>	<b>Brasil</b>	<b>1.627.262</b>	<b>2,7%</b>
<b>10º</b>	Rússia	1.559.934	2,6%
<b>11º</b>	Espanha	1.133.539	1,9%
<b>12º</b>	Canadá	1.061.236	1,7%
<b>13º</b>	Coréia do Sul	1.056.094	1,7%
<b>14º</b>	México	1.052.443	1,7%
<b>15º</b>	Indonésia	847.415	1,4%
<b>16º</b>	Austrália	643.066	1,1%
<b>17º</b>	Turquia	612.312	1,0%
<b>18º</b>	Argentina	558.755	0,9%
<b>19º</b>	África do Sul	557.971	0,9%
<b>20º</b>	Tailândia	549.265	0,9%
	20 maiores	47.842.388	78,4%
	Demais	13.164.216	21,6%
	Mundo	61.006.604	100,0%

(\*) paridade do poder de compra (vide nota final)

Fonte: Ministério da Fazenda. Disponível em  
<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2007/r220307-PIB-BGE.pdf>  
 Acesso em 02 fev. 2008.

Também é importante analisarmos o PIB desses países para que possamos tecer uma correlação entre a possibilidade de acesso aos computadores e a conectividade, pois não seria correto relativizar o ranking de países hospedeiros sem considerar o contexto sócio-econômico. Por exemplo, vemos a Índia e o Reino Unido abaixo do Brasil na Tabela 1 (quando se fala em número de *hosts*), porém, na Tabela 4 (PIB) é interessante notar que estão acima do Brasil. Considera-se que este contraste pode ocorrer devido aos valores sócio-culturais, a tecnologia para acesso à Internet (cabeamento/terminais/modem) ou a distribuição

do poder aquisitivo direcionado para categorias de produtos e serviços que não estão relacionados ao acesso à Internet.

A força com que a Internet vem tomando espaço, seja para os cidadãos ou para as organizações, merecem ao menos uma reflexão sobre as tendências. Turban e King (2004, p. 403) nos ajudam neste sentido, afirmando que

(...) o número de internautas está crescendo exponencialmente. E, com a integração dos computadores à televisão, PCs mais baratos, acesso à Internet via dispositivos móveis, maior disponibilidade de quiosques de acesso e mais publicidade, esse número tende a crescer cada vez mais. Por fim, à medida que os jovens forem ficando mais velhos, a utilização aumentará ainda mais rapidamente. Não há dúvida de que, cedo ou tarde, haverá bilhões de pessoas navegando na Internet. Em 2002, o número de usuários no mundo inteiro estava estimado em 450 milhões, incluindo mais da metade da população dos Estados Unidos.

Estas considerações delineiam as tendências para o futuro da sociedade e das organizações, comprovando que a virtualização tem grande importância, podendo ser utilizada nos planos estratégicos das organizações para garantir diferencial e vantagem competitiva e, ainda, ampliar os valores da marca a partir das relações com seus consumidores.

O reconhecimento das mudanças trazidas pela Internet tornou-se inquestionável em toda a sociedade e não foi diferente no contexto das organizações que passou a manter também a comunicação, troca de informações internas e externas - com suas filiais ou com outras empresas - e tomada de decisões. Modelos de negócios foram e estão sendo alterados e as empresas conquistaram benefícios tangíveis e intangíveis através de sua implantação e utilização, como podemos ver no quadro a seguir.

**Quadro 1 - Os benefícios da presença *on-line***

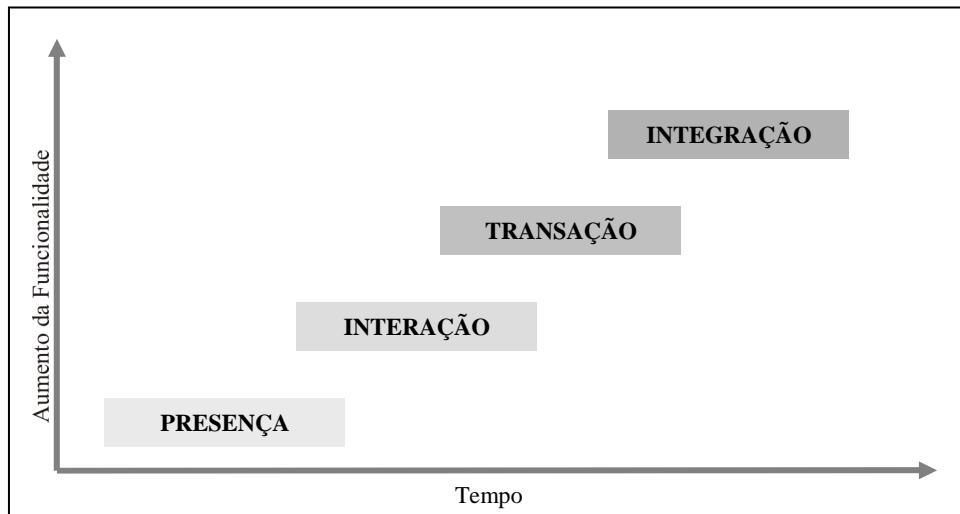
<b>BENEFÍCIOS TANGÍVEIS</b>	<b>BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS</b>
<p>Novas vendas conduzem a um aumento dos lucros por meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- do acesso a novos clientes e mercados;</li> <li>- da intensificação das transações com os clientes atuais;</li> <li>- do <i>cross-selling (venda cruzada)</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem institucional;</li> <li>- promoção das marcas;</li> <li>- maior rapidez da comunicação;</li> <li>- aperfeiçoamento do serviço a clientes;</li> <li>- satisfação das expectativas dos clientes;</li> <li>- angariação de novos parceiros e melhor apoio concedido aos existentes;</li> <li>- melhor gestão da informação;</li> <li>- obtenção de <i>feedback</i> sobre os produtos e a empresa.</li> </ul>
<p>Redução de custos por meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- da redução no dispêndio de recursos no serviço a clientes;</li> <li>- da possibilidade em efetuar vendas <i>on-line</i>;</li> <li>- da redução do papel a circular.</li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Hortinha (2001).

Percebe-se que tanto em termos tangíveis, quanto em termos intangíveis, os benefícios vêm a satisfazer as organizações em vários sentidos, sendo amplo o elenco das ofertas que a Internet lhes garante.

Para chegar aos benefícios acima, a Internet percorreu quatro etapas características, chamadas “estágios”, conforme Kosiur (1977) nos apresenta a seguir.

**Gráfico 1 - Estágios da Internet**



Fonte: Adaptado de Kosiur (1977).

1. Presença: as empresas desenvolviam *websites* para publicar e tornar disponíveis informações institucionais e de seus produtos e serviços. Nos EUA, essa fase iniciou-se por volta de 1993 e, no Brasil, cerca de dois anos depois.
2. Interação: os *websites* institucionais ganharam interatividade mediante consultas no próprio *website*, formulários, registros de informações, consultas on-line ao banco de dados e facilidade no envio de e-mails a partir do *website*. Além do acesso às informações da empresa, o usuário poderia interagir com o *website*, fazendo perguntas por e-mails e realizando consulta a banco de dados.
3. Transação: é caracterizado pelo aperfeiçoamento da criptografia, a qual permitiu que uma informação sigilosa fosse enviada de maneira mais segura, como, por exemplo, o número de cartão de crédito. Iniciam-se, também, as primeiras transferências eletrônicas de fundos e surge o comércio eletrônico com o recurso de compra e venda pela Internet.
4. Processo ou Integração: marca-se a automatização total dos processos da empresa, incluindo os que envolvem o relacionamento com fornecedores e clientes, como os sistemas de pedidos e de pagamentos.

Para muitos, a Internet não é real, mas cremos que dá solução a vários problemas reais. A evolução da Internet não significa a morte de várias culturas empresariais, mas sim a renovação de culturas empresariais que melhor atendam os objetivos das companhias mediante as forças mercadológicas e outros fatores que possam vir a lhe afetar. Porter (2003) afirma que “a Revolução da Informação esta passando de roldão por toda a economia. Nenhuma empresa escapa de seus efeitos. Reduções drásticas no custo de obtenção,

processamento e transmissão das informações estão alterando a maneira como fazemos negócios". As empresas têm a liberdade de participar ou não do advento da Internet e para nós fica bastante claro que a busca pela Internet ocorre para que as mesmas sejam competitivas e não deve ocorrer apenas para que pareçam "modernas" ou então "participantes de seu tempo". A Internet é ferramenta, alavanca, fator de vantagem competitiva e que não está livre de ressentir-se de conflitos - também experimentados por outros ambientes onde a organização pode atuar - porém, as vantagens são maiores já que as empresas podem vir a estabelecer ligação direta com seus clientes e adaptar e complementar necessidades.

Vale ressaltar que todos os adventos decorrentes deste novo ambiente para negócios, modelou um novo nicho econômico, denominado "nova economia" ou "economia digital" que Limeira (2003, p. 21) explica assim a sua origem: "porque a informação, em todas as duas formas, torna-se digital, reduzida a *bits*, isto é, códigos binários formados pela combinação dos números um e zero, armazenados em computadores e que circulam na velocidade da luz por meio de redes". Turban e King (2004) definem também "economia digital" como "tecnologia digital" que inclui redes de comunicação digital (Internet, intranet, extranet e VANS privadas), computadores, *software* e demais tecnologias da informação. Uma ou outra denominação hoje já se fundem e nem sempre são citadas separadamente, mas é fato que tal forma de tráfego de informações deixou para trás a velha economia, onde a troca de informações circulava através de papel. Hoje, o dinheiro eletrônico é uma das formas mais presentes de troca de moedas na sociedade civil e a redução de papéis em forma de formulários, relatórios etc ocorre cada vez mais em todos os setores. Ainda para finalizar sobre a denominação da "economia", consideramos que a contribuição de Porter (2001) é bastante interessante pois afirma que a "nova economia" aparece menos como uma nova economia do que como uma velha economia que tem acesso a uma nova tecnologia.

Com a melhoria dos processos de troca de informações nas organizações através do uso da Internet, possibilitando exercer atividades em tempo real com clientes e fornecedores, a dinâmica de muitos processos nas empresas foi acelerada, o acesso aos negócios internacionais foi facilitado - já que muitos custos foram eliminados ou bastante reduzidos mediante o descarte das atividades de implementação em regiões distantes - e o volume de transações foi ampliado. Destacando-se por ter na Internet uma grande alavanca para a satisfação de suas necessidades, sendo que algumas empresas adaptaram-se mais facilmente a este novo cenário e outras não tiveram tão bons resultados, a “globalização” ganha força e passa a gerar um volume ainda maior de negócios. No quadro a seguir podemos constatar o avanço utilização da Internet pelas organizações.

**Tabela 5 - Proporção de empresas que usam Internet**  
(Percentual sobre o total de empresas que utilizam computador)

Percentual (%)		Sim	Não
Total		94,85	5,15
<b>PORTE DA EMPRESA (nº de funcionários)</b>	10 a 19	92,69	7,31
	20 a 49	96,50	3,50
	50 a 99	98,55	1,45
	100 a 249	99,90	0,10
	250 a 499	100,00	-
	500 a 999	100,00	-
	1000 ou mais	100,00	-
<b>REGIÃO</b>	Norte	95,42	4,58
	Nordeste	96,70	3,30
	Sudeste	94,99	5,01
	Sul	93,71	6,29
	Centro Oeste	93,09	6,91
<b>MERCADOS DE ATUAÇÃO - CNAE</b>	Indústria de transformação	96,04	3,96
	Construção	98,29	1,71
	Comércio/Reparação de autos	92,95	7,05
	Hotel/Alimentação	87,68	12,32
	Transp./Armaz./Comunic.	98,42	1,58
	Ativ. Imobiliárias, aluguel e serviços	99,28	0,72
	Ativ. Cinema/Vídeo/Rádio/TV	100,00	-

Base: 2.569 empresas que utilizam computador, com 10 funcionários ou mais, que constituem os seguintes segmentos da CNAE: seção D, F, G, I, K e grupos 55.1, 55.2, 92.1 e 92.2. Respostas referentes aos últimos doze meses.

Fonte: Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br). Disponível em <http://www.cetic.br/empresas/2006/c-int-01.htm>. Acesso em 15 fev. 2008.

Pela tabela podemos analisar o relevante percentual de empresas que usam a Internet. Além disso, podemos observar a distribuição das empresas e o acesso por região brasileira, além de verificar também os segmentos empresariais e a expressão da utilização da Web. Esta tabela pode, além de outras respostas, nos trazer uma reflexão sobre os perfis de empresas que usam a Internet para que localize-se a visão sobre um mercado organizacional específico, e, porque não, considere-se uma tendência estratégica. Por exemplo: tornamo-nos conhecedores de que para as atividades de Cinema/Vídeo/Rádio e TV, é inerente o uso da Internet, pois seu percentual é de 100%.

Para o relacionamento das empresas com o ambiente virtual, no caso a Internet, denomina-se “*e-business*”, o que seria “*electronic business*”, que na tradução literal seria chamado de “negócio eletrônico”. No Brasil, a denominação arraigou-se com a nomenclatura em inglês, ou seja, instituiu-se “*e-business*”, que tem Derfler (2001, p. 2) a nos apresentar sua definição

*E-business* é uma mistura de tecnologias baseadas na *Web*, projetadas para auxiliar suas relações comerciais. É sobre relações com empresas que lhe vendem produtos e serviços, com seus clientes e funcionários. Ele é um menu, ou mais parecido ainda com uma cornucópia de tecnologias que podem ser combinadas para que você crie suas próprias soluções. É certo, em muitas formas, que o *e-business* é apenas a aplicação de novas ferramentas a princípios antigos e comprovados de negócios, mas essas ferramentas realmente modificam esses princípios assim que são aplicadas. Você pode optar por conhecer superficialmente o *e-business* ou conhecê-lo em detalhes; tudo isso dependerá de quanto você conseguirá assimilar.

As organizações procuram adaptar-se às novidades vindas por meio das novas tecnologias, já que as mudanças em seus departamentos são praticamente inegáveis para que estas empresas mantenham-se competindo no mercado. Tappscott (*In JÚLIO; SALIBI NETO, 2001, p. 18*) afirma que

(...) estarão em perigo as empresas e os países que não conseguirem administrar a transição para uma nova economia e uma nova tecnologia. No caso das empresas, as que não conseguirem se transformar em organizações em rede e forem incapazes de criar comunidades de comércio eletrônico deixarão de ser competitivas e definharão até desaparecer.

As estratégias empresariais já englobam a melhor utilização ou aproveitamento das ferramentas disponíveis já que a própria interação dos funcionários com as máquinas está ficando cada vez mais eficiente. Apesar das empresas terem tamanhos e formatos diferentes, é inegável que exista a atenção voltada ao grau de relacionamento que existe nos negócios.

Tschohl (2001, p. 60) nos traz a informação sobre um estudo do *Boston Consulting Group* que apresenta os “Dez Mandamentos para Agradar os Consumidores *On-line*”:

1. Um endereço tão intuitivo que não seja necessário um instrumento de busca ou a lista de favoritos para encontrá-lo.
2. A habilidade de reconhecer e atender os compradores na primeira vez.
3. Preços claramente exibidos, incluindo impostos e taxas de remessa.
4. Monitoramento do estoque em tempo real.
5. Disponibilidade de tudo que existe no mundo real também no mundo virtual.
6. Conteúdos e negócios exclusivos na Internet.
7. Verificação por terceiros das garantias de privacidade e segurança.
8. Opções de entrega flexíveis.
9. Devoluções sem contestação, inclusive etiqueta de retorno pré-pago.
10. Serviço ao cliente 24h via fax, telefone ou *e-mail* por profissionais de serviços.

Podemos ver que a virtualização demonstra estar presente nos processos organizacionais como ferramenta de auxílio aos gestores e aos componentes do processo, onde traz um melhor relacionamento entre clientes, fornecedores e funcionários. O bom uso da tecnologia tornou-se vantagem competitiva para as organizações que realmente pretendem avançar no mercado ou manterem-se na disputa para alcance de seus objetivos. Elas perceberam a necessidade de virtualização por meio do *e-business* para que permanecessem atuantes e competitivas.

Neste capítulo vimos que a virtualização, decorrente da tecnologia e da possibilidade da troca de informações - as quais foram absorvidas pelas organizações conforme duas diretrizes administrativas - está disponível para que as mesmas a utilizem em parte ou na sua máxima equivalência, gerando vantagem competitiva frente aos mercados em que as organizações

atuam. Tal mudança no cenário das empresas também lhes trouxe a Internet enquanto canal para promoção de marcas e produtos, assim como alternativa para negócios.

Já que as marcas encontram um novo horizonte para analisar a incursão ou não no novo ambiente, nos é válido considerar o papel que possuem neste sentido, por meio de considerações sobre sua origem e funções, bem como a gestão que lhes é pertinente (*branding*). Para que tudo possa ocorrer com plena capacidade carece o *branding* de verificar como fica o reposicionamento das marcas para o novo ambiente. É sobre estes assuntos que trataremos no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCAS, POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO NO MARKETING**

Este segundo capítulo aborda os fundamentos que exploram a natureza da marca, a origem e o papel do *branding* (gestão de marcas) e também os conceitos, função, noções de aplicação e diretrizes do posicionamento e também do reposicionamento de marca. Todo o conteúdo do capítulo tem como objetivo apresentar elementos que são de grande valia para auxiliar nas estratégias do marketing quando as empresas as utilizam para ter melhor desempenho nas disputas da competitividade do mercado.

#### **2.1 - A NATUREZA DA MARCA**

Consideremos que a “natureza” das coisas, como nos diz Martins (1998, p. 2) “é a mesma para as coisas e para o todo do qual as coisas são modos de ser, afetações, afecções, afetos, modificações”. Sendo assim, optamos por antes considerar o significado de “marca” e, com esta base, apresentamos em seguida o que envolve a natureza da marca, onde concordamos com o INPI<sup>15</sup>(2008) quando entende que “a natureza de uma marca diz respeito a sua origem e ao seu uso”.

---

<sup>15</sup> INPI: Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Órgão do Governo Federal Brasileiro, pertencente ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e que é responsável pelo registro de marcas e patentes, além de realizar outras atividades.

Há vários conceitos de “marca”. Apesar de formulados com base na relação entre os produtos com o mercado consumidor, percebe-se que são definições sustentadas por meio de uma visão particular vinda da apreciação, experiências e estudos próprios, mas como nos diz Candeias (1999, p. 435): “pouco ou nada é possível compreender, em qualquer ramo da ciência, se não se for versado a respeito”. A “certeza” sobre qual é a melhor definição para marca poderá estabelecer-se de acordo com o contexto sobre o qual ela atua, ou seja, para cada caso, uma análise e para cada análise, há um conceito que melhor se adapta. É relevante fazer este comentário por conta de que, como dissemos acima, para cada caso existe uma análise e, os “casos” coexistem no mercado, o qual permanece em movimento, em competição e é este movimento que sugere novos conceitos, novos modos de ver o que a experiência, na prática, está trazendo como conceitos para a ciência, fazendo-a evoluir e tendenciar as novas experiências e mais: seguir adiante, conforme contribui novamente Candeias (1999, p. 435): “A descoberta de novas certezas não invalida o conhecimento anterior, simplesmente, passa a transcendê-lo, por ter entrado num novo domínio da ciência”. Independente de sabermos se haverá ajustes aos conceitos que hoje existem ou se haverá a apresentação de novos conceitos para a “marca”, temos que considerar as contribuições valiosas que hoje possuímos como guardiãs dos conceitos para a marca. Alguns destes conceitos aqui descrevemos e, assim, teceremos o que entende-se por “natureza da marca”.

Brito e Lencastre (2000, p. 21), afirmam que “conceituar marca não é uma tarefa fácil”. Para muitos a marca é apenas uma representação gráfica de um nome, que identifica uma empresa ou mercadoria (produto ou serviço):

A representação gráfica de uma marca, ou marca gráfica, ocorre por meio de símbolos e/ou letras. Os primeiros, formados por estruturas abstratas, ícones, ideogramas ou fonogramas. As marcas construídas puramente por letras, são denominadas logotipos. (...) A marca gráfica está se transformando no recurso que mais atrai e identifica uma organização (Nápoli, 2004, p. 8).

Porém, a natureza da marca vai além, dando-nos ainda a possibilidade de analisá-la por mais esferas onde a mesma atua. Contamos novamente com a contribuição de Brito e Lencastre (2000, p. 21) quando afirmam que “na definição da marca envolvem-se várias disciplinas, sobretudo o direito comercial e a gestão de marketing”. O conhecimento sobre o significado e a definição da natureza da marca para a gestão de marketing, como dito acima, é o foco de nossa pesquisa e, portanto, consideramos estas informações relevantes para que haja o conhecimento dos aspectos por meio dos quais respondem as marcas.

Podemos utilizar as marcas de variadas maneiras, de acordo com a necessidade para a qual foram desenvolvidas. Esta categorização sustenta as divisões onde as marcas estão dispostas para fins de uso, independente do setor em que estejam inseridas. No quadro a seguir distinguimos as possibilidades de uso das marcas.

**Quadro 2 - Uso das Marcas**

NATUREZA DAS MARCAS	A QUE SE APLICA
Produto	Distinguir produtos de outros idênticos, semelhantes ou afins.
Serviço	Distinguir serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins.
Coletiva	Identificar produtos ou serviços provenientes de membros de um determinado grupo ou entidade.
Certificação	Atestar a conformidade de produtos ou serviços a determinadas normas ou especificações técnicas.

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI). Disponível em [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca\\_oculto/dirma\\_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20definição](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca_oculto/dirma_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20definição). Acesso em 15 mar. 2008.

Temos então uma forma para classificar a natureza das marcas por meio do tipo de aplicação que as mesmas podem assumir. Já no quadro a seguir, apresentamos a definição de marcas sob suas formas de apresentação.

### Quadro 3 - Formas de Apresentação das Marcas

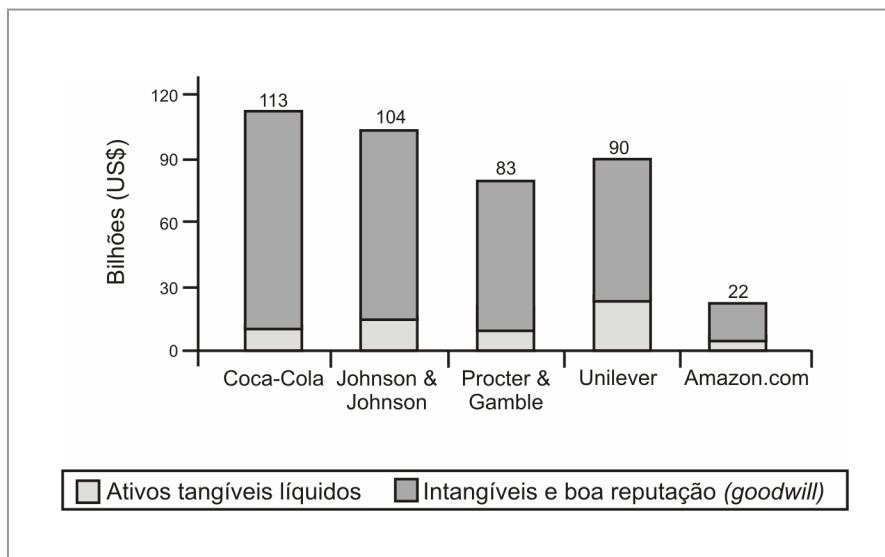
APRESENTAÇÃO	A QUE SE APLICA
Nominativa	Sinal constituído apenas por palavras, ou combinação de letras e/ou algarismos, sem apresentação fantasiosa.
Mista	Sinal que combina elementos nominativos e figurativos.
Figurativa	Sinal constituído por desenho, imagem, formas fantasiosas em geral.
Tridimensional	Sinal constituído pela forma plástica distintiva e necessariamente incomum do produto.

Fonte: Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI). Disponível em [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma\\_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20definição](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20definição). Acesso em 15 mar. 2008.

É baseando-se na categorização dos quadros acima que as marcas ganham a consciência de seu valor e suas aplicações e implicações junto aos consumidores e organizações, tanto que é com base nesta categorização que a jurisprudência tem as abordagens jurídicas quando, por muitas vezes - e em casos específicos, as propriedades intelectual e industrial são postas em discussão.

Há também a abordagem que as organizações dão ou pretendem dar para suas marcas. É por meio desta abordagem específica que elas comunicam aos consumidores o que a mercadoria oferece e, ainda, apresentam quais são seus diferenciais. Dentro dos planejamentos estratégicos, pertencentes à área de marketing, as marcas são criadas ou enfatizadas por ordem do processo que leva os produtos a serem lançados ou sustentados no mercado em que atuam e competem, dando-lhes uma identidade e estabelecendo um posicionamento para que os consumidores os “enxerguem” e possam desfrutar de suas ofertas diferenciadas. Para proporcionar uma visão da importância do valor das marcas apresentamos o quadro a seguir. Nele podemos ver o quanto é importante o papel das marcas no mercado.

**Gráfico 2 - Importância do valor da marca**



Fonte: Adaptado de KELLER e MACHADO (2006, p. 10).

O quadro acima nos mostra que o valor das marcas vai muito além do que valem em dinheiro.

Keller e Machado (2006, p. 9) fazem considerações alusivas dizendo que

(...) para uma típica empresa de bens de consumo, grande parte de seu valor corporativo é composta por ativos intangíveis - os ativos tangíveis líquidos podem equivaler somente a 10 por cento do valor total. Além do mais, até 70 por cento de seus ativos intangíveis podem ser constituídos por marcas.

Verificamos que o valor das marcas pode ir muito além do produto em si, sendo bastante relevante para as estratégias de marketing, já que o conceito de valor trafega entre produtos e consumidores, dinamizando e norteando a relação entre eles.

Há várias definições de “marca” na literatura de marketing. Aaker (1996), Kotler (1997) e Levitt (1980) concordam que marcas são extensões do produto e que ao redor das características tangíveis do mesmo existem o nome, a embalagem, o serviço, as garantias ou a qualidade, e que representam a base de diferenciação do produto em relação às vantagens competitivas.

Perez (2004, p. 10) diz que “a marca é uma conexão simbólica entre uma organização, sua oferta e o mundo do consumo”. Keller e Machado (2006, p. 2) utilizam-se da definição da AMA (*American Marketing Association*) para definir marca: “Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”, mas complementam:

Na prática, porém, muitos administradores referem-se a uma marca muito mais do que isso, definindo-a como algo que criou um certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado. Assim, pode-se fazer uma distinção entre a marca da AMA e uma Marca ‘com M maiúsculo’. É importante reconhecer esta distinção porque as divergências sobre princípios e diretrizes da gestão e construção de marcas freqüentemente giram em torno do que se quer dizer com ‘marca’ (KELLER; MACHADO, 2006, p. 2).

Outra contribuição é a de Sampaio (2002, p. 25), que divide a conceituação de marca em duas abordagens distintas sintetizadas a partir de conceitos vindos, como o próprio autor diz, “da área de design, até as mais elaboradas fórmulas empresariais, passando por concepções legais de comunicação e de marketing”. Ele considera as “duas pontas do mercado” (consumidor e empresa) para as abordagens de marca que nos apresenta:

**A marca vista pelos consumidores.** A marca, do ponto de vista do consumidor, é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que relacionam àquele conjunto de nome(s) e símbolo(s), diretamente, e em relação tanto às outras marcas da mesma categoria como a todas que fazem parte de seu universo vivencial. A marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando - de forma segura - esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social (SAMPAIO, 2002, p. 25).

Podemos perceber que Sampaio associa mais a marca às emoções e experiências dos consumidores no cotidiano onde encontram e relacionam-se com estas marcas. A visão da

marca pelos consumidores é bastante relevante porque são estes os que devem possuir a interpretação da marca como receptores das mensagens enviadas pela organização, seja por meio da comunicação, seja por meio dos valores do produto que os consumidores experimentam e os referenciam às marcas.

**A marca vista pelas empresas e instituições.** Por outro lado, para as empresas e instituições - bem como para seus produtos e serviços - e incluindo mesmo muitas pessoas que disputam a atenção dos consumidores, a marca é a síntese de sua franquia junto ao mercado. (...) Também sob este ponto de vista, a marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento de contato com *prospects* e consumidores; como um elemento catalisador, acelerando - de forma positiva - esses processos decisórios; como um efetivo gerador de barreira de entrada para concorrentes existentes e possíveis; e como forma de intervenção social, transformando atos de consumo em expressões de interação social. É exatamente por tudo isso que a marca representa um verdadeiro sistema de valores para as empresas e instituições. Um sistema relativamente simples em muitos casos, e de alta complexidade em outros, capaz de definir - e até ampliar, de forma considerável, os limites do valor de seus produtos e serviços, bem como das organizações em si, e até mesmo de pessoas (SAMPAIO, 2002, p. 26).

Como foi dito anteriormente, há um complexo número de definições para a marca. Os conceitos que apresentamos acima são aqueles que estão direcionados ao nosso tema de pesquisa e, portanto, apresentam qualidades convenientes ao estudo.

## 2.2 - O **BRANDING**

Nos apropriaremos do termo *branding* (gestão de marca) dentro do contexto mercadológico do marketing, mas vamos avançar um pouco mais, seguindo o que Kapferer (2004) salienta quando diz que o *branding* deve ser considerado como muito mais do que planejamento estratégico da marca, estando ligado diretamente à relação de afetividade que determinada marca tem com seu consumidor”, o que está de acordo com os conceitos de *branding* que utilizaremos.

O resgate da história da gestão de marcas para esta pesquisa deve-se ao fato de que houve uma mudança, ocorrida nos cotidianos do mercado profissional e no objeto de análise acadêmica nos estudos de administração e marketing, em que a marca deixou de ser vista apenas como “imagem desejada” no processo de construção e gestão de marca, conforme nos diz Nunes (2003, p. 36):

A publicidade se baseava no princípio da construção da “imagem desejada” pelos consumidores de uma determinada marca, independente de a estrutura, estratégia e cultura da empresa terem condições de garantir a proposta de valor oferecida pela marca e anunciada pela publicidade.

E complementa Ruão (2003, p. 5):

A publicidade revelava-se incapaz de, por si só, satisfazer e fidelizar consumidores mais exigentes e informados. E surge, até, a crítica à comunicação de marketing como forma de ilusão e dominação social (Duncan e Moriarty, 1998). Estará isso talvez na origem de títulos, como o do *Observer*, em Agosto de 1993, que sugeria “*Brands on the run...*” e o do *Media International*, em Setembro, que questionava “*Is it the end of the road for brands?*”

Era assim que as marcas “caminhavam” dentre os consumidores. Porém, devido a crise que se estabeleceu no mercado onde a Marlboro anunciou que reduziria o valor de seus produtos para manter-se com preços competitivos frente às marcas que menos cobravam por seus produtos, os profissionais viram-se obrigados a analisar as estratégias residentes e, a partir daí, passaram a fortalecer a relação - até então insípida - entre a administração (por meio do marketing) e a publicidade (comunicação), ampliando suas ações com a adoção de outras ações de marketing.

Há um segundo momento onde o *branding* historicamente ganha força. Entre os anos 80 e 90 realizaram-se fusões de empresas onde os empresários e contabilistas não conseguiam estabelecer o valor das marcas para seus negócios. Sendo assim, começaram a realizar cálculos para ativos intangíveis (no caso, as marcas), que ampliaram os estudos das formas de cálculo para este tipo de ativos, onde o aspecto mais importante foi a compreensão pelos investidores de que a marca é um ativo ou patrimônio de uma empresa e não mais uma questão de imagem apenas (Nunes, 2003, p. 37).

A importância do *branding* se dá pela organização sistêmica que imprime ao processo posto em andamento para chegar ao objetivo de marketing, o qual inclui a marca, conforme vemos abaixo:

O marketing necessita priorizar o seu enfoque sistêmico. Na sua visão funcional, desenvolvia atividades de pesquisa de mercado e monitoramento de produto, preço, promoção e distribuição. Com a abordagem processual, passa a desdobrar-se em atividades de negociação, resolução de conflitos, gerenciamento de relacionamentos, comunicação interna, administrando interfaces, construindo equipes, interpretando informações e realizando julgamentos estratégicos (WEBSTER, 1997).

Almeida (2006, p. 2) nos diz que “a construção de uma marca envolve a compreensão da mente do consumidor no intuito de fazer com que as características de um produto não se limitem apenas aos seus conceitos funcionais”. A gestão de marcas busca a criação de um significado ou um valor para um produto de modo que estimule a sensação de desejo no consumidor e gere uma percepção positiva para a sua imagem. Para que tenhamos noção desta importância, vale-nos conhecer as considerações de Nunes para as marcas no contexto das empresas, onde podemos ver que as empresas, em seus processos de gestão, valorizam a marca como contribuinte para o sucesso de suas estratégias:

As marcas são ativos financeiros e, sobretudo, estratégicos, haja vista seu poder de influenciar consumidores, parceiros, colaboradores, e de interferir nos canais de vendas e distribuição e até nas condições e termos de fornecimento. Além disso, a marca mobiliza interesse dos investidores e pode transformar a *performance* da organização e seu resultado financeiro. Por essas razões, a gestão das empresas está cada vez mais desejosa de saber acerca da contribuição das marcas para o sucesso dos seus negócios (NUNES, 2003, p. 36).

Se no âmbito das organizações há o interesse pela contribuição das marcas há, logicamente, a busca pela definição exata do papel que as marcas desempenham junto ao mercado que as organizações atuam, pois é preciso que haja o equilíbrio entre as ações de marketing e o alcance das expectativas junto ao mercado. No quadro abaixo Keller e Machado (2006, p. 7) nos apresentam o papel das marcas junto a consumidores e fabricantes.

**Quadro 4 - Papéis que as marcas desempenham**

CONSUMIDORES	FABRICANTES
Identificação da origem do produto	Identificação para simplificar o rastreamento
Atribuição de responsabilidade ao fabricante	Proteção legal para aspectos exclusivos
Redução de riscos	Indicativo de qualidade para consumidores
Simplificação do custo de busca	Meio para criar associações exclusivas
Vínculo com o fabricante do produto	Fonte de vantagem competitiva
Elementos simbólicos	Ativo para retornos financeiros
Indicativo de qualidade	

Fonte: Adaptado de KELLER e MACHADO (2006, p. 7).

Como podemos verificar, o desempenho das marcas conjuga vários fatores que auxiliam na competitividade de empresas em relação a seu(s) mercado(s). Para complementar, vejamos também a classificação das marcas, tão necessária para que seja facilitado o processo do *branding*. Serralvo, Prado e Leal (2006, p. 125) contribuem afirmando que

(...) uma classificação mais adequada deve estabelecer dois grupos (tipos) de marcas: 1) a dos fabricantes e 2) a dos canais de marketing (atacado ou varejo). Ademais, essas duas grandes categorias podem ser subdivididas em duas outras categorias cada: 1) dos fabricantes em: 1.1) *marcas líderes* (que se caracterizam pelas marcas de maior expressão no mercado - independente de serem as líderes de mercado - e que apresentam fortes apelos de preferência pelos consumidores), 1.2) *marcas de primeiro preço* (também denominadas de marcas B, e que se caracterizam pela classe de marcas que, em geral, apresentam um menor nível de demanda, e que são vendidas, em essência, mais pelo forte apelo do baixo preço). As marcas dos canais de marketing também podem ser subdivididas em duas classes: 2.1) *marcas próprias* (quando a marca é identificada pela mesma marca do canal - ex. Carrefour), 2.2) *marcas exclusivas* (quando a marca é de propriedade de um canal de marketing, mas adota um nome diferente da marca do canal - ex. Great Value da Rede Wal-Mart). A marca exclusiva diferencia-se da marca do fabricante pelo fato de ser distribuída apenas na rede que detém a sua propriedade.

Com a classificação também podemos ver que as marcas coexistem, mas são distintas em suas propriedades. Para a utilização nos processos de *branding*, esta classificação é auxiliar e oferece definições que promovem a objetividade e o fluxo do trabalho em si.

### **2.3 - O POSICIONAMENTO DA MARCA**

O posicionamento é uma das vertentes que o marketing estuda frequentemente. A utilização do termo “posicionamento” tem origem indefinida, conforme citam Serralvo e Furrier (2005, p. 4):

As reais origens do posicionamento são obscuras (ALPERT; GATTY, 1969 *apud* BLANKSON, 2001), embora para Nylen (1990 *apud* Blankson, 2001), o conceito pode remontar aos anos 40, a partir de estudos de marketing mix. Predominantemente, o posicionamento é conhecido como um termo recente que evoluiu das discussões de segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de marketing durante os anos 60 e início da década de 70. Para Ries e Trout (2002), o conceito começou na indústria de bens embalados como posicionamento de produto. Outra hipótese citada por Arnott (1994 *apud* BLANKSON, 2001, p. 3) é a evolução do posicionamento a partir das medidas de percepções de consumidores e mapas perceptuais.

A necessidade pelo estudo do “posicionamento” deve-se ao avanço do marketing para os mercados que, cada vez mais, ampliavam em si a competição. Porém, se a estratégia leva a caminhos diversos, era preciso que as organizações não perdessem a visão de diferenciar-se de seus concorrentes. Para que cada bem de consumo tivesse distinto e definido o seu papel, foi desenvolvido o conceito de “posicionamento”. Kotler nos mostra que o dever de haver um posicionamento para produtos e marcas é relevante, conforme podemos ver a seguir:

(...) nenhuma empresa consegue se distinguir das demais em todos os aspectos. Portanto, deve identificar ou escolher um ou alguns atributos em que possua condições reais de se diferenciar, apresentando-os ao seu mercado-alvo como argumento a favor de sua oferta. Com isto, a empresa desenvolverá uma estratégia de posicionamento focada, chamada simplesmente de posicionamento (KOTLER, 1996).

Lovelock (1996, p. 167) afirma que “o posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual”. Churchill e Peter (2005, p. 222) afirmam que

(...) o posicionamento envolve a criação de uma percepção a favor do produto em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. O resultado - o posicionamento do produto - é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com outras alternativas.

Com as colocações acima percebemos que o posicionamento está intimamente atrelado a estratégia mercadológica para atingir o consumidor, definir o papel do produto e obedecer a intenção da organização, sendo assim, podemos afirmar que o posicionamento está naturalmente presente em todo o ciclo de vida de um produto, apesar de que o produto poderá estar posicionado, mas ainda assim a organização pode não utilizar-se das informações inerentes ao posicionamento com valor estratégico para competir no mercado. As decisões sobre posicionamento devem se apresentar de forma consistente no produto, marca, preço, promoção e distribuição. De qualquer forma, nos vale a contribuição de Hooley e Saunders (1996, p. 257), que dividiram a presença do posicionamento nas fases de vida do produto.

Vejamos no quadro a seguir.

**Quadro 5 - Posicionamento nas diversas fases do ciclo de vida do produto**

Objetivo do posicionamento	Introdução	Elaboração	Fortificação
	Estabelecer a imagem	Obter valor da imagem	Associação com o conceito de marca
<b>Funcional</b>	Capacidades de solução de problemas funcionais	Especialização de solução de problemas	Associação da imagem: novos produtos com benefícios funcionais
<b>Necessidades simbólicas</b>	Grupo de referência/ associação com o ego	Proteção de mercado	Associação da imagem: novos produtos com conceitos simbólicos
<b>Experimental</b>	Estimulação de conceitos cognitivos/ sensoriais	Associação de marca/ rede da marca	Associação da imagem; novos produtos pela experimentação

Fonte: adaptado de Hooley e Saunders (1996, p. 257).

A apresentação acima é relevante também porque nos permite analisar o processo do posicionamento do produto já alinhando-se com o processo de posicionamento da marca que está impresso nas fases de “elaboração” quanto de “fortificação” do produto.

O posicionamento concede-nos facilidades para que possamos pôr em prática o planejamento estratégico de marketing. É dele a propriedade de esclarecer o papel que cada produto tem no mercado, como atua, o que pretende, qual sua função e finalidade. Com o posicionamento temos a condição de estabelecer o ponto de partida de cada ação mercadológica, tendo conhecimento do estado, da situação de onde parte o produto/serviço. Assim, sabendo onde e como ele está, podemos dizer que torna-se mais fácil saber quais as necessidades para conduzir o processo de forma tal que se alcance o(s) objetivo(s) de marketing e, por consequência, estabelecendo um novo posicionamento para o produto.

As marcas carecem de posicionamento pelo fato de que necessitam de competitividade no mercado, assim, desenvolver um posicionamento competitivo é mister de todas as marcas que desejam ter sucesso. O público-alvo, inserido no mercado-alvo, carece da relevância das marcas para interagir com as mesmas, no cotidiano do consumo. Vemos aí que a todo tempo procura-se distinguir o produto frente ao mercado. Isto nos leva a procurar formas de organizar este processo.

Como definição, especificamente para marcas, temos a contribuição de Kotler (2003), que define posicionamento de marca como “o ato de planejar a oferta e organizar a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores-alvo”. Keller e Machado (2006, p. 70) complementam, dizendo que o posicionamento

(...) implica descobrir a ‘localização’ adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo o significado da marca, como ela é exclusiva ou similar às marcas concorrentes e por que os consumidores devem preferí-la.

Para Aaker (1996), “uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização”. Jain (1997, p. 345) apresenta o posicionamento de marca como “a alocação de uma marca naquela parte do mercado onde

será recepcionada de modo favorável comparada às marcas concorrentes". Para Keller (2003), "o posicionamento envolve convencer o consumidor das vantagens de seus produtos contra a concorrência e, ao mesmo tempo, aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens".

Ainda, valem-nos as colocações de Furrier (*In SERRALVO, 2008, p. 183*):

(...) o posicionamento não é um ato isolado; é um processo de persuasão contínua para incentivar o cliente a perceber uma marca de uma determinada maneira e, não uma ação instantânea e unilateral do profissional de marketing. O desafio na busca do posicionamento ideal é obter congruência entre o pensamento atual dos clientes sobre a marca, seus valores, o que a organização quer dizer sobre a marca e aquilo que ainda deve ser dito.

Para dar andamento ao processo de posicionamento é então preciso estabelecê-lo como uma análise estratégica que será influenciada por vários fatores que podem ir desde a definição do mercado-alvo até as influências do mercado competitivo, passando pelo estágio em que o produto encontra-se no momento (ciclo de vida), a visão administrativa e os recursos disponíveis. A estratégia deve ser realizada em três sentidos distintos:

- A) Análise dos clientes.
- B) Análise da concorrência.
- C) Auto-análise da marca.

A análise estratégica da marca é um processo e poderá ser dividido em dois momentos. No primeiro momento, deve-se analisar as experiências anteriores das marcas com os clientes (dados do mercado, dados de vendas, histórico do posicionamento e estratégias dos concorrentes). No segundo momento, complementam-se as informações faltantes com novas pesquisas e, por fim, num terceiro momento, já com a identidade definida, a proposta de valor e a posição, deve-se validar e aprimorar as conclusões por meio de testes de mercado.

Após definida a estratégia geral da marca, deve-se iniciar o programa de posicionamento de marca. Não se deve esquecer de responder as seguintes questões que servem para o posicionamento de marcas, segundo Ries e Trout (2002, p. 199):

- Qual a posição ocupada na mente do consumidor?
- Qual a posição desejada?
- Quem deve ser derrotado?
- Há recursos suficientes?
- É possível manter a posição?
- A comunicação está de acordo com a posição?

O posicionamento de marcas está inserido numa seqüência de esforços regida primeiramente pelo marketing e suas estratégias e, em segundo plano, pelo *branding* que é o seu responsável direto. Keller e Machado (2006, p. 36) desenvolvem o posicionamento de marcas sobre o conceito de “*brand equity*” que é “o conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca que permite à marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome de marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes” (*Marketing Science Institute*). Mas há a particularização do *brand equity* para as marcas, denominado como “*brand equity* baseado no cliente” (*customer-based brand equity* - CBBE), utilizado para desenvolver o posicionamento das mesmas:

O CBBE aborda o *brand equity* sob a perspectiva do consumidor, seja ele um indivíduo ou uma organização. Isso porque entender as necessidades e os desejos dos consumidores e oferecer produtos e programas para atendê-los constitui o cerne do marketing bem-sucedido. Nesse caso, duas questões fundamentais para os profissionais de *marketing* são o que as diferentes marcas significam para os consumidores e como o conhecimento dos consumidores sobre marcas afeta suas respostas à atividade de marketing (KELLER; MACHADO, 2006, p. 36).

No CBBE, há 4 etapas lógicas a serem estabelecidas que uma marca possa ser construída. São elas:

- 1) Estabelecer uma identificação adequada da marca.
- 2) Criar o significado de marca apropriado.

- 3) Provocar as respostas corretas à marca.
- 4) Criar relacionamentos de marca adequados com os clientes.

Porém para que as 4 etapas sejam realizadas, é preciso voltar-se aos 6 pilares necessários para a construção de marca, que são:

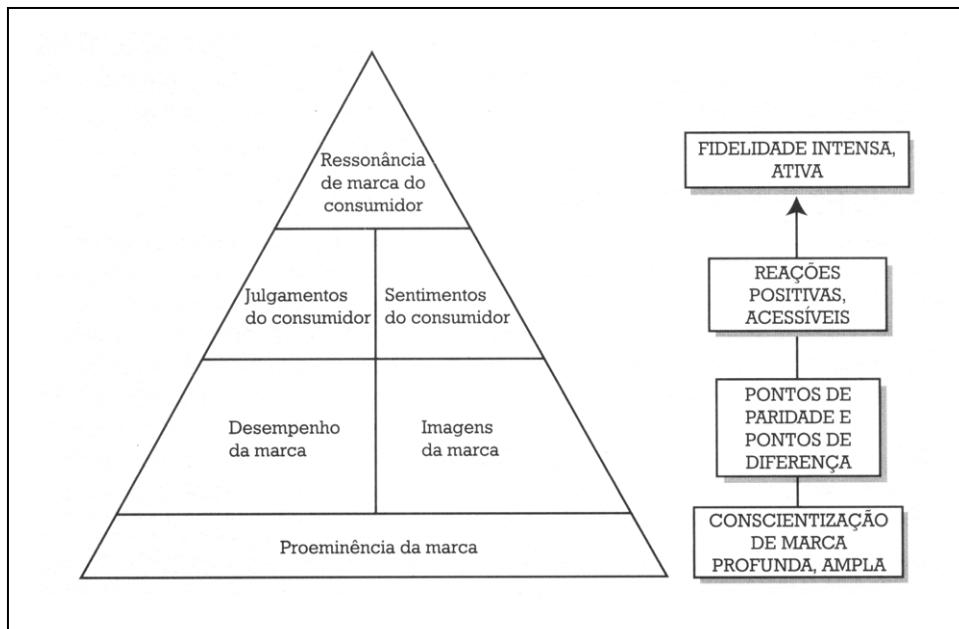
- Proeminência da marca.
- Desempenho da marca.
- Imagens associadas à marca.
- Julgamentos sobre a marca.
- Sentimentos sobre a marca.
- Ressonância da marca.

Para o modelo CBBE, o pilar mais valioso é o da ressonância da marca e ocorre, segundo Keller e Machado (2006, p. 65),

(...) quando todos os outros valores centrais da marca estão ‘em sincronia’ com as necessidades e os desejos dos clientes. Em outras palavras, ressonância da marca reflete um relacionamento harmonioso entre clientes e a marca. Quando a ressonância é verdadeira, os clientes têm alto grau de fidelidade, caracterizado por um relacionamento próximo com a marca, de modo que eles procuram ativamente meios de interagir com a marca e compartilhar suas experiências com outras pessoas.

Assim, é possível construir uma marca forte baseada, como dito acima, na fidelidade do consumidor, o qual garante uma referência qualificada para se buscar o posicionamento da marca em relação ao mercado-alvo. A seguir, apresentamos a pirâmide de construção do *brand equity* com foco na fidelidade do cliente.

**Quadro 6 - Pirâmide de construção de *brand equity* e fidelidade**



Fonte: Keller e Machado (2006, p. 61).

No quadro apresentado podemos verificar que todas as etapas de construção da marca estão ligadas logicamente com os consumidores.

O posicionamento de marca pretende chegar ao pensamento do consumidor, fazendo com que ele pense na marca da forma como é desejada pela organização. O modelo CBBE, carece de alguns aspectos para que seja aplicado. Keller e Machado (2006, p. 70) contribuem:

“Segundo o modelo CBBE, decidir posicionamento requer determinar a **estrutura de referência** (identificando o mercado-alvo e a natureza da concorrência) e as **associações de marca ideais** (pontos de paridade e pontos de diferença). Em outras palavras, é necessário decidir (1) quem é o público alvo, (2) quem são os principais concorrentes, (3) de que modo a marca é semelhante a essas marcas concorrentes e (4) de que modo a marca é diferente dessas marcas concorrentes.

Conforme vimos anteriormente, o público-alvo é fator fundamental e sabemos que diferentes consumidores podem ter estruturas de conhecimento diferentes para a marca. É preciso definir e segmentar o mercado, conforme discorremos adiante.

O público-alvo está inserido no mercado. “Mercado”, na definição de Keller e Machado (2006, p. 70), é

(...) o conjunto de todos os compradores reais e potenciais que têm interesse, renda e acesso suficientes para adquirir um produto. Em outras palavras, um mercado consiste em todos os consumidores que tenham motivação, capacidade e oportunidade de comprar um produto.).

Este conjunto de compradores aos quais os autores acima se referem é o “público-alvo”, a distinção de um grupo com quem, por critério exclusivo de escolha, pretende-se trabalhar. Segundo Keller e Machado (2006, p. 70), “identificar o público-alvo é importante porque diferentes consumidores podem ter diferentes estruturas de conhecimento de marca e, por isso, diferentes percepções e preferências”. Lembramos que o público-alvo é uma segmentação do mercado, e ela deve ser utilizada, no posicionamento de marcas

(...) quando a marca não tem como se distinguir da concorrência em um mercado amplo, e pode haver diferenças substanciais nas respostas dadas pelos clientes a uma determinada estratégia de marketing. À organização cabe procurar atingir segmentos cujas necessidades correspondam às suas capacidades e suas competências (FURRIER In SERRALVO, 2008, p. 174).

Para Kotler (1994, p. 234), com base na abordagem de marketing, há três premissas para a segmentação:

- 1) Os clientes diferem em alguns aspectos que podem ser usados para dividir o mercado total.
- 2) Segmentos são identificados por meio de características mensuráveis.
- 3) Os segmentos selecionados isolam-se do restante do mercado, possibilitando uma oferta de mercado distinta.

Keller e Machado (2006, p. 70) dividem a segmentação em duas bases “classificadas como descriptivas (relacionadas ao tipo de pessoa ou organização que o consumidor é *versus* comportamentais (relacionadas ao modo como o cliente pensa ou usa a marca ou produto)”.

No quadro a seguir podemos verificá-las.

**Quadro 7 - Bases de segmentação**

<b>BASE DE SEGMENTAÇÃO PARA O MERCADO CONSUMIDOR</b>			
<b>Comportamental</b>	<b>Demográfica</b>	<b>Psicográfica</b>	<b>Geográfica</b>
Status do usuário	Renda	Valores, opiniões e atitudes	Internacional
Índice de utilização	Idade	Atividades e estilo de vida	Regional
Ocasião de utilização	Sexo		
Fidelidade à marca	Raça		
Benefícios procurados	Família		

<b>BASE DE SEGMENTAÇÃO PARA O MERCADO EMPRESARIAL</b>	
<b>Natureza do bem</b>	<b>Demográfica</b>
Tipo	Número de funcionários
Onde é utilizado	Número de trabalhadores de produção
Tipo de compra	Volume anual de vendas
	Número de estabelecimentos
<b>Condição de compra</b>	
Lugar de compra	
Quem compra	
Tipo de compra	

Fonte: adaptado de Keller e Machado (2006, p. 71).

Com base neste esquema de segmentação pode-se estabelecer programas de marketing para atrair um ou mais segmentos, sendo que, ainda é possível utilizar as duas bases em conjunto, onde uma pode ajudar a outra.

Para que possamos orientar as decisões sobre segmentação e público-alvo, podemos contar com alguns critérios. Keller e Machado (2006, p. 71) consideram que “a principal questão da definição de segmentos de mercado é a lucratividade” e “em muitos casos, a lucratividade pode estar relacionada a considerações comportamentais”. Os autores comentam sobre dois modelos: o do instituto de pesquisa *Market Facts* e o da *Research International (RI)*. O primeiro procura medir a força do compromisso psicológico entre marcas e consumidores e o

grau de abertura destas mudanças, segmentando-os em duas categorias: usuários e não-usuários. Vejamos no quadro a seguir.

**Quadro 8 - Modelo da *Market Facts***

<b>USUÁRIOS (Força do compromisso com a marca)</b>	
Conversíveis	À beira da mudança; extremamente propensos a trocar de marca.
Volúveis	Não estão prontos para trocar, mas podem estar considerando alternativas.
Satisfeitos	Sentem-se bem com sua escolha; é pouco provável que mudem no futuro.
Comprometidos	Solidamente fiéis; é improvável que mudem no futuro próximo.

<b>NÃO-USUÁRIOS (Com base de abertura para experimentação de outra marca)</b>	
Intangíveis	Têm forte preferência por sua marca atual.
Atingíveis	Preferem sua marca atual, mas sem forte convicção.
Indiferentes	São atraídos pela outra marca quanto pela marca que preferem hoje.
Disponíveis	Preferem a outra marca, mas ainda não fizeram a troca.

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Keller e Machado (2006, p. 72).

Este quadro nos oferece a possibilidade de definição com base em dois critérios: usuários e não usuários sendo que os primeiros são analisados a partir da “força” que possuem para com a marca. Já os “não-usuários” são analisados com base na “experimentação” da outra marca.

Já para a *Research International (RI)*, o modelo segmenta a lealdade às marcas pelo público e é construído sobre elementos atitudinais e comportamentais como:

- Avaliações da *performance* funcional do produto ou serviço.
- Benefícios emocionais intangíveis ou afinidade com a marca.
- Percepções de preço.
- Grau de experimentalismo ou vontade de cada um de mudar de marca.
- Confiança da pessoa na sua capacidade de fazer escolhas na categoria.
- Barreiras relacionadas a troca de marcas.

**Quadro 9 - Modelo da Research International (RI) para fidelidade às marcas**



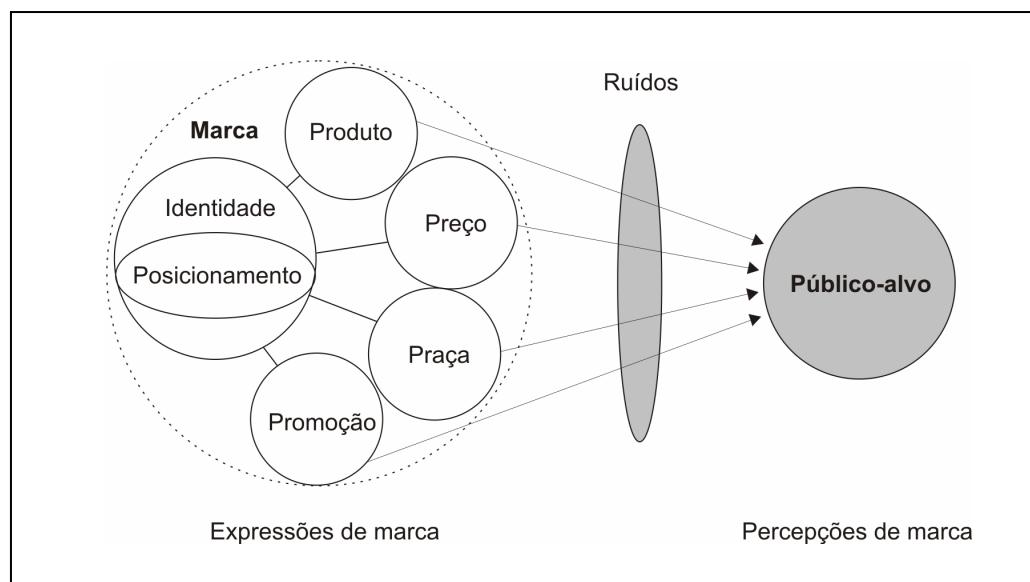
Fonte: Keller e Machado (2006, p. 73)

No quadro acima podemos verificar que devem ser conferidos a cada entrevistado dois números, sendo um deles relacionado ao valor relativo e o outro relacionado à inércia. Calculando-se o enquadramento do indivíduo, ele pode ser classificado como “prisioneiro”, “fã da marca”, “desertor” ou “voluntário”.

É importante refletir também sobre as experiências que o segmento tem como vivência com as marcas para estabelecer a segmentação já que a mesma vai auxiliar em definir o local onde serão realizados os estudos para o posicionamento. O processo de relacionamento com a marca é também uma questão de percepção de compatibilidade de metas grupais e individuais, indo além da simples correspondência de atributos, imagens e personalidade com os referenciais de um consumidor (FURRIER In SERRALVO, 2008, p. 176). A marca éposta em diálogo com o público por meio da mensagem que a organização comunica. Os

consumidores podem perceber e interpretar as mensagens de formas diferentes das quais a organização emitiu. Na figura a seguir podemos analisar melhor esta situação.

**Figura 3 - Modelo estrutural de expressões *versus* percepções de marcas**



Fonte: Adaptado de Telles (2004, p. 69).

Segundo Furrier (*In SERRALVO*, 2008, p. 176), “a marca é sujeita a ruídos”, os quais podem surgir enquanto a percepção do público-alvo está voltada à interpretação que podem fazer mediante o que a marca pretende representar por meio do posicionamento. O autor ainda contribui, dizendo que

o trabalho de diferenciação das marcas, conforme atributos e associações, tem por objetivo atuar sobre a percepção dos clientes a cerca da variedade de opções de escolha em uma categoria. A propaganda é uma das principais ferramentas pelas quais uma marca se relaciona com seu público, mas não a única. Além da reputação do produto/serviço, os demais itens do composto promocional e de marketing, aliados à imagem corporativa, colaboram para viabilizar as associações recorrentes e diferenciadas que referenciarão o processo de compra e serão fonte de um relacionamento duradouro com o cliente (FURRIER *In SERRALVO*, 2008, p. 176).

O próximo passo é a análise da “natureza da concorrência”, que, segundo Keller e Machado (2006, p. 73) consideram que

(...) é difícil desvincular decisões de público-alvo de decisões concernentes à natureza da concorrência para a marca porque elas quase sempre estão intimamente relacionadas. Decidir se concentrar em um certo tipo de consumidor muitas vezes define, ao menos, implicitamente, a concorrência, uma vez que determinadas empresas também decidiram se concentrar nesse segmento no passado ou seus consumidores talvez já considerem certas marcas em suas decisões de compra. Todavia, outras questões podem ser levantadas ao se definir a natureza da concorrência e decidir quais produtos e marcas têm maior probabilidade de serem vistos como substitutos próximos.

Feito isto, passamos ao conjunto formado pelas associações dos chamados “pontos de diferença” (PDs) e “pontos de paridade” (PPs), que formam o conjunto de diferenciação que permitirá formar a base do posicionamento de marca. O que caracteriza cada conjunto de associações é apresentado a seguir:

**Associações de pontos de diferença (PDs):** são atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam não poder encontrar com a mesma intensidade em uma marca concorrente. As associações de marca podem ser classificadas de maneira ampla em termos de considerações funcionais, relacionadas com desempenho, ou considerações abstratas, relacionadas com imagem.

**Associações de pontos de paridade (PPs):** são as associações não necessariamente exclusivas da marca, que podem ser compartilhadas por outras marcas. Esses tipos de associações apresentam-se sob duas formas básicas: de categoria e de concorrência. Pontos de paridade de categoria são as associações que os consumidores vêem como necessárias para que a oferta seja legítima e crível dentro de uma certa categoria de produto ou serviço. Em outras palavras, eles representam condições necessárias, mas não necessariamente, para a escolha da marca.

(KELLER; MACHADO, 2006, pp. 74-75)

No sentido de manter cautela e não correr riscos no desenvolvimento da estratégia de posicionamento, vejamos quais são as principais armadilhas relativas ao posicionamento de marcas que devem ser levadas em conta. Consideremos a contribuição de Furrier (*In SERRALVO, 2008, p. 180*):

- Estabelecer consciência da marca antes de definir uma posição de marca clara.
- Promover atributos pouco importantes para os clientes.
- Investir pesadamente em pontos de diferenciação que podem ser facilmente copiados.
- Desejar responder diretamente à concorrência e terminar por sair do seu próprio posicionamento.

- Pensar em reposicionar a marca quando isso é especialmente difícil, e algumas vezes, impossível.

Lembremos que as marcas podem ser posicionadas em dois aspectos: funcional e simbólico.

E para que sejam definidas ações que devem ser realizadas, Aaker (1996, p. 199) nos indica ações de acordo com as necessidades:

- Aumento da imagem, caso seja necessário aumentar ou fortalecer uma dimensão específica.
- Reforço e exploração, se as associações da imagem forem sólidas e consistentes com a identidade;
- Diluição, abrandamento ou eliminação, em caso de inconsistência com a identidade da marca.

De acordo com os conceitos acima apresentados, esclarece-se a visão sobre o posicionamento de marcas e pode-se notar suas aderências pelas estruturas do marketing e das organizações e também pela visão dos mercados onde as marcas atuam. Há que se proceder, sempre, para a boa conduta do plano, que a organização mantenha-se atenta às diversidades do mercado e que tenha um bom grau de adaptabilidade para conduzir suas estratégias em relação às marcas.

## **2.4 - O REPOSICIONAMENTO DA MARCA**

Para que um produto tenha um bom posicionamento de marca no mercado é preciso dedicar-se ao planejamento de comunicação. Quando trata-se de reposicionar uma marca, é preciso dedicar-se muito mais, pois há que se alterar os referenciais da marca que já estão posicionados para o público. É preciso haver uma técnica que não permita que os resultados estejam fora das expectativas dos planejadores. Segundo Serralvo, Prado e Leal (2006, p. 127), “reposicionar uma marca, no entanto, assume riscos ainda maiores, pois se trata de

mudar os referenciais existentes para novos referenciais. A forma com que isso é realizado pode gerar resultados absolutamente diversos dos pretendidos”.

Keller (1998, p. 531) afirma que o reposicionamento requer que seja estabelecido um conjunto maior de pontos diferenciais em relação aos da concorrência para buscar os pontos de paridade e o alinhamento ao novo contexto mercadológico. Kapferer (1992) diz que o reposicionamento parte da distinção da oferta tendo por perspectiva contra quem a marca deve reposicionar-se mas procurando por que, para quem e quando o reposicionamento deva ser realizado e utilizando. Para este modelo são usadas variáveis como personalidade, cultura, auto-imagem, reflexão, relacionamento e psique da marca em relação ao mercado-alvo. Marder (1997) também contribui dizendo que o reposicionamento pode ser ofensivo ou defensivo e possui duas variáveis (promessas e desenvolvimento da marca frente à concorrência).

A marca não pode ser vista como uma construção definitiva, mas sim como o esforço constante de construir o valor adicionado (KAPFERER, 1992, p. 142). Desta forma, vemos que é necessário oferecer atenção contínua para a marca para que ela sempre esteja “atualizada” em relação a todos os fatores que possam lhe atingir, sejam eles de ordem externa (mercado) ou de ordem interna (necessidades de alteração mediante decisões da organização). O que sempre há de se levar em conta é que a marca trabalha em prol de manter relacionamento com o público-alvo, construindo valores mediante a recepção e absorção das mensagens enviadas pela marca e que podem permanecer por muito tempo, porém estes valores não são de controle total, nem da organização e nem dos seus executivos. A relação marca-consumidor pode alterar-se, decaindo. Há uma série de fatores que levam a marca ao declínio, segundo Furrier (*In SERRALVO, 2008, p. 195*):

- degradação do nível de qualidade dos produtos;
- recusa em se adaptar a uma mudança importante do mercado;
- estratégias equivocadas de preço e de relacionamento com o canal;
- falta ou inadequação da comunicação.

Devemos lembrar também que apesar de haver o *branding*, há quem o utilize de forma capacitada e também aqueles que não chegam a atingir os objetivos para suas marcas, levando a uma má gestão da marca.

Kotler (1996, p. 273) cita quatro problemas principais que podem ocorrer no posicionamento das marcas, o que pode levá-las a requerer o reposicionamento ou até a descontinuidade da marca. São eles:

- subposicionamento (fraca percepção de marca);
- superposicionamento (imagem estreita da marca);
- posicionamento confuso;
- posicionamento duvidoso (falta de credibilidade da mensagem).

Para complementar, Furrier (*In SERRALVO*, 2008, p. 196), nos apresenta o que considera fatos geradores ou situações originárias de decisões de reposicionamento:

- perda de valor da atual posição;
- aproveitamento de uma oportunidade de mercado;
- reconhecimento da ineficácia do atual posicionamento;
- ausência dos atributos da marca.

Para que possamos ampliar as considerações sobre o reposicionamento, nos vale seguir com as contribuições de Furrier (*In SERRALVO*, 2008, p. 196) para tomarmos conhecimento do que ao autor considera um elenco do que seria uma tipologia de fatores gerados de reposicionamento:

- *Reposicionamento reativo*: decisão/ação de reposicionamento resultante de mudanças ambientais (culturais, sociais, econômicas, políticas ou tecnológicas), que enfraquecem o valor das associações do posicionamento de uma marca, demandando uma readequação ao novo contexto.
- *Reposicionamento propositivo*: decisão/ação de reposicionamento orientada para um melhor desempenho do negócio ou no aproveitamento de oportunidades de mercado, inviáveis pelo posicionamento atual.
- *Reposicionamento corretivo*: decisão/ação de reposicionamento em função da ineficácia do posicionamento atual para os objetivos de marca,

especialmente ligada à baixa percepção de valor por parte dos consumidores em relação à marca.

- *Reposicionamento adaptativo:* decisão/ação de reposicionamento por alterações no composto promocional decorrente da ineficiência na comunicação de atributos valorizados pelos clientes mas que, por algum motivo, não são corretamente percebidos ou associados àquela marca. (FURRIER In SERRALVO, 2008, p. 196).

A implementação do reposicionamento “envolve, assim, a ação de definir os elementos de identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo (TELLES, 2004, p. 73), então, é preciso ter todo o cuidado sobre o que possa vir a influenciar a imagem e o reconhecimento da marca junto ao público consumidor. Para se atingir o novo posicionamento desejado, há algumas estratégias que podem ser levadas em consideração, segundo Furrier (In SERRALVO, 2008, p. 197):

- Aumentar a profundidade ou a amplitude do reconhecimento de marca, ou ambas, por meio da melhoria dos índices de lembrança e do reconhecimento da marca durante a compra ou consumo. Nesse caso, os clientes podem ainda se lembrar da marca, mas pensá-la de maneira estreita. Estratégias que busquem novas oportunidades de uso da marca também podem ser interessantes.
- Melhorar a força, a favorabilidade e a unicidade das associações de marca por intermédio de uma imagem revigorada, criada por programas direcionados a associações novas ou já existentes, neutralizando-se associações negativas.
- Estabelecimento de pontos de diferença mais atrativos.
- Estabelecimento de pontos de paridade em dimensões-chave de imagem.
- Administrar a carteira de marcas de modo a permitir eventuais migrações entre os segmentos visando o reposicionamento - novos clientes, programas múltiplos de comunicação, extensões e submarcas, novos canais de distribuição.

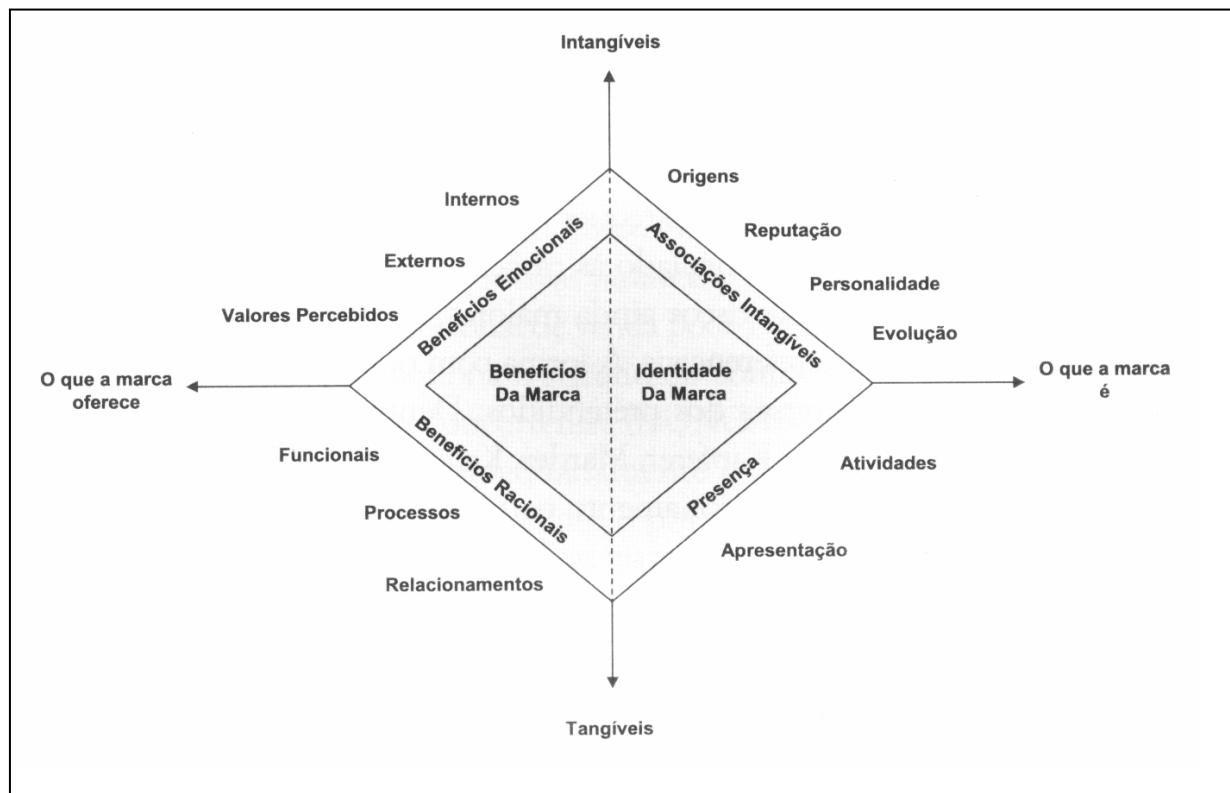
Dentre os modelos para reposicionamento existentes (Kapferer, Marder, Keller e o modelo da McKinsey), foi o modelo apresentado pela consultoria McKinsey, formulado por COPELAND (2001) que mais se mostrou adequado e conveniente ao nosso estudo pelo fato de que, em comparação aos outros modelos citados anteriormente, é o qual possui a estrutura mais vantajosa para que sejam feitas as análises do reposicionamento da marca na Internet, já que este modelo relaciona em si um elenco de elementos que permite um número maior de

associações que podem ser feitas com as marcas posicionadas dentro e fora do ambiente virtual. Portanto, vamos aprofundar aqui a sua apresentação.

Neste modelo há duas premissas fundamentais: a promessa feita ao mercado-alvo *versus* o desempenho do produto, buscando que o consumidor venha a conduzir os elementos ora antes percebidos para os novos elementos que possam ser despertados após o reposicionamento das marcas.

A figura a seguir permite que possamos conhecer melhor o modelo de reposicionamento da McKinsey. Vejamos:

**Figura 4 - Modelo de reposicionamento *McKinsey***



Fonte: Copeland (2001, p. 7).

No centro da figura encontramos as duas premissas centrais às quais nos referimos antes: benefícios e identidade da marca (bem ao centro do losango). Depois, vemos que a figura é fatiada em quatro partes onde são as associações “tangíveis” e “intangíveis” e também “o que

a marca oferece” e “o que a marca é” que permitirão a formação dos resultados sendo eles benefícios racionais e benefícios emocionais ou associações intangíveis e presença. Na tabela a seguir, podemos verificar o que congrega cada variável do modelo.

**Tabela 6 - Variáveis do Modelo de Repositionamento McKinsey**

<b>BENEFÍCIOS DA MARCA</b>	<b>Benefícios Emocionais</b>	Sentimentos Internos	Grau de satisfação e recompensa com a marca
		Sentimentos Externos	Avaliação do nível do status social e afetivo conferido pelo uso da marca
		Valores Percebidos	Crenças e opiniões desenvolvidas pelo uso da marca
	<b>Benefícios Racionais</b>	Funcional	Relacionado ao desempenho do produto
		Processo	Meios e formas pelos quais o produto é entregue
		Relacionamento	Grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público-alvo
<b>IDENTIDADE DA MARCA</b>	<b>Associações Intangíveis</b>	Origem	Atributos normalmente relacionados a: - tradição; - segurança; - confiabilidade; - grau de desenvolvimento tecnológico; - outros fatores.
		Reputação	
		Personalidade	
		Evolução	
	<b>Presença</b>	Atividades	Presença nos meios de comunicação e eventos patrocinados, reforçando a imagem.
		Apresentação	Conjunto de variáveis que possam distinguir a marca no mercado.
<b>PLANO INTANGÍVEL</b>  É responsável pelo desenvolvimento das promessas da marca (valores almejados pelo reposicionamento)	<b>Benefícios Emocionais</b>	Sentimentos Internos	Grau de satisfação e recompensa com a marca
		Sentimentos Externos	Avaliação do nível do status social e afetivo conferido pelo uso da marca
		Valores Percebidos	Crenças e opiniões desenvolvidas pelo uso da marca
	<b>Associações Intangíveis</b>	Origem	Atributos normalmente relacionados a: - tradição; - segurança; - confiabilidade; - grau de desenvolvimento tecnológico; - outros fatores.
		Reputação	
		Personalidade	
		Evolução	
	<b>Benefícios Racionais</b>	Funcional	Relacionado ao desempenho do produto
		Processo	Meios e formas pelos quais o produto é entregue
		Relacionamento	Grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público-alvo
	<b>Presença</b>	Atividades	Presença nos meios de comunicação e eventos patrocinados, reforçando a imagem.
		Apresentação	Conjunto de variáveis que possam distinguir a marca no mercado.
<b>O QUE A MARCA OFERECE</b>	<b>Benefícios Emocionais</b>	Sentimentos Internos	Grau de satisfação e recompensa com a marca
		Sentimentos Externos	Avaliação do nível do status social e afetivo conferido pelo uso da marca
		Valores Percebidos	Crenças e opiniões desenvolvidas pelo uso da marca
	<b>Benefícios Racionais</b>	Funcional	Relacionado ao desempenho do produto
		Processo	Meios e formas pelos quais o produto é entregue
		Relacionamento	Grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público-alvo
	<b>Associações Intangíveis</b>	Origem	Atributos normalmente relacionados a: - tradição; - segurança; - confiabilidade; - grau de desenvolvimento tecnológico; - outros fatores.
		Reputação	
		Personalidade	
		Evolução	
<b>O QUE A MARCA É</b>	<b>Presença</b>	Atividades	Presença nos meios de comunicação e eventos patrocinados, reforçando a imagem.
		Apresentação	Conjunto de variáveis que possam distinguir a marca no mercado.

Fonte: desenvolvido pela autora com base no Modelo McKinsey (COPELAND, 2001).

Analisando a tabela, podemos verificar que há uma série de fatores que interagem entre si, realmente alavancando as percepções e conhecimento do consumidor-alvo sobre a marca e, assim, oferecendo diversas possibilidades para que tenha-se informações variadas e de referencial qualificado para que possamos reposicionar a marca. Faz-se valer a lembrança de que é necessário dedicar máxima atenção para a análise, pois como dissemos, na abertura deste tema, as consequências do reposicionamento podem ser insatisfatórias caso o mesmo não seja devidamente realizado, devido ao alto grau de risco por estar mexendo com os referenciais da marca. Por outro lado, sendo o modelo aplicado e as ações decorrentes realizadas com qualidade, deve ser consequente o alcance dos resultados esperados.

Neste capítulo aprofundamos o conhecimento que cerca as marcas, o *branding*, e o posicionamento e o reposicionamento de marcas. Avançamos pelo saber da amplitude que permite às marcas um papel essencial nas estratégias de marketing, a qual tende a propagar-se pela organização como um todo. Acreditamos que o conteúdo seja ideal para que adentramos na seqüência de nosso trabalho que de agora em diante tratará do *branding* voltado ao reposicionamento de marca na Internet.

## **CAPÍTULO 3**

### **O BRANDING NA INTERNET**

Neste capítulo explanamos sobre o fator “relacionamento” entre marca e consumidor como fundamental para que exista a presença das marcas na Internet. Em seguida, retomamos a abordagem ao marketing, porém neste momento relacionando-o com a comunicação, onde falamos sobre a dinâmica da comunicação promocional das marcas alavancando a imagem com o uso da Internet. Não poderia deixar de estar presente a abordagem sobre a migração das verbas promocionais para a Internet, tendo crescimento comprovado a cada ano com foco no investimento das empresas para o comércio eletrônico (pontos-de-venda virtuais) e/ou promoção com propaganda e publicidade. Apresentamos os impactos das marcas no ambiente virtual considerando a “interatividade” e o “conteúdo” como agentes que trabalham a favor das marcas.

#### **3.1 - RELACIONAMENTO: UM FATOR FUNDAMENTAL**

O relacionamento dos consumidores com as marcas é fator fundamental para que qualquer marca possa atuar no mercado. No relatório da pesquisa Painel CRM (*Customer Relationship Management*) Brasil 2006, é dito que quanto mais a empresa souber sobre seu público, maiores serão as chances de desenvolver estratégias de relacionamento relevantes sendo que sem conhecer sua base de consumidores, dificilmente a empresa conseguirá interagir de forma individualizada com seu público. O relacionamento traz não somente a proximidade com o

consumidor, mas também as informações que vão auxiliar a guiar as ações entre organização e público consumidor, dentre elas o relacionamento com as marcas.

Roberts (2005, p. 36) nos apresenta quais os desafios mais importantes com os quais as marcas não conseguem lidar atualmente. Vejamos como há a necessidade de ser dada atenção ao fator relacionamento.

- Eliminar a desorganização da informação.
- Conectar-se de forma expressiva com os consumidores.
- Criar experiências integradas.
- Convencer as pessoas a se comprometerem para sempre.
- Tornar o mundo um lugar melhor.

Vejamos que, dentre os itens acima, três são dedicados a questões de relacionamento, o que vem a demonstrar que o relacionamento deve estar presente nas análises mercadológicas para dar ao fabricante ou prestador de serviços o poder de trocar mais acertadamente suas mercadorias e mensagens com os consumidores-alvo, além de obter melhores condições para perceber oportunidades onde haja possibilidade de abertura de novos mercados e desenvolvimento de novos produtos.

Lamb, Hair e McDaniel (2004, p. 12) definem o marketing de relacionamento como “o nome da estratégia que requer a construção de parcerias de longo prazo com os clientes”. A justificativa de sua utilização faz-se por meio de dez fatores reguladores de mercados:

- A diversidade de produtos e serviços está aumentando até em pequenos segmentos de mercado.
- A competição social vem aumentando.
- Os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos, abrindo oportunidades para ações pontuais bem sucedidas.
- As distinções entre produtos ficam pouco nítidas, a capacidade de copiar e adaptar da concorrência é cada vez mais agressiva.
- Os ciclos de vida dos produtos são acelerados.
- Os canais de distribuição estão em um fluxo constante. Embora ficar ao lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente ao parecerem os reais donos do produto ou serviço;
- A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão.
- As organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios. Este fato é comprovado pelo sucesso dos novos modelos de gestão em todos os tipos de empresas.

- O ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis.
- A previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho nítido de ação. Isso leva a relevar e adotar novos e sofisticados mecanismos de pesquisas, incluindo aqueles baseados em recursos de tecnologia e da informação. (McKENNA, 1993)

Vemos acima o quanto o marketing de relacionamento incorpora as necessidades da marca para com os seus consumidores e o quanto esta estratégia pode auxiliar neste sentido. Mas é preciso aprofundar a questão do marketing de relacionamento para com o ambiente virtual, no caso, a Internet. Ao analisar esta relação, concordamos com Claro (2001, p. 142) quando nos diz que

(...) as novas necessidades de mercado e o próprio desenvolvimento da tecnologia da informação, em especial da Internet, vão possibilitar a retomada de um tipo de marketing: o marketing de customização, também conhecido como marketing um-a-um.

Esta retomada a qual temos por referência justifica-se pelo fato de que o ambiente da Internet carece de um relacionamento específico onde é preciso que as empresas passem a ver o mundo e seus clientes em um novo ponto de vista. Devem aprender a usar a tecnologia para aprender a se transformar num “personalizador em massa”, que oferece, de maneira eficiente e a custos compatíveis, bens ou serviços customizados. Ao mesmo tempo, precisam aprender a fazer também um marketing personalizado, no qual os profissionais são capazes de extrair informações de cada cliente, suas preferências e necessidades (CLARO, 2001).

Para esclarecer como uma estratégia de marketing um-a-um possa obter sucesso na Internet, Amor (2000, p. 167) nos apresenta os seguintes princípios:

- Identificação - Identifique seus clientes para entender os padrões de compra de cada cliente específico.
- Interação - Ofereça a seus clientes assistência automatizada pela pré-seleção de produtos, informações e serviços que podem ser valiosos para um cliente específico.
- Diferenciação - Trate todos os clientes de forma pessoal. Volte-se para os valores e necessidades de cada cliente específico.
- Rastreamento - Para entender melhor seus clientes, é necessário seguir todas as transações de cada cliente individual.

- Customização - Construa módulos de produto, peças de informação e componentes de serviços que podem ser adaptados às necessidades de cada cliente específico.

Considerando estes princípios, verificamos que em todo o tempo os consumidores são considerados com grande grau de importância e trabalha-se no sentido de mantê-los, conhecê-los, absorver suas necessidades, entre outras atitudes - sendo que todas estão voltadas a percebê-lo individualmente.

O relacionamento das marcas com os consumidores via Internet vem crescendo paralelamente a aquisição de computadores e conexão na rede via banda larga, como afirmam Gonçalves, Jamil e Tavares (2002, p. 70):

Com a crescente entrada de empresas e o intenso aporte de comercialização na Internet, a rede vem ganhando outros serviços e recursos, incorporando características que tornaram seu uso mais fácil e mais atraente. Em paralelo, com o número crescente de usuários ficou mais fácil de se conectar a mesma, dando que dispositivos e computadores caíram de preço e os provedores - prestadores de serviço que permitem que o usuário se conecte à Internet - se multiplicaram, gerando a necessária competição de mercado que estabiliza preços e dinamiza a oferta de serviços.

No Brasil também cresce o número de indivíduos com acesso à Internet, com comprovação por meio de várias instituições que monitoram e pesquisam neste mercado a fim de transmitir tais informações aos interessados (empresas, profissionais especializados, pesquisadores etc) e estes utilizarem as mesmas para avançar no entendimento e apropriação das oportunidades oferecidas. Estas informações são denominadas “métricas”

Há também o fato de que o consumidor-alvo das marcas terem opção de consultarem os *sites* das marcas na rede e, assim, obterem mais informações sobre seus produtos e serviços, além de terem também a possibilidade de saber sobre a origem destes produtos conhecendo mais sobre a empresa (história, missão, valores, promoções e vantagens, suporte técnico etc).

Nestas ocasiões as marcas podem dialogar mais uma vez com seus consumidores

aproveitando o momento em que estes estão disponíveis e interessados em receber as mensagens das empresas no momento.

Mais uma forma de alavancar a exposição das marcas é o comércio eletrônico, também conhecido como “*e-commerce*”. Neste contexto, o produto ou serviço é exposto em um *site* que o apresenta com exclusividade ou *sites* que o exibem em conjunto com seus concorrentes - neste caso, o consumidor pode compará-lo com os demais, tendo a chance de escolher de acordo com suas necessidades. Ao oferecer as mercadorias via Internet, as organizações estão fortalecendo suas marcas, assim como o fazem quando as oferecem ou apresentam em outros meios de comunicação. A diferença maior é a Internet ser um canal interativo audiovisual que possui, entre outras, a característica de fazer questão de tornar o virtual o quanto mais real possível para conquistar a confiança do consumidor (Ex.: um *site* de venda de automóveis apresenta várias imagens e informações para que o cliente não sinta-se desvalorizado por estar distante fisicamente. Freqüentemente estes *sites* possuem atendimento *on-line* para que o cliente possa encontrar alguém “do outro lado da tela”). Esta forma de negociação é mais uma oportunidade para que as marcas formem uma identidade junto ao consumidor.

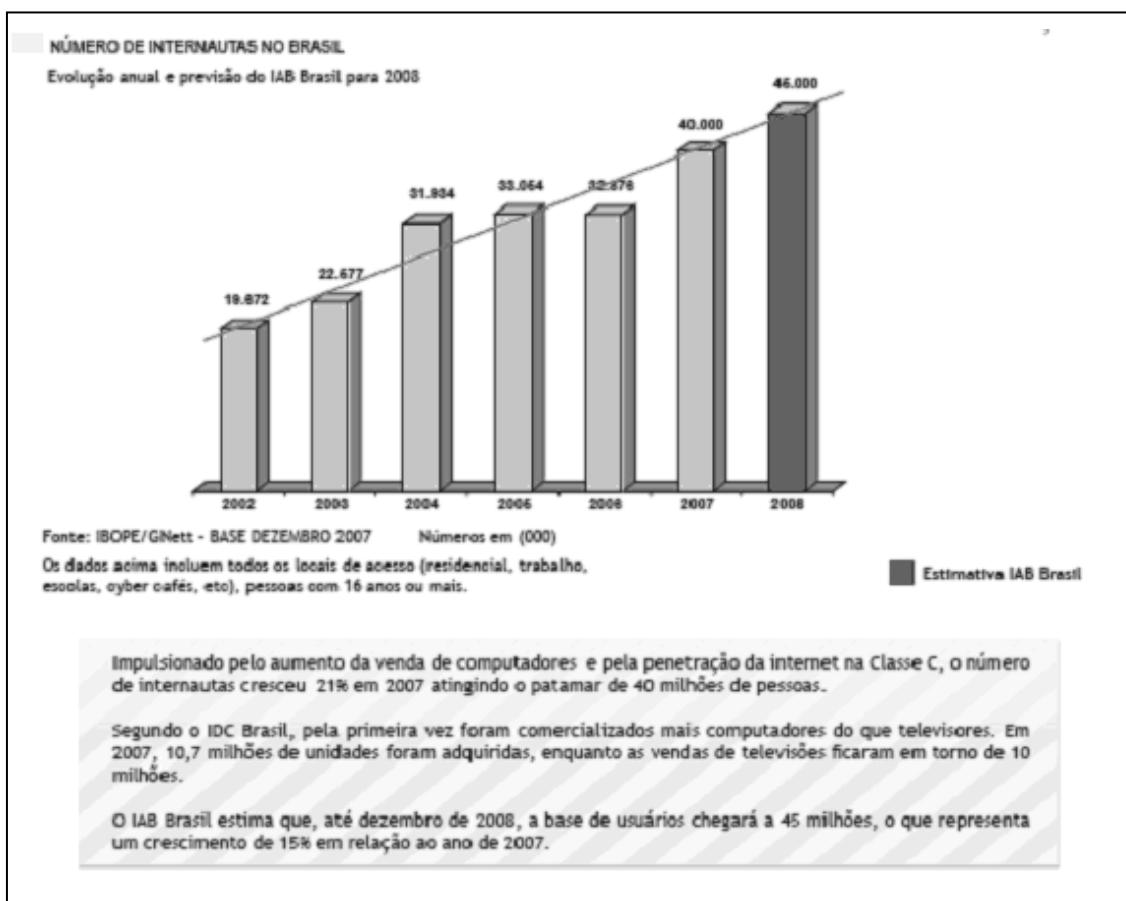
Já considerada como um meio de comunicação interpessoal, atualmente a Internet já é praticamente considerada um meio de comunicação de massa, não fosse pelas limitações de acesso que existem para alguns públicos, conforme nos afirma Castells (1999, p. 385):

(...) embora realmente esteja revolucionando o processo de comunicação e por meio dele a cultura em geral, a CMC (comunicação mediada por computadores) é uma revolução que se desenvolve em ondas concêntricas, começando nos níveis de educação e riqueza mais altos e provavelmente incapaz de atingir grandes segmentos de massa sem instrução, bem como países pobres.

De qualquer forma, é expressivo o grande público que a Internet congrega (são chamados de “internautas”), os quais constituem uma audiência comprovada que, segundo o IAB (*Interactive Advertising Bureau*), em seus Indicadores de Mercado 2008 com base em números do IBOPE/Gnett (Base dezembro/2007), informa que em 2007 o número de pessoas

que acessaram a Internet no Brasil foi de 40 milhões - o que considera ser relevante o suficiente para considerar “a potência da rede como um meio eletrônico de massa e alta cobertura” e ainda complementa anunciando a tendência que podemos verificar no quadro a seguir.

**Gráfico 3 - Número de internautas no Brasil**



Fonte: IAB (*Interactive Advertising Bureau*) - Indicadores de Mercado Março/2008.  
 Disponível em: <http://www.iabbrasil.org.br/home.aspx>. Acesso em 17 mar. 2008.

Este gráfico não só comprova que a Internet vem crescendo no Brasil, como também demonstra uma tendência de crescimento que afere um sinal para que sejam avaliados investimentos para que marcas aproximem-se e mantenham contato com seus consumidores-alvo, promovendo a expansão de negócios e a competitividade mercadológica.. Também interessante é refletir sobre a informação de que, em 2007, foram comercializados mais computadores do que televisores, um forte indicativo para a evolução da rede.

Como suporte para o desenvolvimento ou manutenção de marcas na Internet, utilizamos a contribuição de Ries e Ries (2001, p. 7-126):

1. A lei do ou.../ou - A Internet pode atuar como um negócio ou um meio, mas não como ambas as coisas.
2. A lei da interatividade - Sem ela, o *site* da empresa na *Web* e sua marca não alcançarão resultado algum.
3. A lei do nome comum - O prenúncio de fracasso para uma marca na Internet é um nome comum.
4. A lei do nome próprio - O nome da empresa fica isolado na Internet, portanto é aconselhável possuir um bom nome.
5. A lei da singularidade - A todo custo, as empresas devem evitar ser as segundas em sua categoria.
6. A lei da publicidade - Fazer a publicidade fora da *net* será muito melhor do que fazer na *net*.
7. A lei da globalização - A Internet demolirá todas as barreiras, todas as fronteiras e todos os limites.
8. A lei do tempo - Apenas faça isso. Você tem de ser rápido. Você tem de ser o primeiro. Você tem de ser focado.
9. A lei da vaidade - O maior erro de todos é acreditar que as empresas podem fazer tudo.
10. A lei da divergência - Todos falam em convergência, sendo que está acontecendo justamente o contrário.
11. A lei da transformação - A revolução da Internet transformará todos os aspectos de nossas vidas.

Acima podemos conhecer um elenco de características que podem auxiliar no sucesso das marcas junto ao público consumidor utilizando a *Web* como canal de relacionamento. A aplicação de cada “lei” em conjunto ou separadas dependem dos objetivos e estratégias de cada organização.

### **3.2 - O MARKETING E A COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Marketing é a arte de descobrir necessidades, explorá-las e lucrar com elas (KOTLER, 1999). Com base neste conceito podemos concluir que como consequência o marketing trabalha pela satisfação do consumidor e o avanço da participação no mercado de marcas com as quais trabalha. O relacionamento destas marcas com o público por meio da comunicação é

fundamental, pois é a comunicação o caminho que as leva ao encontro de seus consumidores e vice-versa.

Constituinte do Composto de Marketing, que é “uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 20), sendo as citadas “ferramentas”: produto, preço, praça e promoção (são também conhecidas como “os 4Ps do marketing”), a “promoção” é considerada uma das partes que são de grande importância para que o Plano de Marketing seja um sucesso. Gonçalves, Jamil e Tavares (2002, p. 94), afirmam que “a promoção de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca, em vez de meio para influenciar diretamente a compra”.

As organizações demonstram confiar seus planos estratégicos também a esta vertente inserindo-a como parte importante de seus esforços mercadológicos, acreditando possuir o conjunto ideal para que atuem no mercado de forma vencedora.

Em um dia comum, você normalmente entra em contato com cerca de 1.500 produtos com marca registrada. Se for ao supermercado, serão 35.000! (ROBERTS, 2006, p. 27). Assim pode-se ter noção do quanto é expressiva a presença da comunicação das marcas com seus mercados-consumidores, pois é a comunicação o caminho que as leva ao encontro de seus consumidores e vice-versa.

Churchill e Peter (2005, p. 449) definem “comunicação” como

(...) a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira. Dessa forma, um anúncio impresso, um cupom, um spot de rádio, um comercial de televisão ou qualquer outra comunicação de marketing devem transmitir claramente o significado pretendido.

Para a comunicação, existem os meios transmissores de suas mensagens, chamados de “meios de comunicação”. São eles a televisão, jornal, revista e rádio. A Internet já é considerada parte do elenco dos meios de comunicação, pois ganhou a devida importância no processo de

interação com o público, conforme afirma Pinho (2004, p. 213): “a presença de grandes empresas na *Web* reflete a importância desse novo meio e o reconhecimento dos benefícios para os negócios”. As vantagens que a Internet traz utilizando-a neste sentido são descritas por Zeff e Aronson (1997, pp. 13-14) como vantagens exclusivas. São elas:

- Dirigibilidade - A *Web* propicia aos anunciantes uma ampla gama de possibilidades para dirigir suas mensagens a alvos específicos. Uma campanha pode voltar seu foco para os consumidores ou *prospects*<sup>16</sup> de determinada empresa, para regiões geográficas e nações, bem como para hora do dia, plataforma de computador e *browser*<sup>17</sup>. Embora a *Web* não permita precisar *targets*<sup>18</sup> com base em características demográficas, a publicidade “on-line” pode trabalhar tendo como referência as eventuais preferências demonstradas pelos usuários, o que nenhum outro veículo consegue fazer;
- Rastreamento - Os *sites* permitem rastrear o modo como os usuários interagem com suas marcas e localizar o que é do interesse dos consumidores e dos *prospects*. Um fabricante de carros, por exemplo, pode descobrir como o visitante navega pelo seu *site* e identificar em que tipo de informação ele está mais interessado: desempenho do automóvel, especificações de segurança ou opcionais que acompanham determinado modelo. A audiência de um *site* pode ser medida pela contagem dos visitantes que o acessam, ao passo que a resposta a um anúncio pode ser verificada pelo número de vezes que o *banner*<sup>19</sup> é clicado pelos usuários;
- Acessibilidade - A publicidade *on-line* está disponível ao acesso dos usuários 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.
- Flexibilidade - A flexibilidade da publicidade *on-line* é total, pois uma campanha pode ser lançada, atualizada e cancelada imediatamente. No período de uma semana, o progresso da campanha pode ser acompanhado e, se necessário, é possível alterá-la na semana seguinte, geralmente sem implicar custos elevados e mesmo proibitivos de produtos, como no caso da televisão;
- Interatividade - O objetivo da publicidade é engajar e envolver o *prospect* com a marca ou produto. A *Web* permite alcançar o objetivo com maior efetividade, porque o consumidor pode interagir com o produto, testá-lo e, se escolhido, comprá-lo imediatamente. Um *software*, por exemplo, pode ter uma versão de demonstração para teste imediato; uma vez finalizado o

---

<sup>16</sup> *Prospects*: tem origem no termo “prospecção” que significa “o processo de identificar clientes potenciais” (CHIRCHILL e PETER, 2005, p. 601). *Prospects*, por conclusão, são os clientes potenciais.

<sup>17</sup> *Browser*: o mesmo que “navegador”. Programa aplicativo que permite acessar por meio de uma interface gráfica (Microsoft Internet Explorer ou Netscape), de maneira aleatória ou sistemática, informações diversas, que contenham textos, imagens e gráficos, sons etc., na Internet. O acesso ao servidor remoto, que pode ou não estar ligado à Internet, pode ser feito via local ou modem (conjunto de placa e *software* - programa - que codifica e decodifica sinais de computador para uma linha telefônica permitindo a comunicação em rede) (LIMEIRA, 2003, p. 321).

<sup>18</sup> *Targets*: vem de *target-group* que é o público-alvo a quem uma promoção é dirigida (SILVA, 2000, p. 391).

<sup>19</sup> *Banner*: Propaganda em forma de linguagem gráfica transmitida em uma página da Internet. Normalmente em formato retangular, como um cartazete, possui um link direcionando para um *site* promocional ou que traga mais informações sobre o produto mencionado na propaganda. Pode ser também do tipo *keyword banner*, que aparece quando uma palavra predeterminada é utilizada em um mecanismo de busca. Essa técnica é utilizada quando a empresa deseja focar determinado público-alvo (LIMEIRA, 2003, p. 319).

exame e ele mostrar-se de agrado do consumidor, a compra pode ser efetivada na mesma hora.

Sendo considerada ferramenta do composto de comunicação, a Internet, em conjunto com os outros meios ou individualmente, cumpre seu papel como agente de trânsito de mensagem do emissor ao receptor, dentro do processo de comunicação mercadológica.

Vemos que todas estas mudanças são bem características do ambiente digital, por acompanharem o ritmo da evolução tecnológica. É interessante perceber que os consumidores que expõem-se a Internet naturalmente adaptam-se a estas mudanças, permanecendo em contato com a rede e usufruindo das novidades que ali ocorrem. Para todo este contexto, as marcas possuem claramente uma grande oportunidade de comunicarem-se com seus consumidores. Seja por meio de *sites* institucionais ou por meio de anúncios ou venda de mercadorias em *sites* de terceiros, as marcas aparecem para o público e constituem associações que lhes dão identidade também neste ambiente. Sabe-se também que este ambiente virtual também dá oportunidade a marcas que objetivem desenvolver-se ali exclusivamente. Podemos dizer que como a comunicação está dentre suas ferramentas principais, é o marketing a origem da comunicação mercadológica, desenvolvendo-a para os mercados-alvo, dentre eles, o mercado que comunica-se por meio da Internet. Temos a oportunidade de assistir várias campanhas publicitárias através da *Web*. A BMW lançou em 2001 uma campanha publicitária primeiramente na Internet e, dentro da estratégia que criou, ganhou conotação junto ao público e imprensa especializada diante do diferencial desta ação em investir (fez a produção de oito filmes publicitários exclusivamente para serem apresentados no *site*) e utilizar este meio, conforme cita Silva (2008, p. 1), quando da participação do publicitário Abel Reis, da Agência Click - uma das mais premiadas agências para Internet do Brasil - participando do Encontro Internacional de Comunicação Digital -

PROXXIMA 2008, com a palestra sobre o tema “Publicidade *on-line* - Os melhores *cases* da década e o que vem por aí...”:

A montadora decidiu fazer o primeiro filme na internet quando constatou que 60% a 70% dos compradores de carros consultavam a internet antes das compras. Foram registrados mais de 2 milhões de cadastros para *download* e visualização, numa época em que ainda não havia *You Tube* (SILVA, 2008, p. 1).

A comunicação eficaz é fundamental para considerar que a parte destinada à Promoção - integrando o Plano de Marketing - vai auxiliar a atingir os objetivos de marketing. Churchill e Peter (2005, p. 451) afirmam que “a comunicação eficaz é concebida de forma a ser compreensível e atraente para o público-alvo” e complementam dizendo que “os profissionais devem empenhar-se em achar o composto de comunicação mais eficaz e eficiente, levando em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo de comunicação”. Podemos concluir que a comunicação, quando ineficaz, prejudica não somente o Plano de Marketing em si, pois não lhe permite atuar de forma ideal, mas também pode vir a prejudicar até imagem da empresa, trazendo associações negativas para as marcas. Lidar com a comunicação é expor marcas a mercados-alvo e considerar que há respostas deste mercado, conforme a afirmação de Keller (2006, p. 167):

A comunicação direta via boletins informativos, catálogos, *e-mails*<sup>20</sup>, *home-pages*<sup>21</sup> etc. permite que os profissionais de marketing expliquem continuamente aos consumidores as novidades referentes às suas marcas. Permite também que os consumidores lhes informem do que gostam, do que não gostam e de suas necessidades específicas. Sabendo mais sobre os clientes, os profissionais de marketing podem refinar programas de marketing para oferecer os produtos certos aos clientes certos na hora certa.

O *feed-back* do mercado é consequente de vários fatores que podem tanto demonstrar que os impactos enviados ao mercado estão atendendo às expectativas da organização, como também

---

<sup>20</sup> *e-mails*: o mesmo que “correio eletrônico”. O *e-mail* é um sistema de troca de mensagens eletrônicas por meio de rede de computadores. É um meio de comunicação baseado no envio e recepção de textos, chamados de mensagens, por uma rede de computadores. (LIMEIRA, 2003, p. 323).

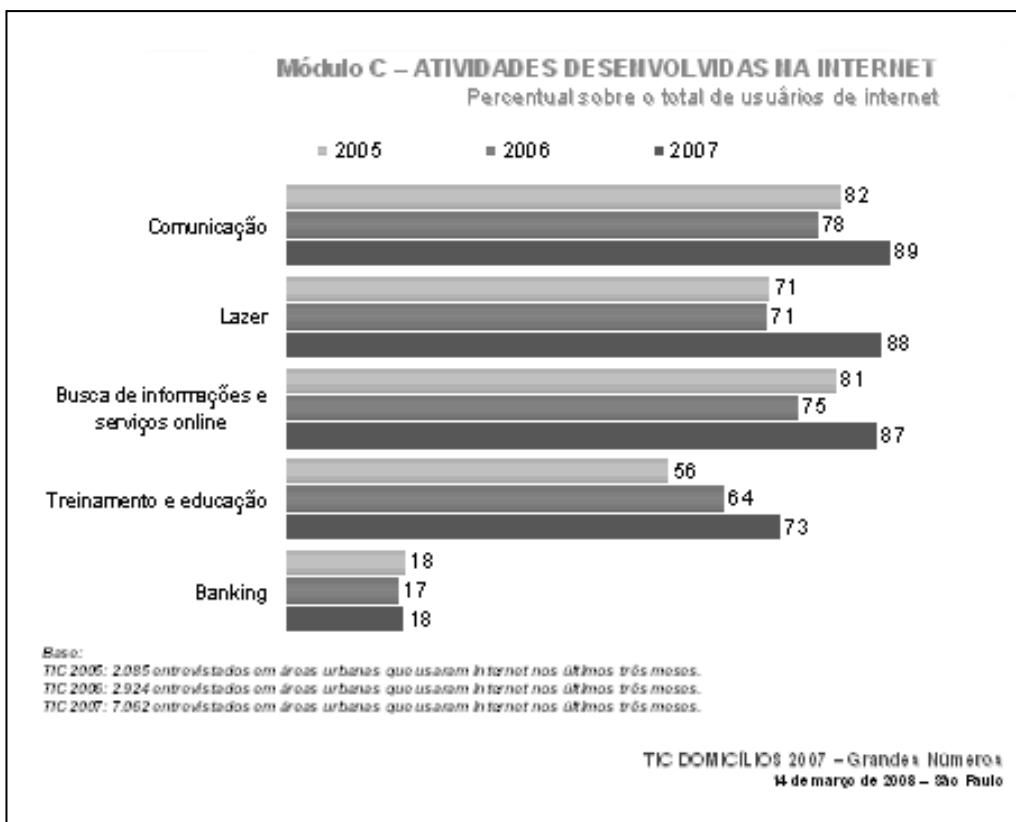
<sup>21</sup> *Home-pages*: página inicial de um *Web site* (conjunto de páginas eletrônicas reunidas em um só endereço na rede Internet), acessada por meio de um endereço eletrônico ou por *hyperlinks*. É a página de apresentação da empresa ou instituição (LIMEIRA, 2003, p. 329).

trazer a necessidade de adaptar a comunicação, buscando sempre o enlace perfeito com o público-alvo para que, através da comunicação eficiente, possa-se manter o diálogo com o consumidor, o qual deve identificar corretamente as marcas e estabelecer os valores que as mesmas desejam fincar nas mentes de seus consumidores.

### **3.2.1. - A migração das verbas promocionais para o ambiente virtual**

A importância que a Internet, como canal de comunicação mercadológica, vem conquistando é absolutamente positiva para as marcas. As marcas encontraram mais uma forma de interagir, como antes dissemos, com seus públicos por meio de um canal de comunicação que permite controle de informação e conhecimento de dados sobre os consumidores.

**Gráfico 4 - Atividades desenvolvidas na Internet**



Fonte: Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br). Disponível em <http://www.cetic.br/hosts/2007/sul.htm>. Acesso em 15 fev. 2008.

Os índices demonstram que a Internet vem a trabalhar a favor das organizações e consumidores, auxiliando-os no processo de comunicação e venda de produtos e suas marcas.

No Brasil, a Internet vem alcançando índices comerciais cada vez maiores. As organizações promoveram mudanças em suas estratégias para tomar proveito desta oportunidade. Hoje, a maioria das empresas possuem seu sítio (*site*) no ambiente da Internet, criando e mantendo ali seu território e utilizando-o para comunicar-se com os clientes de acordo com suas estratégias.

A Internet também pode manter uma linha direta de comunicação, individual, exclusiva com seus consumidores. Gonçalves, Jamil e Tavares (2002, p. 94), complementam:

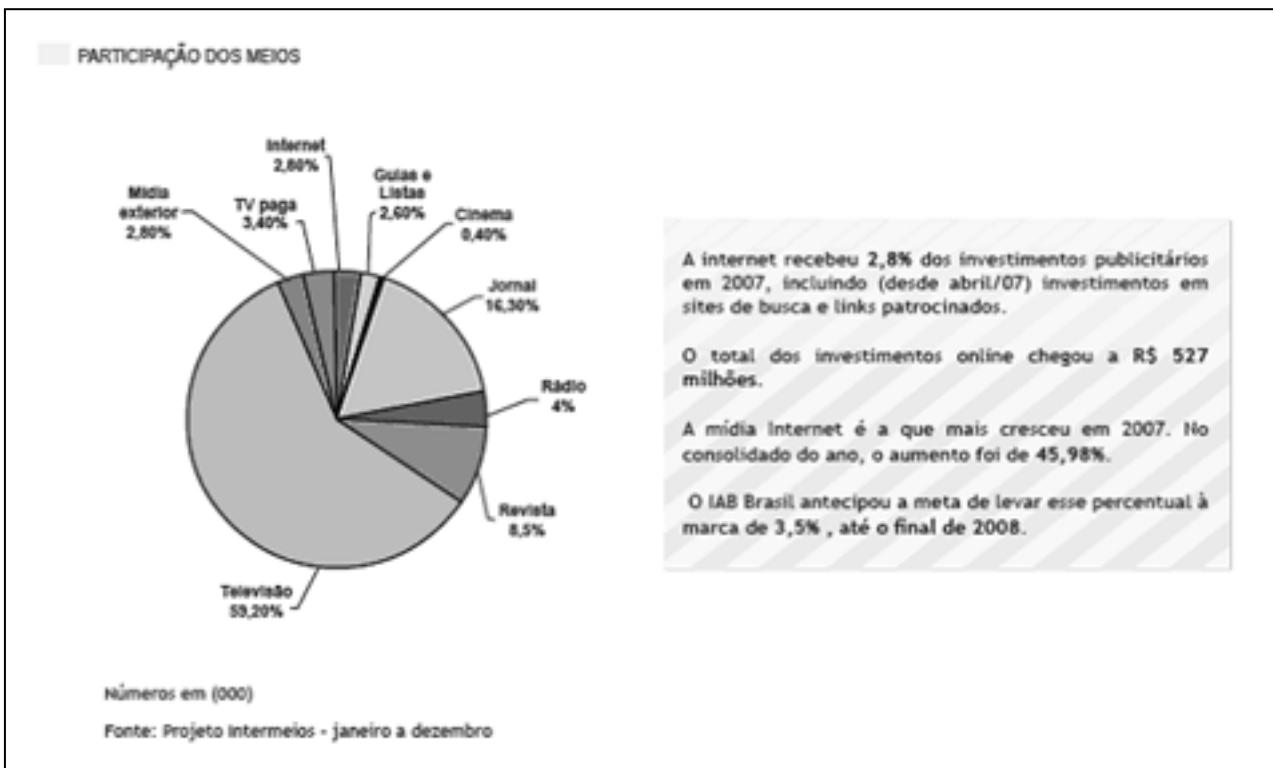
Atendimento específico se faz, em complemento a essa massificação (uma aparente contradição, repare) através de instrumentos tecnológicos - sendo exemplo os *sites* de Internet que elaboram customização dinâmica - ou via campanhas promocionais seletivas em veículos diferentes - uma propaganda diversa, sobre uma versão diferente do mesmo produto, para cada consumidor.

Disponibilizando cadastros - que os consumidores optam por preencher em *sites* institucionais ou de comércio, autorizando as organizações a enviarem mensagens sobre promoções de vendas e lançamentos de produtos - as marcas conquistam espaço na mente dos consumidores por meio das mensagens enviadas, onde os consumidores podem fortalecer a associação das marcas aos *sites* e passar a garantir um diálogo mais próximo com os fabricantes, ampliando a confiança do relacionamento entre ambos.

Considerando que os consumidores estão cada vez mais presentes na Internet - seja por consumo ou por lazer, os departamentos de comunicação e marketing das organizações e as agências publicitárias passaram a direcionar as verbas promocionais também para este meio, buscando a promoção de seus produtos e serviços. Hoje, em parte, já existe o hábito de consumidores pesquisarem na Internet antes de ir diretamente ao ponto-de-venda. Caso as empresas não apresentem seus produtos na Internet, podem, de acordo com seu tipo de mercado, estar perdendo uma grande oportunidade de conquistar mais consumidores para suas marcas e, ainda, competir com seus concorrentes.

Atualmente, vê-se que a verba disposta para a Internet vem crescendo. Vejamos o gráfico a seguir.

**Gráfico 5 - Participação dos meios.**



Fonte: IAB (*Interactive Advertising Bureau*) - Indicadores de Mercado Março/2008.  
Disponível em: <http://www.iabbrasil.org.br/home.aspx>. Acesso em 18 mar. 2008.

Por meio da análise do gráfico acima podemos verificar que o aumento das verbas para a Internet é um fator demonstrativo de que os hábitos de consumo influenciados pela mídia estão diferentes, já que está de acordo com as necessidades e expectativas da comunicação para as marcas e que diante dos outros meios tradicionais (televisão, jornais, revistas e rádio), a Internet mostra vantagem quando vemos os resultados.

Com a pesquisa descrita acima, temos mais uma comprovação de quanto este meio é crescente e podemos concluir que vem adaptando-se bem ao mercado de consumo, dando o retorno esperado pelos profissionais de marketing e comunicação que direcionam as verbas para já que haja visto que a propaganda o considera como investimentos que são realizados.

Hoje, a divisão da atenção do telespectador / receptor está bem diferente. O consumidor que hoje se forma tem hábitos diferenciados em relação a mídia. As agências publicitárias e os departamentos de marketing já lidam com esta realidade e até colhem bons resultados diante dos investimentos feitos quando migraram verbas para anúncios na Internet a fim de atingir este público.

Seja como meio de entretenimento, seja como canal de compras, a *Web* está consolidando-se como participante da divisão do “bolo publicitário” (como os publicitários costumam denominar o conjunto de meios de comunicação que dividem a verba para anúncios na mídia). Como nenhum meio de comunicação quer perder espaço, a disputa mantém-se acirrada, mas é inegável que, como meio de comunicação, a Internet veio para ficar.

### **3.3 OS IMPACTOS DAS MARCAS NA INTERNET**

As marcas possuem “valores centrais”, que segundo Keller e Machado (2006, p. 83) são

(...) os conjuntos de associações abstratas (atributos e benefícios) que caracterizam (...) os aspectos ou dimensões mais importantes de uma marca. Os valores centrais podem servir como um importante fundamento para a estratégia de marca. Podem servir também de base para o posicionamento de marca em termos de sua relação com os pontos de paridade e pontos de diferença.

Estes valores existentes nas marcas são interessantes, pois é por meio das características dos mesmos que podemos analisar o quanto as marcas podem vir a causar impactos também na Internet. Assim, concentrar em si aspectos que a fazem permanecer em contato com seus consumidores neste ambiente, cumprindo sua função de acordo com o(s) objetivo(s) e estratégia(s) da organização, pode levar as marcas a manterem-se na Internet sendo que, para isto, é preciso estabelecer uma abordagem específica para esta ação, utilizando-se das ferramentas próprias deste meio e que lhes prometam resultados competitivos. Obs.: por “ferramentas de Internet” consideramos os aplicativos que estão à disposição do público na

rede como programas de conversação em tempo real, serviços de *e-mails*, comunidades virtuais etc.

É importante que o relacionamento da marca com o mercado por meio de seus canais de comunicação seja eficiente e constitua laços que vão auxiliar na manutenção da mesma no ambiente. É possível gerar mais fortes associações com os públicos-alvo, já que o usuário de Internet tem consigo a decisão sobre acesso a *sites* específicos das organizações para buscar mais informações sobre produtos e seus eventos como lançamentos, promoções etc. Há também comunidades que são criadas e formadas somente por usuários (*Orkut*, por exemplo) e, ainda, há os *blogs* - que permitem há uma interação maior das marcas com grupos de consumidores, onde eles opinam, discutem, imprimem novas informações, mantendo o relacionamento com as marcas.

O reflexo da confiança do consumidor que utiliza a Internet também demonstra-se nos índices tempo de permanência nos *sites* - não considerando a navegação aleatória, mas sim a navegação que permite perceber que o internauta sabe o que quer encontrar no *site* e/ou interage com o *site* a partir de ferramentas disponíveis ali. Também por meio dos índices de vendas “on-line” que este consumidor realiza pode-se traçar um perfil da confiança que o consumidor tem para com os *sites* e as marcas, pois ele pode reincidir na visita aos mesmos *sites* sempre que considerar necessário. Estas atitudes são demonstrativas de que cada vez mais o elo de confiança de consumidores com marcas através da Internet vem se fortalecendo e, com o advento da tv digital, a qual pode ser “plugada” na Internet, passa a crescer a qualidade do impacto das marcas junto aos consumidores, já que a situação de exposição das ofertas e das marcas, via tv digital conectada a Internet, é bastante promissora

### **3.3.1. - Interatividade: o relacionamento do público com a marca**

Antes de avançar pelo papel da interatividade e na sua posição como critério de relacionamento, consideremos o que seja “interatividade” no ambiente específico da Internet. Existem conceitos específicos para o ambiente da Internet. A interatividade é um deles. Por “interativo” vale a abordagem de Limeira (2003, p. 331), que diz:

Interativo: Relativo aos meios de comunicação que permitem ao usuário intervir e controlar o curso das atividades. A Internet pode ser considerada o melhor exemplo de mídia interativa, pois permite ao internauta alterar padrões visuais, participar de atividades com outros internautas, solicitar informações, fazer reclamações, opinar sobre as decisões das empresas etc.

Vemos então que a interatividade é característica importante deste meio, e com importância para as marcas, o interagir que a Internet oferece. Como nos diz McKeown (2001, p. 75):

uma das tendências curiosas que vemos é o mundo eletrônico gerar resultados no mundo real. Até certo ponto esse foi o caso, durante algum tempo, em que o desejo de uma marca eletrônica expandir-se além de seu mercado natural (formado só por usuários atuais da web) levou à propaganda extensiva e extrema. A propaganda só pode “materializar” parcialmente uma marca eletrônica.

É fator de fortalecimento do relacionamento com o público-consumidor e com a conquista de novos consumidores (*prospects*). Nem todos os meios de comunicação permitem interatividade com o público, a Internet é um dos meios que propõe mais oferta de interatividade neste sentido. O internauta é capaz de interagir com o meio por ter este muitos recursos para que seja a comunicação mais eficiente, como já dissemos anteriormente: é o movimento das imagens, o som e também os instrumentos de inserção de informações e envio, em tempo real, das informações para outros endereços também da Internet.

A comunicação entre os públicos é um dos fatores que mais atraem na Internet. Os consumidores mais a visitam por conta de utilizarem-na como canal de comunicação entre pessoas do que por visita a *sites* para entretenimento ou busca de informações. Ainda com recursos como as imagens em tempo real transmitidas por meio de *webcams* (câmeras de

vídeo para Internet), os usuários utilizam a Internet como meio de comunicação como também fazem com o telefone: falar com pessoas distantes, só que na Internet pode-se não somente falar e ouvir, mas também visualizar e ainda escrever mensagens. São atributos característicos deste meio e que, de certa forma, estimulam os responsáveis pela comunicação das marcas a aproveitar estes recursos para que elas tenham o melhor impacto junto aos consumidores.

Lembramos que o fato de interagir com os consumidores também permite à Internet que colha informações, dados que facilitem o contato das marcas com o público, auxiliando nas estratégias de fidelização dos mesmos. Colhendo os dados pode-se analisar não somente as visitas e ações dos clientes no *site*, como também estabelecer as tendências que possuem devido ao tipo de navegação que cada um realiza e, a partir disto, dividir o público em segmentos específicos para atender a determinadas estratégias.

Hoje, os desenvolvedores de *sites* também trabalham o conceito da “naveabilidade” ou “usabilidade”. Por meio da usabilidade, o cliente pode navegar pelos *sites* com maior velocidade, pois a rapidez nos cliques de um *site*, indo de um endereço a outro, usando de meio de menus ou botões disponíveis, é fator de diferenciação e preferência pelo público: os *sites* chamados “lentos” têm menos aceitabilidade pelo público que os visitou do que os *sites* chamados de rápidos. Mesmo que o cliente navegue rapidamente por suas páginas, este cliente permanece no *site* por mais tempo e isto também é considerado pela usabilidade e é também de fato importante para as marcas pois quanto mais exposto a elas está o cliente, maior grau de fixação ele terá a seu respeito. Obs.: as empresas desenvolvedoras de *sites* costumam criar duas ou três opções de “capa” para os *sites* e as colocam no ar para analisar qual opção tem preferência por parte dos usuários. A qual tenha melhor desempenho de acordo com os objetivos da empresa é aquela que irá ao ar oficialmente.

A interatividade está presente em todos os *sites* que atuam como parte de uma estratégia para fortalecer marcas com os clientes. Em determinados momentos da navegação, os clientes estarão de frente à comunicação das marcas para que eles possam formar valores a respeito das mesmas. Os profissionais de comunicação trabalham sobre índices audiência e, no caso da Internet, já que é possível analisar por quanto tempo cada usuário permanece em cada página, também é possível determinar em quais páginas é preferível anunciar e também afinar qual a abordagem que a mensagem publicitária poderá ter para atingir da melhor forma o público e obter “feed-back”. Roberts (2005, p. 34) afirma:

o trabalho Número Um de qualquer profissional de marketing hoje é competir pela atenção. Onde quer que você esteja. E, uma vez capturada essa atenção, você precisa mostrar que a merece”. Sendo assim, a partir do momento que capta-se a atenção do consumidor, é preciso planejar antecipadamente a forma sobre como mantê-lo presente no *site*.

Há os *sites* que promovem momentaneamente produtos, são chamados de *hot sites*. A função dos *hot sites* é transmitir mensagens rápidas e fazer com que haja dinamismo entre a informação que a empresa quer transmitir e a absorção rápida por parte do público-alvo sobre a mensagem. É por meio dos *hot sites* que os indivíduos acessam os *sites* oficiais do que ou quem é anunciado nos *hot sites*. Neste momento os clientes já demonstram o interesse pelo produto e é este o objetivo principal em utilizar os *hot sites*.

Vemos que há a oferta de ferramentas que ampliem o relacionamento dos clientes com a marca por meio da interatividade. O diálogo existente entre ambos requer das organizações um posicionamento definido para que haja controle sobre a “dose” de interatividade necessária pois a função da interatividade é relacionar as marcas com os clientes a ponto de não desgastar a imagem e sempre isolar-se da frustração do cliente não sentir-se correspondido pela marca e, por consequência, afastar-se da marca, colocando todo o investimento e esforços em risco.

### **3.3.2. - Conteúdo: informação, linguagem e abordagem para a Internet**

Todo cidadão está apto a receber impactos vindos da comunicação das empresas. Sendo este cidadão participante de um mercado-alvo para um produto, torna-se ele um consumidor-alvo e a Internet será identificada como mídia seletiva para este usuário ou não, a partir do estudo de seu perfil psicográfico e sócio-econômico. Quando estabelecido o perfil do consumidor, será mais fácil condicionar a abordagem da comunicação para este indivíduo, estabelecendo a linguagem adequada e a forma de publicação da propaganda da marca para que o mesmo possa não somente ser atingido e recepcionar, como também interpretar e entender corretamente a mensagem enviada.

As ferramentas da Internet para interagir com os consumidores são diferentes das de outros meios de comunicação principalmente porque a Internet concentra em si quase todas as características dos outros meios (áudio - visual - impressa), oferecendo ao usuário-consumidor a comodidade de integrar-se com a comunicação de forma mais eficaz pois há mais ferramentas disponíveis para tal. Assim, ganha força a mensagem para concentrar em si os impactos desejados por seus emissores, tendo então que dirigir esforços para a construção do conteúdo ideal destas mensagens.

Em todos os meios de comunicação o conteúdo é fundamental para atrair a atenção do público. Na comunicação mercadológica, o conteúdo é desenvolvido para atingir objetivos bem definidos. Os indivíduos que navegam nos *sites* mantém a atividade de procurar as informações que desejam ou necessitam entendendo que o que é oferecido pela Internet realmente os satisfaz. Desta forma, o conteúdo caracteriza-se de acordo com o que deseja o consumidor e isto não é novidade no ambiente da comunicação como um todo, já que os outros meios de comunicação também estabelecem conteúdos de acordo com os desejos do

telespectador (para televisão), leitor (para jornais, revistas e outdoor) e ouvinte (para rádios).

Nos diz McKeown (2002, p. 140): “tenha em mente que se alguém vier ao seu espaço, é preciso que tenha algo valioso para dizer”. Na Internet, o número de *sites* que concorrem entre si nas mesmas categorias é muito grande. Os usuários possuem um grau extremo de liberdade para relacionarem-se com *sites* diferentes. Encontra-se a fidelidade em relação ao *site* quando o indivíduo realmente está satisfeito com o que encontrou. O *site* corresponde às expectativas do cliente. Mesmo quando surge um *site* similar, concorrente, este usuário pode experimentar o novo *site*, analisar e mudar de *site* ou continuar utilizando o anterior. Vale lembrar que o usuário não tem ônus algum, já que quase a totalidade dos *sites* possui acesso liberado – são chamados de *sites* de conteúdo aberto.

A informação está presente em todos os *sites* e, como foi dito acima, é fator de interesse dos usuários. É necessário que a informação seja formatada para este ambiente virtual, de acordo com o perfil do público-alvo, ou seja, se o *site* tem o perfil de leituras rápidas, as informações devem ser curtas, permitindo ao usuário que esteja informado em pouco tempo. O positivo da Internet é que o usuário, caso assim queira, poderá avançar na informação num segundo momento, clicando no “link” que ali estiver disponível e em seguida chegar à página onde está disponível a informação de uma forma mais abrangente, ainda podendo contar com imagens e outros artifícios que lhe possa interessar como: listas de discussão, filmes, áudio etc.

A linguagem de Internet, tanto quanto a informação, é específica para cada público. Assim como na televisão, onde os programas são direcionados para cada faixa etária, na Internet ocorre o mesmo quase que igualmente, tendo como diferença o fato de que na Internet não se costuma ter horários definidos, a não ser que haja uma transmissão de conteúdo em tempo

real. Porém, quando isto ocorre, é de costume o responsável deixar o mesmo conteúdo a disposição do público para que possam acessá-lo quando quiserem.

Todo cidadão está apto a receber impactos vindos da comunicação das empresas. Sendo este cidadão participante de um mercado-alvo para um produto, torna-se ele um consumidor-alvo e a Internet será identificada como mídia seletiva para este usuário ou não, a partir do estudo de seu perfil psicográfico e sócio-econômico. Quando estabelecido o perfil do consumidor, será mais fácil condicionar a abordagem da comunicação para este indivíduo, estabelecendo a linguagem adequada e a forma de publicação da propaganda da marca para que o mesmo possa não somente ser atingido e recepcionar, como também interpretar e entender corretamente a mensagem enviada.

A linguagem da Internet já é considerada por muitos especialistas da área como detentora de uma linguagem específica, já que as ferramentas da Internet para interagir com os consumidores são diferentes das de outros meios de comunicação principalmente porque a Internet concentra em si quase todas as características dos outros meios (áudio - visual - impressa), oferecendo ao usuário-consumidor a comodidade de integrar-se com a comunicação de forma mais eficaz pois há mais ferramentas disponíveis para tal.

Neste capítulo tratamos do *branding* na Internet, iniciando pela abordagem sobre o relacionamento tratando-o como um fator fundamental entre marcas e clientes neste ambiente virtual. Em seguida, versamos sobre o marketing e a comunicação eficiente, onde discorremos sobre a comunicação como ferramenta promocional a favor do marketing e que opera no sentido promocional das marcas. Ainda em relação à comunicação, falamos sobre a migração das verbas promocionais para o ambiente virtual, com as considerações sobre a divisão do

“bolo publicitário” com uma fatia maior para os investimentos em anúncios na *Web*. Finalizamos o capítulo abordando os impactos das marcas na Internet, onde a interatividade e o conteúdo foram tratados como elementos fortes para a boa *performance* das marcas na Internet.

No próximo capítulo trataremos da Pesquisa de Campo, com os resultados e informações relevantes para o estudo do reposicionamento das marcas no ambiente virtual (Internet).

## **CAPÍTULO 4**

### **RESPOSTAS PARA O REPOSIÇÃOAMENTO DAS MARCAS NO AMBIENTE VIRTUAL (INTERNET) - A PESQUISA DE CAMPO**

Este capítulo trata sobre a pesquisa de campo realizada por meio da metodologia estabelecida para o nosso estudo. Apresentamos comentários sobre as revelações obtidas junto aos entrevistados, as quais são utilizadas amplamente como base das conclusões sobre o reposicionamento de marcas para a Internet.

O método utilizado para o presente trabalho foi a pesquisa qualitativa que tem como característica relacionar as variáveis de forma descritiva, possuir caráter exploratório, possibilitando novas direções para pesquisas posteriores e ser ocasional, isto é, estar delimitada dentro de um determinado período no tempo. Além disso, a análise aprofundada do relacionamento das marcas com a Internet dentro do foco do posicionamento e reposicionamento de marcas é algo recente e é ainda um dos temas mais incipientes dentro do contexto das marcas, com restrita produção de estudos teóricos mais aprofundados, como pudemos verificar quando pesquisamos as Bases de Dados (CAPES - Banco de Teses, EBSCO, EMERALD, PROQUEST e SCIELO), com resultados tão pouco significativos. Assim, por meio de unidades de análise, formadas por dois grupos: um painel de especialistas

e um grupo de consumidores (estes subdivididos em dois grupos), que exercemos nossas entrevistas em profundidade.

Para efeitos de entendimento, apresentamos a codificação dos sujeitos entrevistados, a fim de manter-se o sigilo das informações obtidas, assegurado no momento da seleção das unidades de análise para efeito de realização da pesquisa. Dessa forma, para cada elemento foi adotada uma codificação apresentada na tabela abaixo.

**Tabela 7 - Codificação dos sujeitos.**

GRUPOS	UNIDADES DE ANÁLISE (Origem dos sujeitos)	CODIFICAÇÃO
<b>Painel de Especialistas</b>	<b>Academia</b>	<b>A1</b>
	<b>Empresa</b>	<b>A2</b>
	<b>Agência de Marketing e Comunicação</b>	<b>A3</b>
<b>Grupo de Consumidores</b>	<b>Jovens - 20 a 30 anos</b> (Grupo formado por 4 Sujeitos)	<b>B1</b>
		<b>B2</b>
		<b>B3</b>
		<b>B4</b>
	<b>Meia Idade - 31 a 50 anos</b> (Grupo formado por 4 Sujeitos)	<b>C1</b>
		<b>C2</b>
		<b>C3</b>
		<b>C4</b>

Também para facilitar a compreensão, discorremos o texto a seguir respeitando a seqüência do roteiro que aplicamos para os entrevistados. Tivemos também a intenção de, ao menos, inserir uma resposta de cada entrevistado ao longo do texto no sentido de justificar as colocações apresentadas, que refletem a experiência dos entrevistados.

Para nossos entrevistados, a Internet não somente mudou a forma de fazer negócios, mas, substancialmente mudou a percepção de todas as partes envolvidas diretamente na relação de

negócios, tanto no âmbito local, como no âmbito global. Com a Internet, o hábito de consumo ficou mais apurado em sua busca de satisfação, fazer negócios com este consumidor é muito mais que somente vender ou comprar. Afirmam que o produto deve estar exposto por inteiro, anunciando suas qualidades, propriedades e diferenciais, tudo ao alcance de um consumidor que comprará quando e como desejar, estando confiante na marca e na credibilidade de sua origem mesmo que ela esteja na Internet. “A relação deve ser transparente e universal”, disse o sujeito A1.

Sobre a vivência no “mundo sem Internet” e depois no “mundo com Internet” (questionamento feito somente ao grupo de consumidores), percebemos que dos quatro entrevistados somente um respondeu não ter vivido a transição. Os demais responderam dizendo que a maior diferença que encontraram foi a de ter acesso a informações e pesquisa de preços com maior facilidade, o que, em parte, não reflete completamente o que os entrevistados de meia idade responderam, pois todos viveram a transição, mas a maior diferença que encontraram foi a de poder ver as marcas que já conheciam fora da Internet agora no ambiente virtual e assim, facilitar compras. Obs.: os de meia idade citaram naturalmente as marcas, já os jovens apenas falaram a respeito da facilidade de fazer as compras, sendo que somente um deles referiu-se à publicidade e marcas. O sujeito C2 comentou: “*Sim, tive a oportunidade de acompanhar essa transição. Em minha opinião as marcas precisaram se reposicionar, uma vez que, no ambiente on-line a marca está disponível 24 horas por dia, 7 dias da semana, exposta aos consumidores, diferente de uma loja física, por exemplo*”. Já B2, afirmou: “*Penso que o que mais mudou foi a minha relação com a publicidade, pois passei a prestar muito mais atenção às marcas e aos produtos. Além disso, o acesso a Internet logo me possibilitou a realização de compras pela internet, que já é um hábito para mim*”.

A respeito do relacionamento entre marca e consumidores, as respostas dos especialistas naturalmente foram muito mais técnicas em comparação com o grupo de consumidores, mas o ponto de convergência entre os sujeitos foi de que a empresa deve se preocupar em expor a marca na Internet de forma qualificada, utilizando-se da comunicação como ferramenta para exercer este processo. Assim, a marca não correrá risco algum e pode até ampliar o relacionamento entre consumidor e marca. A2 comentou que “*A plataforma (Internet) não é mais uma nova plataforma de mídia, um meio de comunicação, uma forma desenvolvida de negócios - e sim mais um mercado, um dos mais recentes e, neste caso, as especificidades estão tomando formas (...). Regras básicas e nativas do ambiente devem ser observadas e constantemente revistas*”. Percebe-se, por meio desta resposta, que as empresas devem manter atenção total ao comportamento da Internet e o mercado.

Perguntas relacionadas ao preparo da marca para a exposição na Internet tiveram como respostas a questão de que as marcas devem ser as mesmas que estão fora da Internet, em outras palavras, devem se portar da mesma maneira, para que o consumidor encontre a mesma marca que já conhece quando estiver no ambiente virtual. Além disso, reforçaram bastante a informação de que a apresentação do produto deve ser a mais completa possível, com apresentação visual detalhada e informações completas. Vejamos o que C1 informou: “*Com as marcas já conhecidas, me relaciono da mesma forma. Porém, com as marcas não conhecidas me relaciono diferente. Nunca vou utilizar um produto ou serviço de uma marca que não tenha referências, só conhecendo pela internet. Sou antiga...*”.

Falando sobre a manutenção do significado da marca quando na Internet, as respostas validam as marcas que já estão com o espaço conquistado *off-line*. Isto quer dizer que os entrevistados afirmaram que estando a marca *on-line* ou *off-line*, o significado se mantém mediante a

confiança conquistada e ainda reforçada já que o consumidor, quando *on-line*, é diferenciado, é mais exigente já que não tem, fisicamente, o produto para analisar. A3 comentou que “*Na Internet a relação é muito mais dinâmica. O consumidor exige respostas rápidas e é muito mais esclarecido quanto as suas necessidades e direitos*”. Também foi interessante o comentário, por mais de um entrevistado, de que as marcas que estão na Internet, demonstram ser preocupadas com seus clientes e são atualizadas, conforme B1 afirmou: “(*a empresa*) *transmite para mim a sensação de que a empresa é moderna e organizada*” e que é reforçado por B3: “(...) uma marca na Internet passa a sensação de uma marca mais atuante, ‘onipresente’ ”.

A respeito do sentimento em relação a marca, os entrevistados responderam em sintonia com o que tinham respondido sobre “significado”. O comentário do sujeito C4 foi bastante objetivo a este respeito: “A Internet não muda, acrescenta”, referindo-se às marcas que estão na Internet ganharem projeção e significado.

Em relação a *identificação das marcas* as opiniões apresentadas pelos consumidores estabelecem que na Internet as marcas ficam diluídas entre tantas outras existentes, mas, sua identidade é preservada e assegurada muito mais que na realidade concreta. B4 fez a seguinte colocação: “*A Internet não prejudica (a identificação da marca), ao contrário, me faz lembrar ainda mais da marca, já que posso ter contato com ela a qualquer momento, e não somente no ato da compra ou em outros veículos de comunicação*”.

Sobre agregar valor, todos foram uníssonos ao responder que a Internet só agrupa valor positivo às marcas e que uma marca que não está presente na Internet, hoje, é uma marca que está perdendo oportunidades. Todos gostam de reencontrar suas marcas na Internet e poderem escolher se querem interagir com ela ou não. Além disso, foi positiva a consideração sobre a

liberdade de horário da Internet e alguns comentários também foram feitos sobre a facilidade de fazer compras e receber produtos em casa, comodamente. Vêem isto como uma grande vantagem para as marcas.

Considerando as associações positivas e negativas, tivemos por resultado que a associação positiva mais imediata que se identifica é a ligação da marca com a origem da empresa que a possui, principalmente quando esta consegue transmitir confiança, credibilidade e transparência nas transações eletrônicas. A palavra “transparência” foi muito utilizada pelos entrevistados. No caso das associações negativas, nenhum entrevistado relacionou o fato de, por estar na Internet, a marca ter associações negativas. A resposta de C3 é a qual representa os grupos, dizendo que o que pode ocorrer na Internet também pode ocorrer fora dela: “*Tudo pode acontecer no conteúdo disponibilizado pela Internet. Se associar a fatos negativos também pode acontecer a partir de situações fora da Internet (...)*”.

Sobre os benefícios emocionais e racionais em relação às marcas, verificamos que há a percepção de que são integrados em uma mesma percepção de consumo.

Sobre o tempo e local de acesso, os entrevistados acessam tanto de suas residências quanto do local de trabalho. Todos afirmaram acessar a Internet todos os dias e a maioria trabalha conectado à Internet em tempo integral.

Todos utilizam a Internet para envio e recepção de mensagem (*e-mail*), além de comunidades virtuais (*Orkut*, por exemplo) e programas de mensagens instantâneas. Também utilizam a Internet para compras e pagamentos bancários.

Todos consideram que a marca estando presente na Internet só melhora sua imagem.

Obs.: demais respostas relacionadas a assuntos pontuais estão diretamente levadas em consideração em nossas conclusões sobre a pesquisa.

### **Considerações finais da pesquisa**

Todas as pesquisas demonstraram haver larga aderência à Internet no que tange às novidades que as marcas possam expor na rede. Acreditam os entrevistados que se o responsável pela marca dedicar-se a transmitir na Internet o mesmo que transmite off-line, não haverá qualquer tipo de risco para a imagem da marca e todas as suas associações.

Acreditam também os entrevistados que a Internet chega a ser um ambiente onde as marcas ganham mais prestígio do que já possuem se estiverem bem apresentadas e cumprindo as mesmas promessas, ou seja, que sejam “as mesmas”. Amplie-se a isso o fato de que os sujeitos crêem ser a Internet mais uma oportunidade de comprovarem a confiança que possuem pelas marcas.

Somente um especialista comentou sobre “concorrência” (mesmo sem estar este conceito elencado no roteiro de perguntas). Porém os comentários foram feitos no sentido não das marcas competirem entre si no próprio ambiente da Internet, mas sim das marcas que estiverem on-line ganharem vantagem.

Foi mínima a discordância das respostas dos consumidores jovens em comparação às dos consumidores de meia idade. Apenas os hábitos de uso da Internet é que diferenciaram. Ao que tudo indica, possuem quase que os mesmos hábitos, não sendo a diferença de idade um fator relevante para a diferença entre eles.

Quando falaram de marcas, nenhum citou marca que só exista no ambiente virtual. Todos os que citaram marcas fizeram comentários sobre marcas *off-line* que passaram a ser também online. Não houve nenhum comentário negativo, apenas comentários de que as marcas poderiam aproveitar a oportunidade de oferecer “algo mais” (mas não deixaram claro o que poderia vir a ser).

A maioria confia nos serviços prestados pela Internet, principalmente o de compras *on-line*. Não houve nenhum comentário negativo. Apenas houve quem não comentou a respeito, apesar de que nenhuma pergunta foi feita neste sentido.

A qualidade dos *sites* é fator relevante para as marcas que estão na Internet. Os sujeitos enfatizaram a resposta como se fosse obrigatório que cada marca tivesse um *site* de qualidade. “O cliente merece!”

A maioria relacionou as marcas à “modernidade” quando foi perguntado sobre os valores que as marcas poderiam agregar por estarem na Internet. Todos falaram positivamente sobre as marcas que tiveram ou estão tendo esta atitude. Alguns complementaram dizendo que, neste caso, as marcas também estão criando uma relação de “cumplicidade” com os consumidores mediante a interatividade e todas as ferramentas que a Internet oferece.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Houve um dia em que o avanço tecnológico era acusado de afastar os indivíduos uns dos outros, como se a chegada da tecnologia pudesse encerrar em si todas as suas próprias possibilidades de desenvolvimento e mutação. Da “indústria caseira” à Revolução da Informação, o desenvolvimento teve uma trajetória repleta de momentos em que as mudanças迫使了组织 to adaptarem-se às novidades, para que mantivessem viva a chama da própria existência.

A Internet chegou no contexto das organizações revelando-se num processo dinâmico que oferece a convergência de diferentes recursos para serem utilizados em escala global e em tempo real. Fosse antes a virtualização menos audaciosa para que os passos fossem dados mais vagarosamente e as organizações tivessem tido o tempo suficiente para adaptarem-se. Porém, também seriam destituídas de uma de suas características principais: a competitividade, o que poderia lhes custar caro e também a sociedade teria que pagar o preço por estar distante de tantos benefícios que direta ou indiretamente a competição de mercado pelas organizações promove.

A Internet mudou a forma de fazer negócios consideravelmente por conta das organizações necessitarem manter ou conquistar posições no mercado. Assim, surgiu um novo ambiente (virtual) onde as mesmas passaram a atuar. A Internet não trouxe uma, mas sim uma diversidade de oportunidades para auxiliar as organizações no desempenho de seus planos estratégicos.

É neste âmbito que procuramos, em nossa pesquisa, desvencilhar o “como” a marca se sustenta neste ambiente virtual através do “repositionamento de marca”, considerando que os elementos que são os geradores de tal sustentabilidade podem vir a ser os mesmos que as sustentam fora da Internet. Para tanto, os objetivos traçados para este estudo alinham-se com os questionamentos vindos, mesmo que silenciosamente, das organizações, do marketing, dos executivos de marketing e comunicação, entre outros que nele têm ou terão interesse já que a evolução da Internet caminha com crescimento comprovado no mercado e, com ela, seguem em compasso as marcas que ali vêm oportunidades para capacitar sua competitividade.

Nossa pesquisa exploratória trouxe muitas informações relevantes. Obtivemos informações que possibilitam as conclusões que expomos a seguir, além de trazer também outras considerações vêm a orientar o reposicionamento de marcas na Internet para o futuro. Vejamos o que segue.

Keller (1998, p. 531), nos diz que o reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência, tais como “relembrar o público-alvo das virtudes da marca” com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as novas realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas às marcas”. Analisando-se o ambiente da Internet e a marca inserida neste contexto podemos dizer que estão inclusas no conceito de Keller situações que estão presentes na relação marca-Internet principalmente sob o ponto de vista do “alinhamento com as novas realidades do mercado”, pois o ambiente virtual mostra-se ainda como novidade para empresas que nele ainda não adentraram com suas marcas e/ou pode ser considerado “novidade” para as empresas que não têm conhecimento de todos os vantajosos recursos que a Internet oferece.

Apesar da análise de outros modelos, estabelecemos o modelo de reposicionamento de Copeland (2001), como o ideal para nosso estudo mediante ser ele o que mais associações e estrutura tinha para que pudéssemos analisar o contexto de transição de marca (do ambiente *off-line* para o ambiente *on-line*).

Verificamos que as informações provenientes das entrevistas em profundidade realizadas para nossa pesquisa trouxeram a confirmação de que realmente são os mesmos elementos que sustentam as marcas no ambiente da Internet, com alusão ao fato de é necessário haver mudanças extrínsecas (na comunicação) para adaptar a linguagem e a abordagem da marca para a Internet.

Por meio das variáveis presentes no modelo de Copeland, concluímos que o reposicionamento das marcas para o ambiente da Internet é verdadeiramente possível pois as marcas são reconhecidas em todas as variáveis pelos seus consumidores-alvo.

Para que o consumidor identifique na Internet os mesmos atributos que a marca possui fora da Internet é preciso que se faça o estudo do reposicionamento da mesma para este novo ambiente pois se elas estiverem somente lá depositadas, sem haver um estudo qualificado e singular a respeito, com certeza as marcas perderão oportunidades mercadológicas.

Transportar os valores da marca para a Internet carece de rigorosa atenção, pois o ambiente *on-line* não permite que haja contato físico entre as marcas e seus consumidores. Para auxiliar na resolução deste problema, foram criados instrumentos próprios do ambiente virtual para manter aquecido o contato com os usuários: som, vídeo, dados e voz. O conjunto destes instrumentos pode ser utilizado para a exposição da marca na Internet.

É preciso também verificar a estratégia de comunicação da marca por meio da Internet, não somente lançando a marca no novo ambiente, mas sim havendo neste evento um conceito a ser aplicado, desenvolvido. A linguagem da comunicação e a abordagem que serão feitas é fator fundamental, pois no processo de reposicionamento os elementos da marca devem serativamente comunicados para o público-alvo.

Apesar de já estar comprovado que a Internet é a principal ferramenta organizacional que surgiu nos últimos tempos, ainda existem organizações que não são participantes do avanço tecnológico, porém pode-se verificar que os consumidores estão avançando em milhões de pessoas conectadas à rede, as quais trocam mensagens, assistem vídeos, ouvem músicas, fazem compras, pagam contas com facilidade e comodidade, entre outros benefícios. Para as marcas, apresenta-se uma grande oportunidade de ampliarem o relacionamento com seus consumidores-alvo, garantindo a permanência de seus valores na mente e nos corações daqueles que elas têm como interlocutores principais: os que adquirem seus produtos e serviços, ou seja, relacionam-se com ela economicamente e, ainda, via de regra e por consequência, de forma institucional também.

Para que a marca atue no ambiente da Internet é preciso que a organização dedique-se a estudar a questão do impacto da marca em termos globais atentando para dois fatos: o primeiro é de que a Internet tem cobertura global, ou seja, as proporções de acerto e erro sempre serão proporcionais à cobertura deste meio; em segundo lugar, lembremo-nos de que existe a condição de um consumidor com o qual a marca não estava acostumada a lidar passe a interagir com ela.

O número de internautas cresce diariamente e é preciso que as marcas aproveitem estes “entrantes” e façam com que eles venham a saber que podem encontrá-las também neste

ambiente virtual. A apresentação do produto deve ser a mais completa possível, utilizando todos os recursos que este meio pode oferecer (imagem, som, dados e voz), assim o consumidor poderá obter o máximo de qualidade na mensagem a ser recebida e gerar a percepção de qualidade para a marca. A qualidade do *site* deve obedecer habilidade de integração dos recursos que citamos acima assim como grande capacidade de interatividade.

Quanto ao relacionamento entre marcas e consumidores, podemos garantir que o consumidor na Internet é mais atento aos detalhes e mais exigente na escolha, uma vez que não possui o produto a sua frente, mas sim a imagem e a percepção de suas propriedades. Este consumidor possui um comportamento diferente do mundo real e, portanto, sua relação com a marca é pautada na busca de segurança e na confiança sobre a qualidade do produto em si e também na empresa que é responsável por este produto, principalmente quando a fidelização já foi conquistada. Desta forma o relacionamento das marcas com os consumidores na Internet é diferente do consumo presencial.

A comunicação é grande fonte de interface da marca com os consumidores da marca e requer que seja direta e personalizada conforme o desejo de consumo. Utilizando-se da comunicação as marcas podem consolidar suas propriedades e agregar valor junto ao consumidor quando conseguem se tornar fidelizadas.

Quanto a agregar valor para as marcas na Internet, considera-se que o consumidor é o principal agente. É no momento da conexão com a Internet que ele pode começar a agregar valor para a marca já que terá com ela um relacionamento direto por meio da interatividade. Este relacionamento baseia-se em transparência e confiança, as quais, juntas, fortalecem a presença da marca no ambiente virtual.

Muitas destas ocasiões ocorrem quando os consumidores estão relacionando-se com suas marcas por meio da Internet, este canal de negócios e também de comunicação que estabeleceu-se entre indivíduo e organizações, promovendo um espaço de relacionamento entre ambos e trocando valores sobre suas marcas/produtos.

Para finalizar, queremos elucidar que os elementos que promovem o relacionamento da marca com o público por meio da Internet são os mesmos que atuam com as marcas fora do ambiente virtual.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBERTIN, L. A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Era**, São Paulo, v. 38, n.1, 1998.
- ALMEIDA, F. S. **A influência da marca nos processos de decisão de compra do consumidor: uma revisão teórica.** Trabalho apresentado na IV Semana Acadêmica da Faculdade Social da Bahia - FSBA. Salvador, 2006.
- AMOR, D. A **(R)Evolução do e-business.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- ANSOFF, H. Igor. The Concept of Strategic Management. **Journal of Business Policy.** v. 2, n. 4, 1972.
- BRANSKY, R. M. Desafios da venda direta ao consumidor pela Internet. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, C. M.; LENCASTRE, P. **Os horizontes do marketing.** Lisboa: Verbo, 2000.
- CANDEIAS, J. A. N. Do conceito de “certeza” em ciência. **Revista Saúde Pública.** São Paulo, v. 33, n. 5, pp. 435-436, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 2. ed.; São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHELEBA, M. **Marketing digital:** novas tecnologias & novos modelos de negócio. São Paulo: Futura, 2000.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CLARO, J.A.C.S. **Propaganda da pequena empresa pela internet.** Trabalho apresentado ao Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo, 2002.
- CLARO, J.A.C.S. **Teleconsumo e comunicação global das pequenas empresas da baixada santista na internet.** São Bernardo do Campo: UMESP, 2001. 199 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação Multimídia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2001.
- COPELAND, J. T. **Successful brand repositioning.** McKinsey & Company. Marketing Practice Q4, 2001. Disponível em: <http://marketing.mckinsey.com> Acesso em: 24 mar. 2008.
- COSTA, E. M.; RIBEIRO, H. L. **Comércio eletrônico.** CNI - Confederação Nacional da Indústria: Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 1998.
- COUTINHO, C., BOUTTENTUIT, J. B. **Blog e Wiki: os futuros professores e as ferramentas da Web 2.0.** Trabalho apresentado no Simpósio Internacional de Informática Educativa, Porto, Portugal, 2007.
- CRUZ, S. et al. **O blogue e o podcast para apresentação da aprendizagem com webquests.** Trabalho apresentado na Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação, Braga, Portugal, 2007.
- DERFLER, J. F. **E-business essencial.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- DERTOUZOS, M. **A revolução Inacabada.** São Paulo: Futura, 2002.
- DIZARD Jr., W. **A nova mídia - A comunicação de massa na era da informação.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

- DOWNEY, H. K.; IRELAND R. D. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, December 1979. pp. 630-697.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DRUCKER, P. F. Além da revolução da informação. **HSM Management**, São Paulo, n. 18, pp.48-55, jan.-fev. 2000.
- FELITTI, G. **Joost**: web-tv com qualidade. 1 p. São Paulo, 2007. Disponível em [http://pcworld.uol.com.br/reportagens/2007/02/01/idgnoticia.2007-02-01.4212329512>IDGNoticia\\_view](http://pcworld.uol.com.br/reportagens/2007/02/01/idgnoticia.2007-02-01.4212329512>IDGNoticia_view). Acesso em 06 fev. 2008.
- FOIRE, F. **E-marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FOLHA On-line. **Número de internautas no Brasil dobra em seis anos**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u20822.shtml>. Acesso em: 24 jan. 2008.
- FURRIER, M.T.; Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, F. A. (Org.). Gestão de marcas no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008. P. 162-209.
- GATTI, D. C. **Sociedade informacional e analfabetismo digital**: relações entre comunicação, computação e internet. Bauru: Edusc; Uberlândia: Edufu, 2005.
- GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. **Marketing de relacionamento – database marketing**: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil Editora, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 34, vol. 1, pp. 63-81, jan.-fev.1994.
- GOSH, S. Making business sense of the Internet. **Harvard Business Review**, p.126-127, March-April, 1998.
- HIRANO, A. S.; ESPINOZA, F. S. **Posicionamento de marcas através do uso de marcas perceptuais do consumidor: um estudo exploratório no setor de condicionadores de ar**. Anais do VI SEMEAD - Seminário de Administração da USP, São Paulo, 2003.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HORTINHA, J. **E-marketing**: um guia para a nova economia. Lisboa: Edições Silabo, 2001.
- INDICADORES DE MERCADO MARÇO/2008 - IAB (*Interactive Advertising Bureau*) - Disponível em: <http://www.iabbrasil.org.br/home.aspx>. Acesso em 17 mar. 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). O que é marca. s/l, s/d. Disponível em: [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma\\_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20definição](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20definição). Acesso em: 03 mar. 2008.
- JACOBSKI, C. A.; ABREU, A. F. Organizações virtuais: contribuições ao estado da arte. **Revista Informação e Sociedade**. Pernambuco: v. 11, n. 1, 2001
- JAIN, S. **Marketing planning and strategy**. 5th ed. Cincinnati: South Western College Publishing, 1997.
- JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- KAPFERER, J. **Marcas à prova de prática**: aprendendo com os erros. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KAPFERER, J. **Strategic brand management**. New York: Free Press, 1992.
- KELLER, K. L. **Strategic Brand Management** : building, measuring and managing brand equity. 2º edição. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2006.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed.; São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOTLER, P. **Marketing Management**. 9. ed. New York: Prentice Hall, 1997.
- KROLOW, P. J. **A propaganda na cibercultura: o caso Melissa**. Trabalho apresentado no XXX Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação, Santos, 2007.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. F.; McDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LASTRES, H. et al. **Globalização e inovação localizada**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, 1998. Disponível em <http://redesist.ie.ufrj.br/nts/p1/NT01.PDF>. Acesso em: 22 mar. 2008.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LÉVY, P. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.
- LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LINCOLN, Y., GUBA, E. **Naturalistic inquiry**. London: Sage, 1985.
- LOVELOCK, C. H. **Services Marketing**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARTIN, C. **O patrimônio digital**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MARTINS, A. Da natureza espinoziana: ontologia, epistemologia e ética. **Revista Éthica**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 104-119, 1998.
- MARTINS, J. **A natureza emocional da marca**: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio, 1999.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- McKEOWN, M. **E-customer**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- MISCHAUD, E. **Twitter: expressions of the whole self. An investigation into user appropriation of a web-based communications platform**. London: LSE, 2007. 50 p. Dissertação (Mestrado) - Department of Media and Communications, London School of Economics and Political Science, London, 2007.
- MORAES, D. **O planeta mídia: tendências da comunicação na era global**. Campo Grande: Letra Viva, 1998.
- NÁPOLI, T. D. **Perfil gráfico das marcas odontológicas de Florianópolis**. Florianópolis: Faculdade Barddal de Artes Aplicadas, 2004. 70 p. Monografia - Curso de Desenho Industrial - Programação Visual, Faculdade Barddal de Artes Aplicadas, Florianópolis, 2004.
- NEGROPONTE, N. **Being Digital**. New York, NY: Vintage, 1995.
- NEGROPONTE, N. Civilização digital. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001. pp. 9-16.
- NUNES, G. Gestão estratégica da marca. **Revista FAE Business**, n. 7, 2003.
- PAVONI Jr., G. **Web e novas mídias**: se você ainda não está, certamente estará. 3 p. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/gestao/2007/11/05/idgnoticia.2007-11-01.0621025956>. Acesso em 07 nov. 2007.
- PEIXOTO, M. D. F. et al. **Categorização de textos**. Covilhã, 2004. Disponível em: [http://www.di.ubi.pt/~api/text\\_categorization.pdf](http://www.di.ubi.pt/~api/text_categorization.pdf). Acesso em 29 nov. 2007.
- PEREZ, C. **Signos de Marca: Expressividade e Sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

- PESQUISA PAINEL CRM 2006. Disponível em:  
[http://www.painelcrm.com.br/2006/PainelCRM\\_Brasil2006.asp](http://www.painelcrm.com.br/2006/PainelCRM_Brasil2006.asp). Acesso em 16 mar. 2008.
- PIMENTA, F. J. P.; LORENA, D. T. Summum Bonum na rede: a conectividade é algo admirável? **e-Compós**, Belo Horizonte, n. 9, 2007.
- PORTER, M. E. **Competição**. 10. ed. São Paulo: Campus, 2003.
- REY, L. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- RIES, A.; RIES, L. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RIES, A.; RIES, L. **As 11 consagradas leis de marcas na internet**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. 20. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- RIZZI, C. **Fazendo uso da categorização de textos em atividades empresariais**. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/~wives/publicações>>. Acesso em: 29 mar. 2003.
- ROBERTS, K. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2005.
- RUÃO, T. As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. **Revista Caleidoscópio - Universidade Lusófona**. n. 3, 2003. pp. 1-25.
- SALZMAN, M.; MATATHIA, I.; OREILLY, A. **Buzz**: a era do marketing viral. São Paulo: Cultrix, 2003.
- SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- SAVIANI, D. A Universidade e a Problemática da Educação e Cultura. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 35-58, maio/ago. 1979.
- SILVA, S. **Marcas criam mundos virtuais na internet**. Disponível em:  
[http://www.meioemensagem.com.br/proxima2008/interna\\_noticia.jsp?idnoticia=Marcas\\_criam\\_mundos\\_virtuais\\_na\\_internet](http://www.meioemensagem.com.br/proxima2008/interna_noticia.jsp?idnoticia=Marcas_criam_mundos_virtuais_na_internet). Acesso em 17 mar. 2008.
- SERRALVO, F. A.; FURIER, M. T. Tipologias do posicionamento de marcas - um estudo conceitual no Brasil e na Espanha. **Revista Galega de Economía**, Espanha, v. 14, n. 1-2, pp. 1-14, 2005.
- SERRALVO, F. A.; FURIER, M. T. 2005. **Fundamentos do posicionamento de marca - uma revisão teórica**. Anais do VII SEMEAD - Seminário de Administração da USP, São Paulo, 2004.
- SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- SERRALVO, F. A.; PRADO, K. P. L. A.; LEAL, C. A. M.N. Estratégias de marketing para o reposicionamento de marcas em mercados de produtos de consumo de massa no Brasil. In: SORDI, J. O.; CUNHA, I.A. (Orgs.). **Organização e gestão de negócios**. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2006. pp. 119-139.
- SIMÃO, J. Relação entre os blogs e o webjornalismo. **Prisma.com - Revista das Ciências da Informação e da Comunicação do CETAC** (Centro de Estudos das Tecnologias, Artes e Ciências da Comunicação da Universidade do Porto), Portugal, v. 5, dez. 2007.
- SPEIER, C.; HARVEY, M. C.; PALMER, J. Virtual management of global marketing relationships. **Journal of World Business**, v. 33, pp. 263-277, 1998.
- STRAUBHAAR, J. D.; LaROSE, R. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: TAPSCOTT, D.; LOWY, A.; TICOLL, D. **Plano de ação para uma economia digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAPSCOTT, D. O que esperar do mundo digital. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001. pp. 17-22.

- TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
- TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos.** São Paulo: USP, 2004. 239 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; SILVA, N. S. Negócios empresariais e a internet: o caso Bosio Brasil. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n.1, pp. 27-38, jan./jun. 2005.
- TOLEDO, L. A.; LOURES, C. A. Organizações virtuais. **Cadernos EBAPE.BR**, São Paulo, v. 4, n. 2, pp. 1-17, jun. 2006.
- TROUT, J. **Posicionamento:** a batalha por sua mente. 20<sup>a</sup> ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- TSCHOHL, J. **E-servive: velocidade, tecnologia e definição de preços.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico:** estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- VEIGA, L.; GONDIM, S. M.G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. Campinas: **Opinião Pública**, 2001. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-2762001000100001&script=sci\\_arttext&tlang=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-2762001000100001&script=sci_arttext&tlang=en). Acesso em: 25 nov. 2007.
- WEBSTER, F. E. Jr.. (1997).The future role of marketing in the organization. In:LEHMANN, Donald R. & JOCH, Katherine E. **Reflexions on the futures of marketing - practice and education.** Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 39-66.
- WELZEL, E.; ERDMANN, R. H. **Estudo sobre características virtuais: afinal, o que é uma organização virtual?** Anais do V SEMEAD - Seminário de Administração da USP, São Paulo, 2001.
- WOLF, M. **A teoria funcionalista das comunicações de massa.** In: \_\_\_\_\_. Teorias da Comunicação. Lisboa: Editorial Presença, 1987, p. 55-72.ZENONE, L. C. **Marketing da gestão e tecnologia.** São Paulo: Futura, 2003.
- YAMASHITA, S. S.; GOUVÉA, M. A . Impactos da Internet sobre o marketing no mercado consumidor. **Revista REA**, São Paulo, v. 4, n. 3, pp. 343-366, jul./set. 2005.