

André Petris Gollner

Faculdade Anhanguera de Taubaté

andre.gollner@uol.com.br

Anhanguera Educacional S.A.

Correspondência/Contato
Alameda Maria Tereza, 2000
Valinhos, São Paulo
CEP. 13.278-181
rc.ipade@unianhanguera.edu.br

Coordenação
Instituto de Pesquisas Aplicadas e
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Artigo Original
Recebido em: 29/9/2008
Avaliado em: 27/11/2008

Publicação: 19 de dezembro de 2008

NOVOS CONCEITOS, FERRAMENTAS E DESAFIOS: REFLEXÕES SOBRE O NOVO MARKETING

RESUMO

Consideradas ferramentas imprescindíveis para que as empresas alcancem o sucesso em seus mercados de atuação, e por fim os lucros, o marketing e a comunicação estão passando por uma renovação profunda. Fundamentos teóricos levantados nos últimos cinquenta anos estão sendo revistos sob um ponto de vista que reconhece a interferência direta da tecnologia na dinâmica do mundo dos negócios. Novos conceitos estão em ampla discussão na área acadêmica, assim como entre as organizações através de treinamentos, *workshops* e publicações especializadas. Inovação é a palavra de ordem, porém inovar não se trata apenas de criar um novo produto ou disponibilizar um novo serviço, envolve uma revisão na estrutura da organização. A Internet, que de início surgiu apenas como mais um veículo de comunicação, revelou-se um transformador de modelos de negócios e uma oportunidade para tornar eficiente a interação entre produtor e consumidor. O objetivo deste artigo é apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas, listar e comentar sobre os mais atuais conceitos de marketing e comunicação. Integração, interatividade, tecnologia, mensuração e *branding* são os tópicos que estão ligados às “práticas de ponta”.

Palavras-Chave: Marketing, comunicação, inovação, internet, negócios.

ABSTRACT

Considered essential tools for the companies to reach the success in its markets, and finally the profits, the marketing and the communication are passing for a deep renewal. Theoretical beddings in last the fifty years are being reviewed under a point of view that recognizes the direct interference of the technology in businesses world dynamics. New concepts are in ample quarrel in the academic area, as well as enter the organizations through training, workshops and specialized publications. Innovation is the word of order, however to innovate does not only treat to create a new product or to turn a new service available, it involves a revision in the organization structure. The Internet, in the beginning appeared as communication vehicle, showed itself as a business-oriented models transformer and a chance to become efficient the interaction between producer and consumer. The objective of this article is to present the difficulties found for the companies, to list and to comment on the most current concepts of marketing and communication. Integration, interactivity, technology, mensuration and branding are the topics that are on to the “news practices”.

Keywords: Marketing, communication, innovation, Internet, business.

1. NOVOS TEMPOS, NOVOS CONCEITOS

O cenário dos negócios sempre foi e sempre será incerto, dinâmico e imprevisível. No entanto as novas tendências estão chegando cada vez mais cedo, o que reduz drasticamente a durabilidade dos planos estratégicos. Antes dos anos 90, as empresas podiam preparar suas ações para serem aplicadas nos próximos 5, 6 ou 10 anos. Esta prática não funciona mais e a dificuldade em prever o futuro dos mercados e das tendências dos consumidores faz com que o cenário tenha que ser revisto quase que mensalmente. Já se tornou mais do que conhecido que as práticas baseadas em teorias de administração e marketing de mais de 50 anos, que surgiram no momento em que estava em alta o mercado de massas, já não conseguem mais responder às demandas deste atual ambiente de negócios.

O marketing e a comunicação estão no centro de uma revolução. A dinâmica frenética do cenário econômico exige uma postura mais atenta das empresas em relação ao seu mercado de atuação. As principais causas destas mudanças são a tecnologia (baseada principalmente na plataforma digital), a economia globalizada, a concorrência acirrada, os sistemas sociais, a legislação (cada vez mais protegendo questões ligadas a sustentabilidade) e os próprios consumidores.

Práticas, que em outros tempos resultavam em bons resultados para a maioria das empresas, não costumam ser relevantes hoje em dia. O foco na economia de escala e na produção em massa não permite a redução dos custos e maximização do lucro e o caminho é a segmentação em nichos. A comunicação de massa perde espaço para uma superabundância de mídias. O consumidor exige um produto cada vez melhor e não quer pagar mais por isto, ou compra de um dos vários concorrentes. Conectado em rede e com acesso quase ilimitado à informação, tem seu poder de barganha elevado, e decide quando, onde e como acessar as mensagens do seu interesse. E por isso temos que pensar em um novo conceito de marketing que ofereça condições de competitividade, além de um novo perfil de profissional.

Se os velhos fundamentos do marketing ficaram defasados, e os novos ainda não estão consolidados, quais serão os novos paradigmas que as empresas e as marcas terão que enfrentar para construir valor, relacionamentos e negócios neste novo ambiente?

As transformações radicais que a economia mundial vem passando podem tornar obsoletas empresas cujas estratégias foram vencedoras durante muito tempo

(KOTLER, 1998). No panorama histórico do marketing, os anos 60 foram marcados pelo ressurgimento da concorrência, com o avanço da industrialização mundial que acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados. As mudanças econômicas, políticas e sociais começaram na década de 70, onde as economias não mantiveram as altas taxas de crescimento vivenciadas nos anos que seguiram à Segunda Guerra Mundial (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). Nos 80, as mudanças nas práticas foram provocadas pela concorrência de preços que se tornou mais agressiva, pela reengenharia na busca por redução dos custos, pelas respostas imediatas às tendências de mercado e pela necessidade de coordenar as ações de comunicação, procurando dominar a concorrência com habilidade. Nos 90, já iniciamos o processo de discutir conceitos como inovação e a transição da tecnologia e da informação. Kotler (2004) concorda que as mudanças na disciplina serão ainda mais drásticas no século XXI devido às tecnologias e à globalização.

A partir deste ponto, os teóricos e executivos passaram a perceber que o marketing de massa, em seu conceito, desperdiça e ignora a individualidade dos consumidores, e os trata de uma forma muito heterogênea. Apenas investir maciçamente em marketing e propaganda não traz resultados efetivos e, por traz disto, deve haver um planejamento de comunicação de “fora para dentro da empresa” que leva em conta o atual perfil do consumidor, as especificações e potencialidades das novas mídias (alidas às tradicionais) e, por fim, os objetivos da organização.

2. TECNOLOGIA E MARKETING

O principal desafio neste *novo marketing* justamente é utilizar as novas tecnologias (e compreender como utilizá-las e qual a sua potencialidade), segmentar o mercado e desenvolver produtos e serviços individualizados. Para que isto ocorra, os gestores de marketing precisam estabelecer alianças estratégicas com canais de distribuição, reduzir custos de transação com os clientes e desenvolver programas de comunicação e canais eficazes direcionados ao marketing.

Na tentativa de produzir produtos individualizados, as empresas acabam criando relações interativas extremamente positivas com seus consumidores. De uma destas relações podem surgir novos produtos ou melhoramentos nos produtos atuais. A Lego traz um exemplo de como fazer com que os clientes se envolvam na criação conjunta e na inovação de produtos (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). Da produção de brinquedos cujo conceito se baseia em partes de plástico que se encaixam, a empresa

está cada vez mais se concentrando em produtos de alta tecnologia. Em 1997 lançou o Lego Mindstorms que permite a construção de robôs de verdade, a partir de peças programáveis. Pouco tempo após seu lançamento, consumidores alteraram a programação dos sensores, motores e controles e, à princípio, a Lego ameaçou processar estes clientes. Voltou atrás e acabou incorporando as novas idéias a seus produtos, até adicionando “um direito à modificação” na licença do software, dando aos fãs permissão explícita para inovações no projeto. Esta experiência foi aproveitada no desenvolvimento dos blocos de plástico, como no sistema Lego Factory onde os compradores entram num site específico, baixam um software e pelo seu computador projetam e escolhem as peças. No final do processo, podem comprar modelos customizados, entregues em sua residência.

A Dell, que fabrica e comercializa *notebooks*, computadores, acessórios e monitores para informática, utiliza também o site para que seus clientes customizem o produto que será entregue em sua casa. A partir de um modelo base, podemos optar por qual processador, capacidade de memória e disco rígido, acessórios e softwares. No processo de escolha e compra, ao final, a página exibe os detalhes do equipamento, o preço final e o custo do frete. Toda a parte de suporte técnico também pode ser feita através da Internet. A Dell comercializa os equipamentos em alguns pontos de venda tradicionais como Ponto Frio e Wall Mart, mas apenas no endereço da empresa na Internet é que podemos comprar de acordo com nosso desejo.

Organizações que investem na pesquisa de mercado, tecnologia de informação e num canal de contato eficiente, de modo a conhecer melhor seus clientes, têm mais chances de sucesso nos produtos individualizados. O conceito de interatividade permite testar novos produtos com clientes e ainda obter novas idéias deles. Algumas empresas optam por manter distância quando o assunto é envolver o cliente no co-desenvolvimento de novas ofertas. Toda empresa deveria selecionar um grupo de clientes para lhe ajudar a compreender a mente do consumidor em constante mudança.

Uma teoria interessante é a de Chris Anderson (RAVACHE, 2006), editor-chefe da revista americana *Wired* e autor de *A Cauda Longa*. Neste livro que virou best-seller, ele descreve a contribuição da Internet para que o mercado passasse da massificação para a personalização. Tendo como referência o mercado dos filmes, dos livros e das músicas, Chris Anderson demonstrou que a Internet criou uma realidade nova no mundo dos negócios, onde a receita total de uma grande variedade de produtos de nicho (que ele chama de *não hits*), com baixos volumes de vendas, é igual à receita total

dos poucos grandes sucessos (os *hits*). Surgiu então o termo *Cauda Longa* para descrever essa situação, que só é possível em empresas baseadas na plataforma web. A expressão veio após uma representação matemática onde o gráfico lembra uma "cauda longa". É demonstrado que a cultura e a economia estão rapidamente mudando seu foco - de um relativamente pequeno número de *hits* para um grande número de produtos de nicho.

Conceito formatado e enraizado na Administração, a "regra dos 80/20" direciona o faturamento das empresas, ou seja, 20% dos produtos representam 80% do faturamento. Para ambientar o conceito "cauda longa", vamos pegar como exemplo uma livraria. No momento de fazer seu pedido à editora, o proprietário solicitará o mais recente livro de Harry Potter, pois com certeza irá representar uma parcela significativa do faturamento. É de bom senso, a fim de evitar encalhes (e prejuízos), a livraria dispor em suas prateleiras aqueles títulos que têm mais saída. Sem contar que o espaço físico é limitado e existe um custo operacional alto para que os livros fiquem parados no estoque. Então só é possível disponibilizar uma quantidade limitada de títulos diferentes, dando prioridade exatamente para aqueles fáceis de vender.

Na livraria virtual a situação é outra, o proprietário pode inserir uma quantidade de prateleiras teoricamente infinita, pois a limitação é a quantidade de títulos oferecidos e não o espaço físico. Nas páginas de um site na Internet, é possível ter em catálogo um número muito maior, ao invés de oferecer apenas um número determinado de títulos. No livro *A Cauda Longa*, o autor afirma que uma loja física de uma grande livraria nos EUA possui em média 100 mil títulos diferentes disponíveis. Já na loja virtual Amazon.com existem em suas "prateleiras" cerca de 3,7 milhões de livros diferentes. Necessariamente os títulos não estão disponíveis em estoque.

Analisando as quantidades vendidas dos produtos é que Chris Anderson chegou à sua teoria. Em estudo feito com a Amazon ele demonstrou que, por ter uma "prateleira" maior de livros à venda, o faturamento dos livros menos populares (fora dos 100 mil principais títulos) representava em torno de um quarto da receita da livraria virtual. Uma análise tradicional provaria que são produtos que não valem a pena comercializar. Isto seria certo para uma loja "real", instalada num ponto comercial, mas tornou-se viável graças a Internet já que a inexistência de limitação do espaço físico para exibição de produtos faz com que os mercados de nicho sejam explorados da mesma forma que o mercado de massas.

Poucas são as empresas que não cederam às pressões da Internet. Boa parte elaborou programas para se comunicarem com seus mercados de maneira diferente, no

entanto, certas estratégias de companhias tradicionais na plataforma digital já nascem defasadas em relação à curva de mudança. Mesmo as confiantes e empresas “ponto.com”, que se orgulham de sua capacidade de mudar rapidamente, não possuem a capacidade de prever como será o futuro próximo. Manuel Castells (2003), em seu livro *A Galáxia da Internet*, afirma “A Internet tornou-se o tecido das nossas vidas. [...] Será alavanca de transformação para uma nova forma de sociedade em rede, e com ela para uma nova economia”. A rede mundial de computadores é um dos componentes fundamentais das organizações. Mesmo as empresas que não possuem seu modelo de negócio baseado na Internet, concretizam muitas de suas vendas através de e-mails, websites e consultas a páginas de busca como Google e Yahoo.

Para a manutenção da liderança e acompanhar as novidades que surgem a todo o momento na área de higiene e cuidados pessoais, a Procter&Gamble chegou a conclusão que os 7.500 pesquisadores da multinacional não eram o bastante para sugerir inovações (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). O CEO, Alan George Lafley, solicitou a seus líderes de unidades de negócios que buscassem 50% das idéias para novos produtos e serviços fora da empresa. Como ferramenta de inovação, colocaram no ar o site InnoCentive, onde qualquer pessoa pode ajudar a solucionar problemas de pesquisa e desenvolvimento, recebendo recompensas em dinheiro.

E para uma empresa que atua no mercado de bens de consumo, como produzir algo customizado? Será que a Coca-Cola pode entregar um produto diferente para cada cliente? Na verdade esta tendência não pode ser aplicada para todos, mas a empresa pode ampliar o leque de opções com base nas solicitações de seus consumidores. No caso da Coca-Cola, ela tem condições de oferecer alguns tipos padrões de bebidas derivadas da cola, como *diet*, regular e sem cafeína. Mas seria inviável cada consumidor escolher a sua quantidade de açúcar e bebida por lata. Um caso que não vingou, foi quando a Levis deu a opção ao cliente de comprar um jeans com ajustes pessoais (KOTLER, 2008).

3. COMUNICAÇÃO COM O CONSUMIDOR ATRAVÉS DA MÍDIA DO SÉCULO XXI

Um dos grandes desafios do marketing é adequar a comunicação e a mídia à realidade do nosso século XXI. Está mais difícil identificar e avaliar os segmentos de clientes, assim como direcionar e integrar todas as atividades de comunicação, desenvolvendo múltiplas mensagens e imagens de marca, criando respostas rápidas para desafios competitivos e de mercado. A comunicação de mão única, transmissão de mensagens e

audiência passiva, chamada de mídia de massa, cedeu espaço para uma *lógica das redes* (CASTELLS, 1999), onde o consumidor assume o comando, e escolhe quando, onde e como acessar a informação. Passamos do marketing *push*, centrado na transmissão de mensagens e na interrupção, para o marketing *pull*, de acesso, centrado no consumidor (SCHULTZ, 2004).

Na década de 90 surgiram inúmeras novas mídias, como a TV a cabo e digital (via mini-parabólica) e a Internet, que pulverizaram a audiência e atenção dos consumidores. Num exemplo dado por Joe Cappo (2004), autor de *O Futuro da Propaganda*, nos anos 70, para lançar um produto nos Estados Unidos, bastava a empresa reservar um comercial de 30 segundos no *prime-time* (horário nobre), em três redes de televisão, para atingir 90% das famílias. Atualmente, utilizando seis redes, pagando cinco vezes mais, a mensagem publicitária atingirá menos de 40% dos espectadores. Para complicar a situação, as famílias perderam o costume de se reunir para assistir TV. Muitas pessoas assistem sozinhas, reduzindo o número de espectadores atingidos pelo comercial. O público que assiste TV em sinal aberto, basicamente é formado por pessoas que não são ricas, não são jovens e têm menos escolaridade, ou seja, talvez não seja o público-alvo do produto.

O rádio e a revista, outros veículos de comunicação da “velha guarda”, não têm mais a eficiência de outros tempos. O rádio passou de mídia comunitária para uma mídia individual e as revistas de grande circulação nacional deram lugar a dezenas de revistas segmentadas. Sem falar do jornal que mudou pouco nos últimos 60 anos, onde fora imagens em quatro cores e papel e impressão de melhor qualidade, tudo é igual, as mesmas seções, as mesmas abordagens e, às vezes, até a mesma diagramação. Boa parte dos leitores de jornal migrou para a notícia e imagem em tempo real da Internet.

Para levar sua mensagem ao consumidor, os investimentos em ações *below the line* – as realizadas fora da mídia principal como rádio, TV e jornal – estão aumentando. Os anunciantes estão comprando a associação de suas marcas a cinemas, teatros e estádios de futebol, como por exemplo, a operadora de cartões de crédito Credicard que associou seu nome à uma casa de shows em São Paulo (o Credicard Hall). Incluem-se nas ações *below the line*, campanhas promocionais no ponto de venda. A propaganda dentro de lojas e supermercados está cada vez mais presente nos carrinhos de compra, corredores e prateleiras, além de ações de degustação e promoções com cupons. As grandes redes negociam com fornecedores os melhores espaços, prateleiras e “ilhas” (produtos dispostos nos corredores), além de mensagens veiculadas em monitores dis-

tribuídos estrategicamente nas lojas. Segundo diversos estudos abordando a psicologia do consumo, em boa parte dos produtos, o cliente decide pela marca no ponto de venda. O estudo “Consumer Buying Habits Study” realizado em 1995 pela POPAI (*Association For Marketing At Retail*) sugere que esta decisão é de 70% de todas as compras (PACHECO, 2008).

Os *advergames* – merchandising de marcas e produtos em videogames – é a mais nova sensação em campanhas publicitárias para jovens e crianças. A Burger King, em parceria com a desenvolvedora Blitz Games, criou três jogos para videogames com base na marca da rede americana de lanchonetes. Desenvolvido para o Xbox da Microsoft, trazem ações de luta e corrida envolvendo a mascote “The King” e foi vendido nos restaurantes por US\$ 3,99 junto com a compra de um lanche promocional. Em média um jogo para o console da Microsoft sai por US\$60. Em 2006 venderam nos Estados Unidos mais de 2 milhões de cópias em apenas quatro semanas (MEIO; MENSAGEM, 2006; GRUENER, 2006).

A tecnologia para transformar o celular em ferramenta de marketing já é uma realidade e está sendo apontado como um novo, e eficiente, veículo para as mensagens publicitárias segmentadas. O que falta é saber usá-lo da forma correta e assim conseguir levar o anunciante ao consumidor no momento certo. Boa parte das empresas de tecnologia não possui o *know-how* necessário em relação a conceitos de marketing a serem aplicados nessa nova mídia e, ainda, as operadoras precisam fazer sua parte liberando o acesso às suas redes em cada campanha publicitária. Isto acaba burocratizando a utilização da nova mídia.

Sendo chamado de mobile marketing, este conceito é o foco das atenções para quem percebeu que o celular tem a possibilidade de atingir o consumidor certo, no momento oportuno e agora também no local desejado. A sua definição ainda não está bem clara, existem variadas definições, e a empresa que optar por esta novidade da comunicação deverá estudar bem quem atingir e como atingir para obter sucesso. Já existem no Brasil, segundo dados de junho de 2008 da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), 133,1 milhões de assinantes (AGÊNCIA ESTADO, 2008). Um número muito maior que a quantidade de TVs nos domicílios - o veículo de comunicação de massa com maior cobertura e alcance de público. Na pesquisa *TIC Domicílios* de 2007, realizada anualmente pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br), 51% dos usuários de celular envia e recebe SMS, 11% acessam música e vídeo e 5% acessam a Internet.

Em alguns cinemas do Brasil, a Agência Click realizou uma ação para a Fiat utilizando o mobile marketing (MACEDO, 2006). O espectador assistia na tela do cinema a um vídeo que o convidava a escolher por mensagem SMS, enviada para o número indicado, algumas opções de comerciais da Fiat. Voltava no aparelho outra mensagem para que ele ativasse o Bluetooth para receber o filme selecionado no próprio celular. O roteiro mais escolhido da sala seria exibido na tela no final da sessão. A resposta a ação foi considerada um sucesso: uma em cada cinco pessoas que estava dentro da sala enviou a mensagem.

Em alguns países, está em expansão o número de celulares com dispositivos de localização e o Brasil pode ter em breve este serviço. Num futuro próximo, as empresas poderão localizar o cliente para impactá-lo com mensagens ainda mais personalizadas. Poderemos um dia entrar numa loja de departamentos e receber uma mensagem de ofertas. Esta possibilidade fascinante de se comunicar diretamente com seu consumidor precisa de uma postura ética do anunciante. O cliente precisa de alguma forma autorizar previamente se quer ou não receber mensagens com base em seu perfil ou sua localização.

A tecnologia está evoluindo tanto que podemos chegar a um ponto como descrito no filme “Minority Report”, dirigido por Steven Spielberg e estrelado por Tom Cruise, onde caminhando no metrô, através da íris os anúncios são personalizados para o consumidor (MERIGO, 2007). O filme apresenta o que pode ser comparado a uma demonstração futurista da *publicidade contextual* da Internet – onde os anúncios do portal de busca são exibidos em função dos conteúdos que o restante da página apresenta. Parece distante, mas acredite, não está.

Chegando próximo ao conceito do filme, a MINI - fabricante inglesa de carros – veiculou em 2007 uma campanha onde painéis eletrônicos eram capazes de reconhecer a passagem de um carro da marca e passar uma mensagem personalizada para o condutor (MERIGO, 2007). Os painéis foram estrategicamente instalados em quatro cidades americanas (Nova York, Miami, Chicago e San Francisco). A tecnologia utilizada foi a RFID (identificação por rádio frequência) que recebia sinais do chip incorporado na chave de ignição. Isto foi possível pois no momento da aquisição de um MINI o comprador preenchia um questionário na concessionária e os dados eram gravados no chip. Por estes dados os painéis identificavam o proprietário e exibia a mensagem individualizada. Para ilustrar: se Mary é uma advogada, surge a mensagem: “Mary, se movendo na velocidade da justiça”. Ou se Mike é um *chef* de cozinha, ele verá: “Mike,

o prato do dia é a velocidade”. A idéia foi sugerida a MINI um ano antes, pela agência Butler, Shine, Stern and Partners. Trata-se de uma campanha com custos elevados e com certa complexidade, mas que surpreende qualquer cliente e inquestionavelmente eleva o *share of heart* (identificação com a marca).

As tecnologias inovadoras não param por aí. O Google tem a patente de um sistema de outdoor digital que promete, de acordo com o estoque das empresas e outros fatores, ser atualizado em tempo real (MERIGO, 2007). O painel para a loja que vende DVDs, por exemplo, exibe a informação sobre os lançamentos e esgotando um produto, o anúncio é alterado imediatamente. O sistema será dotado de “touch-screen”, podendo mensurar o que podemos chamar de “taxa de toque”. Para mais informações, basta o consumidor tocar na tela que exibe o anúncio e, como no modelo disponível no site, a Google pretende que este sistema tenha o AdSense, sistema onde os anunciantes enviam suas peças para um servidor, que as exibe em painéis digitais de acordo com a localidade e tráfego.

A divisão AdCenter da Microsoft recriará a *propaganda contextual* retratada em “Minority Report” exatamente igual (MERIGO, 2007). Painéis digitais serão equipados com uma tecnologia de reconhecimento de face que através de uma câmera analisa 129 pontos no corpo de uma pessoa, identificando idade, sexo, altura e peso. Além de exibir anúncios demograficamente e criativamente direcionados, os painéis também permitirão a interação com o usuário. Nos testes, o sistema teve 90% de eficácia.

A Google e a Microsoft certamente irão revolucionar a propaganda exterior. As múltiplas possibilidades que trazem estas tecnologias estão além da nossa imaginação. Tanto como um novo tipo de mídia *out-of-home* quanto uma ferramenta de interação dinâmica e intuitiva para o consumidor é evidente que estas tecnologias não estarão nas ruas amanhã e ainda por cima funcionando corretamente. No entanto, as empresas de comunicação que trabalham com publicidade *off-line* estática terão que rever seus modelos de negócio.

4. UM PRODUTO PARA CADA CLIENTE

Para ter condições de oferecer ao cliente produtos e serviços customizados, produzidos de acordo com suas necessidades e especificações, além da tecnologia a empresa precisa ter sua estratégia revista. Na segmentação, a meta será o mercado individual ou de grupos menores. As empresas que se utilizam dos *sistemas outbond* - ações direcionadas

de “dentro para fora” – devem passar a utilizar os *processos interativos* - agregando planejamento e implementação de “fora para dentro”, adequando-se à atual situação de mercado. Torna-se imprescindível não faltar produtos e serviços quando e onde o cliente quiser e não de acordo as necessidades do varejo (SCHULTZ, 2004).

Toda empresa, obrigatoriamente, tem que oferecer alta qualidade e bom serviço pois são fatores-chave para o sucesso num ambiente competitivo. Devido a muitas empresas não terem possuído esses atributos no passado, qualidade e serviço agregado se tornaram quase *commodities*. As organizações precisam aprender novas formas de concorrer e que incluam capacidade para criar novos produtos e disponibilizá-los mais rapidamente, com o melhor projeto e estilo, de forma a aumentar a oferta de vantagens, para construir um relacionamento mutuamente vantajoso com o cliente a longo prazo e assim por diante.

A atual tendência é haver uma evolução do *marketing de massa* (preocupação em produção, distribuição e promoção de massa) para o *marketing de segmentos* (preocupação em isolar alguns segmentos e personalizar seus produtos ou serviços), em seguida para o *marketing de nichos* (semelhante com a de segmentos, mas com segmentos menores e distintos) e culminando no *marketing de relacionamento* (com o foco no cliente individual).

5. MARKETING DE RELACIONAMENTO E CONSTRUÇÃO DA MARCA

Será cada vez mais importante basear o planejamento das empresas em ações que atuem de forma positiva na construção de relacionamentos autênticos com clientes. Sem sombra de dúvidas que eles ganharão maior controle nesta relação, mas isto é mais efetivo nos resultados do que focar todos os esforços no desenvolvimento de novos produtos. E nesta missão de construir relações mais sólidas - e expressar atributos não tangíveis, como reputação e diferenciação em mercados saturados e “comoditizados” - está a valorização das marcas. No livro *Lovemarks: o Futuro Além das Marcas*, Kevin Roberts (2004), CEO mundial da agência de publicidade Saatchi & Saatchi, afirma que para continuarem no mercado, as grandes marcas precisam criar nos consumidores uma fidelidade que envolva mais que a razão.

A Apple, multinacional que atua no ramo de aparelhos eletrônicos e informática, eficientemente conseguiu criar conexão emocional com seus consumidores. Marca desejada por seu design e pela funcionalidade de seus produtos, a companhia liderada

pelo cultuado Steve Jobs tem uma receita que envolve uma série de fatores. Não só no design, a Apple também é pioneira em tecnologias como a tela sensível ao toque e aparelhos com Internet sem fio. O modelo de negócio é fazer um produto que permita que todos possam utilizar. A interface (interação entre aparelhos e usuários) é intuitiva, somado as belas “embalagens”, como o design refinado que envolve o hardware e software de um computador Mac, a empresa conseguiu gerar um poderoso vínculo com uma legião de fãs. E conforme o cliente vai usando, ele descobre que há muito mais além do design e se atrai cada vez mais pelos produtos da Apple. O consumidor acaba adquirindo mais dois, três, quatro produtos e até paga mais caro para não apostar em experiências com outras marcas.

Os consumidores estão mais sensíveis ao valor da marca do que ao preço do produto (KOTLER, 2008). A compra baseada em preço é quando não se consegue perceber grande diferença entre o produto de preço mais alto e o de preço mais baixo. Comunicar eficientemente o valor permite cobrar mais. Mas para isso, existe a escolha cuidadosa do segmento de clientes a ser tomado como alvo e a compreensão de todas as necessidades relacionadas com o produto. É conceituado como *branding* o trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado.

Em “testes cegos” – onde as pessoas provam bebidas de olhos vendados – a maioria não consegue perceber a diferença entre as marcas de vodca. No entanto, a sueca Absolut é uma das marcas mais vendidas no mundo. Atuando no mercado com um produto que poderíamos considerar como *commodity*, a empresa se diferenciou através de uma brilhante campanha publicitária. Em seus anúncios, criados por diferentes artistas e veiculados em curtos espaços entre os meses, a famosa garrafa Absolut aparece de maneira sutil. A marca conquistou um público seleto, composto basicamente por amantes das artes e da cultura, que em seus coquetéis adoram servir a seus convidados drinks preparados com a vodca. Para construir tal conceito de marca a Absolut se utilizou do poder da “estética do marketing” (KOTLER, 2004).

Formatado o conceito da marca é importante traçar estratégias para mantê-la desejada e num mundo de mudanças muito rápidas, o desafio é enorme. Marcas interessantes somem de uma hora para outra, como o caso do BankBoston que, mesmo sendo uma marca consolidada perante seu público elitizado, virou Itaú Personnalité depois que o Itaú comprou em 2006 as operações do banco no Brasil.

Pode ser por diferentes razões que as pessoas desejam uma marca. Às vezes até razões que não compreendemos. Por exemplo, paixão por times de futebol. Uma

marca que as pessoas têm mais amor e não tem relação direta com a performance. Mesmo que o time não ganhe nenhum título por anos, as pessoas continuam torcendo. Kevin Roberts (2004) afirma em seu livro, que quando o time foi campeão, a experiência ficou marcada no coração das pessoas. E que as marcas em evidência são sempre cercadas de uma “lenda”. A marca relevante para o consumidor é aquela em que podemos contar uma história, como a Disney.

Responsabilidade Social é uma preocupação que as companhias devem compartilhar com os consumidores se pretendem criar afinidade com suas marcas (KOTLER, 2008). Praticar a sustentabilidade é algo novo para boa parte das empresas em todo mundo mas um número cada vez maior de consumidores julgará as organizações de acordo com seu desempenho em relação ao uso inteligente e eficiente dos materiais e dos processos de produção, assim como sua política social. E que se preparem para críticas quem não criar e investir em programas para reduzir o desperdício, a emissão de gases e de produtos químicos nocivos ao Meio Ambiente e os impactos sociais de suas atividades. Por que uma instituição financeira, que em suas operações diárias não prejudica a Natureza ou a sociedade, iria investir em Responsabilidade Social? O Banco Real investe desde 1998 em móveis com madeira e couro ecológicos e papéis reciclados e mantém diversos programas na área social e cultural – inclusive o “Concurso Banco Real Talentos da Maturidade”, voltado para a terceira idade. Possui ainda financiamentos socioambientais para empresas que querem investir em melhoramentos que resultem em economia de energia ou tratamento de resíduos, por exemplo. Este posicionamento faz com que as pessoas acreditem que se um banco tem práticas sustentáveis, provavelmente se preocupa de verdade com o cliente.

6. O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL DE MARKETING

Os executivos corporativos têm de se acostumar com novos conceitos como rentabilidade contínua por cliente, não por verbas em dinheiro ou unidades. Além de desenvolver esforços de marketing focados no cliente, usar a comunicação para orientar o esforço de vendas e aplicar a comunicação interativa e não apenas de *outbond*. E ainda, seguir todas estas regras e integrar, na mesma estratégia, os interesses organizacionais. A empresa não sobrevive apenas atendendo as necessidades dos clientes, mas também não apenas aos interesses internos.

Para Philip Kotler (2008), os gerentes de marketing do alto escalão devem desenvolver tanto o lado direito quanto o lado esquerdo de seus cérebros. O esquerdo é o

da intuição, que lhes permite compreender melhor os clientes e as forças de mercado - eles pensam como um cliente. O lado direito contém as funções lógicas que permitem transformar dados em perspicácia.

Em seu perfil, o profissional preparado para o novo marketing pode ser descrito como líder, generalista, que pensa e atua como “planejador”, e não como “fazedor”, que tenha visão de longo prazo e compreenda de forma mais ampla o marketing e a comunicação, sempre atuando de maneira integrada.

7. O PERFIL DA NOVA EMPRESA

Para atuar eficientemente num mercado fragmentado em nichos, reestruturado por mídias e plataformas digitais torna-se necessário a revisão e a alteração de estruturas, políticas e mentalidades organizacionais para permitir a transição da era da comunicação de massa para modelos e formatos mais adequados à nova economia da informação em rede.

Uma tarefa nada fácil, pois muitas empresas estão há muito tempo no mercado atuando da mesma maneira. Para elas, é extremamente difícil quebrar seus paradigmas corporativos e adotar a inovação em seus processos e mudanças na estrutura requerem altos investimentos em pessoal, tecnologia e comunicação. Ainda temos uma questão: como integrar todos os departamentos para atuar com foco nestas inovações?

Para o sucesso das estratégias, principalmente em uma companhia que atua no *bussines to bussiners* (B2B), devido a seus aspectos técnicos há a necessidade de uma ampla integração entre todas as áreas e o departamento de marketing. A interação propiciará o melhor desenvolvimento de estratégias de marketing abrangentes e articuladas.

A integração – formal ou não – de todos os níveis da “cadeia industrial” e todos os aspectos do seu funcionamento a fim de responder, melhor que os concorrentes, às necessidades do cliente final, exigem um trabalho de endomarketing a fim de angariar o envolvimento e a colaboração de todos os envolvidos. O modelo tradicional de gestão departamentalizada cederá espaço para o alinhamento estratégico de todos os processos e programas – nas múltiplas disciplinas, mídias ou plataformas e no relacionamento com todos os públicos de interesse (KOTLER, 2008).

Concorrer nos diversos segmentos de mercado, a sinergia entre comunicação institucional, mercadológica e interna será peça chave para atender às expectativas de

clientes que podem desejar diferentes benefícios da mesma categoria de produtos ou serviços. A publicidade tradicional dá espaço para uma abordagem mais abrangente, denominada *comunicações integradas de marketing*, onde unimos publicidade, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

Gestão descentralizada é mais eficiente, mas a empresa necessita de gerentes altamente qualificados e sistemas informatizados instalados, especialmente no que diz respeito à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos às gerências. Esta abordagem descentralizada é indicada na administração de grandes empresas. Mais próximos do operacional, os gerentes conhecem melhor suas funções e tarefas e quando precisam da aprovação da alta administração, o processo de decisão torna-se lento, sem que as decisões tomadas sejam necessariamente de melhor qualidade (Kotler, 2008).

Don E. Schultz (2004), professor da Northwestern University – aclamado como guru do marketing integrado – afirma que o grande desafio hoje não é a integração em si, mas como deve ser feita. Todo mundo sabe que ela é necessária, no entanto o grande dilema que as empresas têm é a estrutura organizacional, e seus problemas internos, e fazer todos departamentos trabalharem juntos. Encontrar a solução para esses problemas é descobrir como se muda a estrutura de uma empresa para alcançar essas metas e responder aos novos desafios do mercado.

Com a missão de integrar os diferentes interesses dos departamentos em torno do mesmo objetivo, uma opção já implementada por algumas companhias é instituir o gerente de projeto. Trata-se de um profissional com perfil de liderança e excelente gestor de pessoas que reúne uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento de um novo produto, por exemplo. Na equipe se reúne um profissional da Pesquisa e Desenvolvimento, da Engenharia, da Produção, do Marketing, do Comercial, de Compras e do Financeiro. Figura tradicional nas áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Engenharia, o gerente de projeto começa a ocupar espaço em áreas como a de responsabilidade social, médico-farmacêutica, marketing e até no governo.

Até aqui tratamos de integração interna e com o cliente. Não podemos nos esquecer de quem está no início da cadeia produtiva: os fornecedores. Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores resultam em produtos de melhor qualidade e com custo de produção mais baixo. Quem utiliza sempre este recurso é a indústria automobilística que envolve todos os fabricantes de autopeças no desenvolvimento de um novo carro. Por exemplo, na BMW os carros de alto desempenho contam com softwares e

eletrônica embarcada que controlam itens como frenagem, emissão de poluentes, torque, entre outros componentes que garantem conforto, segurança e potencia. Mas a BMW não monta os carros sozinha. Na verdade, quase 70% dos veículos são projetados, construídos e montados por uma rede mundial de fornecedores (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

Indo ainda mais além na busca pela integração, a British Telecom consulta de maneira ativa fornecedores, comunidade e acionistas no Reino Unido e no exterior. Através de variados mecanismos estruturados, a companhia procura ser o mais transparente em suas operações diárias, sendo considerada líder mundial na qualidade de seus relatórios corporativos. Nas consultas de satisfação junto a seus clientes, 25% de sua imagem e reputação devem-se a sua estratégia de responsabilidade social. A British Telecom tem aqui uma vantagem competitiva no mercado (TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

8. MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS DO ESFORÇO DE MARKETING

A maioria das decisões estratégicas necessita de investimentos, sejam em ativos tangíveis ou em pessoas. Neste ponto que esbarram as iniciativas da mudança estrutural, pois inovar custa caro e a empresa ainda não tem a certeza se o caminho tomado trará resultados efetivos. Para contornar esta situação, a mensuração tem que ser uma das metas dos gestores. Utilizar uma das técnicas financeiras para apoiar o processo de tomada de decisão é uma necessidade inquestionável. Inclui-se nisto, análise de ponto de equilíbrio, análise de sensibilidade e vários métodos de avaliação de investimento baseados em fluxo de caixa. Trata-se de uma abordagem de direcionamento racional, estruturada, que irá produzir opções claras de estratégias (STEVENS, 2006).

Foi-se o tempo em que o departamento de marketing solicitava uma parcela do orçamento anual e a Administração era maleável com o destino da verba investida. Tinha-se a idéia firmada que não havia como mensurar o retorno dos investimentos. No século XXI mais do que nunca os gastos com marketing são acompanhados de perto por diretores executivos e financeiros. Os profissionais de marketing têm que provar que as ações que planejam e a propaganda compensam o dinheiro investido. Os custos com materiais promocionais, mídia, ações em pontos de venda, agências de publicidade, subiram muito. Junta-se a isto a necessidade de redução dos custos de repasse para os clientes. E a comunicação e marketing impactam no preço final. Nesta questão, afirma Kotler (2004), que o bom marketing envolve uma pesquisa cuidadosa sobre a oportu-

tunidade no mercado e, baseada na estratégia proposta, a preparação de estimativas financeiras que indiquem se os retornos atenderiam os objetivos financeiros da empresa.

Não há dúvidas de que dados financeiros ajudam a comprovar o reembolso dos investimentos. A Marketing/Profs/Lenskold Group, em um estudo de 2007, demonstra que 60% das companhias americanas que usam ROI (Retorno sobre o investimento) e métricas financeiras esperam um crescimento maior que a concorrência (KRIEG, 2008). Em relação à confiança de que o investimento em marketing é lucrativo, 30% afirmou que seus diretores executivos e financeiros estão bastante confiantes. Na contramão, apenas 48% das empresas que não utilizam métricas financeiras esperam um crescimento maior que os seus concorrentes, e cerca de 6% possuem a confiança de seus diretores. Este estudo ainda informa que 55% dos profissionais de marketing têm expectativas de contribuir com um aumento de 10% ou mais na melhora do lucro de suas empresas se eles conseguirem mensurar o impacto do marketing nas vendas.

Outro ponto importante é conhecer o valor financeiro da marca pois trata-se de um dos bens mais valiosos que a empresa possui. Marcas reconhecidas no mercado necessitaram de anos de investimento em comunicação e marketing para se consolidar. E através da determinação de um valor financeiro é que os gestores de marketing podem estudar a melhor forma de aplicar recursos para criar valor adicional à marca.

Em 2007, o Google assumiu o topo do ranking BRANDZ das 100 Marcas Mais Poderosas, com valor de marca de US\$ 66,434 milhões (EFE com ASSOCIATED PRESS, 2008). E pelo segundo ano consecutivo, o líder dos sites de buscas da Internet é a marca mais valiosa do mundo, com um valor estimado em torno de US\$ 86 bilhões, 30% a mais que no ano passado. O estudo, realizado pela Millward Brown - empresa líder mundial em consultoria e pesquisa de mercado - e publicado em conjunto com o Financial Times, apresenta na segunda posição a General Electric (GE), com sua marca avaliada em quase US\$ 71,38 bilhões, seguida da Microsoft, avaliada em US\$ 70,89 bilhões. Nas dez primeiras colocações ainda estão a Coca-Cola (US\$ 58,2 bilhões), China Mobile (US\$ 57,2 bilhões), IBM (US\$ 55,3 bilhões), Apple (US\$ 55,2 bilhões), McDonald's (US\$ 49,5 bilhões), Nokia (US\$ 44 bilhões) e Marlboro (US\$ 37,3 bilhões). Possuir marcas fortes permite às organizações expandir suas oportunidades e encontrar novas fontes de receita e ajudar os negócios a se adaptarem às mudanças do mercado.

O Google não ocupa a primeira posição do ranking BRANDZ por acaso. Prova disto, é o lançamento em 2000 do sistema de link patrocinado diferenciado, o AdWords. Oportunidade de anunciar na Internet até então inédita, pois os concorrentes

apenas comercializavam o espaço na lateral dos resultados de uma busca. O sistema destaca os anúncios mais acessados com o diferencial que o anunciante apenas paga se o internauta clicar no seu link, maximizado o investimento. O AdWords reduziu o custo da publicidade *online* e o Google faturou US\$ 16,6 bilhões, em 2007 – abocanhando 30% de toda a verba publicitária investida em portais da Internet (POLONI, 2008).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação, diversificação e mudança necessitam de um planejamento estratégico de longo prazo. Sem esta ferramenta, a empresa corre o risco de encontrar pelo caminho um concorrente com baixo custo e foco no curto prazo. Na análise do ambiente de negócio para a elaboração do plano não se pode se prender apenas à competitividade e imprevisibilidade do mercado. Pois inevitavelmente se chegará a conclusão que o investimento em estratégias inovadoras são caras e quase que inviáveis. Sem levar em conta que as vantagens competitivas criadas possam ser temporárias. Inovar o modelo de negócio da organização trata-se de um risco necessário. Ou o concorrente assume a frente.

Sobre o futuro do marketing, não se pode afirmar que é possível enxergá-lo com total clareza. Principalmente no que se refere ao marketing de relacionamento, considerada a evolução natural da disciplina. Regulamentações governamentais que afetam políticas de privacidade ou as muitas solicitações e mensagens que inundam os canais de comunicação complicam a visão.

O profissional de marketing tem como uma de suas tarefas o mapeamento da evolução das estratégias e das práticas, e acompanhar os paradigmas emergentes associados aos conceitos de integração, interatividade, colaboração, *branding*, tecnologia aplicada ao marketing e mensuração de resultados. Mas não estará só nesta missão, pois a empresa necessariamente tem que aprimorar a habilidade organizacional de captura e compartilhamento de informações, o entendimento das necessidades dos clientes e de seu cálculo do valor vitalício e melhorar a experiência e a adequação de mensagens relevantes aos canais preferidos por cada cliente.

Acostumados a vivenciar cenários emocionantes e incertos, quem se dedica à disciplina sabe que o tempo passa, outras impensáveis mídias surgem e até mesmo os clientes estão bem diferentes. Se o presente é tão imprevisível, como será, então, o futuro? Quem não estiver preparado e antenado nas mudanças não terá chances.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA ESTADO. Total de celulares no País atinge 133,1 milhões em junho. **G1**. Publicado em: 17 jul. 08. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL649691-6174,00-TOTAL+DE+CELULARES+NO+PAIS+ATINGE+MILHOES+EM+JUNHO.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.
- BERNI, Mauro Tadeu. **Gerenciamento de Marketing**. São Paulo: Ibrasa, 2002. 326 p.
- CAPPO, Joe. **O Futuro da Propaganda**: Nova Mídia, Novos Clientes, Novos Consumidores na Era Pós Televisão. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2004. 216 p.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede** - a era da informação: economia, sociedade e cultura, v. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.
- _____. **A Galáxia da Internet**. São Paulo: Jorge Zaar Editor, 2003. 244 p.
- Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação - CETIC.br - CETIC.br. *Pesquisa TIC Domicílios de 2007*. Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/tic/2007/index.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2008.
- CRUZ, Renato. Internet cria a economia do gratuito. **Estado.com.br**. Publicado em: 26/02/2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080226/not_imp130495,0.php>. Acesso em: 05/08/2008.
- EFE com ASSOCIATED PRESS. Google é eleito marca mais valiosa do mundo pela segunda vez, indica pesquisa. **Folha On-Line**. Publicada em 21/04/2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u394290.shtml>>. Acesso em: 03/08/2008.
- GRUENER, Wolfgang. Burger King Xbox games sell over two million. Site **TG Daily**. Publicada em: 21/12/2006. Disponível em: <<http://www.tgdaily.com/content/view/30393/98>>. Acesso em: 15 jul. 2008.
- GRUPO TV1. **Site do 1º Encontro Agenda do Futuro**. Disponível em: <<http://www.tv1.com.br/agendadofuturo>>. Acesso em: 31/07/2008.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996. 367 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 730 p.
- _____. **Boas empresas satisfazem necessidades, ótimas empresas criam mercados**. Entrevista revista HSM. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 30 out. 2008.
- _____. **Marketing para o Século XXI**. 14. ed. São Paulo: Futura-Siciliano, 2004. 305 p.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. 776 p.
- KRIEG, Peter. Sim, Você Pode Mensurar o ROI e melhorá-lo! **Mundo do Marketing**. Publicado em: 11/4/2008. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=3991>>. Acesso em: 05/08/2008.
- MACEDO, Paulo. Telespectador define filme da Fiat. **Propaganda & Marketing**. Publicado em: 23/11/2006. Disponível em: <<http://www.propmark.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=propmark&inoid=18228&query=simple&search%5Fby%5Fauthname=all&search%5Fby%5Ffield=tax&search%5Fby%5Fheadline=false&search%5Fby%5Fkeywords=any&search%5Fby%5Fpriority=all&search%5Fby%5Fsection=all&search%5Fby%5Fstate=all&search%5Ftext%5Foptions=all&sid=7&text=Ag%EAnciaClick+fiat+sms>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

MEIO&MENSAGEM. Mascote do Burger King ganha jogo de videogame. **Meio & Mensagem**. Publicado em: 18/04/2006 Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/index.jsp?Mascote_do_Burger_King_ganha_jogo_de_videogame>. Acesso em: 05 ago. 2008.

MELLO, Bruno. Como criar marcas desejadas? **Mundo do Marketing**. Publicado em: 03/6/2008. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=4498>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

MERIGO, Carlos. MINI - RFID Outdoor. **Blog Brainstorm 9**. Publicado em: 30/01/2007. Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/2007/01/30/mini-rfid-outdoor/>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

_____. Minority Report: publicidade contextual. **Blog Brainstorm 9**. Publicado em: 31/01/2007. Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/2007/01/31/minority-report-publicidade-contextual>>. Acesso em: 05/08/2008.

PACHECO, Filipe. Que representa o marketing no ponto de venda. **Meios e Publicidade**. Publicado em 24/10/2008. Disponível em: <<http://www.meiosepublicidade.pt/2008/10/24/que-representa-o-marketing-no-ponto-de-venda>>. Acesso em: 06/08/2008.

POLONI, Gustavo. Quem vai ficar com o Yahoo? **Época Negócios**. Publicado em: 05/03/2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR82139-8381,00.html>>. Acesso em: 05/08/2008.

RAVACHE, Guilherme. Íntegra da entrevista com Chris Anderson. **Revista Época**. Publicada em: 01/09/2006. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75221-5856-433,00.html>>. Acesso em: 05/08/2008.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: o Futuro Além das Marcas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004. 224 p.

SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi. **Imc, the Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns**. McGraw-Hill Professional, 2004. 320 p.

STEVENS, Mark. **Seu Marketing é uma B...** São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2006. 208 p.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A Empresa Transparente**. Como a Era da Transparência Revolucionará os Negócios. São Paulo: M.Books do Brasil, 2005. 372 p.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: Como a Colaboração em Massa Pode Mudar o Seu Negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007. 368 p.

VALOR ECONÔMICO/THE ECONOMIST. Consumidor substitui os gênios da tecnologia. **Valor On-Line**. Publicada em 17/03/2005. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/LoginUsuario.aspx?tit=Consumidor%20substitui%20os%20g%C3%AAs%20da%20tecnologia%20%20&dtMateria=17%2003%202005&codMateria=2908664&codCategoria=95&url_recebido=/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx>. Acesso em: 03/08/2008.

ZOGBI, Edson. O novo desafio do marketing. **Venda Mais**. Publicado em: 07/01/2008. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/VendaMais/php/verMateria.php?cod=43149>>. Acesso em: 05/08/2008.