

# Gestão das marcas no ciberespaço: uma reflexão sobre a atuação da enciclopédia britânica

Lenira de Souza Santos Stringhetti\*

## Resumo

Observa-se, hoje, que o ambiente incorporou a dimensão do ciberespaço e que as empresas que se posicionam adequadamente nesse ambiente ampliado estão obtendo ganhos de mercado, imagem e resultados econômicos mais vantajosos.

Uma possível explicação da demora de algumas empresas em optarem pela atuação no ciberespaço ocorre devido à necessidade de essas empresas incorporarem em sua gestão a perspectiva de um novo paradigma em relação ao ambiente e ao mercado.

Esse artigo estabelece uma reflexão sobre as dificuldades da empresa Enciclopédia Britânica em se adaptar ao surgimento do espaço cibernético, por estar sua gestão construída na perspectiva do espaço físico. Tal posicionamento da empresa ocasionou a sua venda e a posterior construção de uma estratégia vinculada à realidade virtual pela nova administração.

## Palavras-chave

Adaptação estratégica, ciberespaço, estratégia, gestão da marca, marcas, virtual

## Abstract

Nowadays, we can observe that the environment has incorporated the cyberspace dimension and those enterprises are adequately positioned in that enlarged environment are obtaining market share, image and more advantageous economic profits.

One possible reason for the delay of some of these enterprises to option to work in the cyberspace occurs due the necessity of these organizations to include in their management models the perspective of a new paradigm linked to the environment and to the market.

This article establishes a reflection about the difficulties of the Enciclopedia Britannica in adapting of the cyberspace, because of its management was built in the perspective of the physical space. Such positioning of the company caused its sale and the posterior construction of a new strategy linked to the virtual reality by the new management.

## Key words

Strategic adaptation, cyberspace, strategy, brand management, brands, virtual

\*Mestranda no Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.  
E-mail revista@cse.ufsc.br

## 1 Introdução

Nas duas últimas décadas as organizações têm vivenciado uma série de mudanças descontínuas. Charles Handy (1998), conhecido autor irlandês, considera as mudanças que estão ocorrendo diferentes das do passado, quando um confortável padrão de continuidade predominava. Nunca foi tão importante se repensar esse novo contexto de consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e novas formas de relacionamento que se tem estabelecido.

Observa-se, hoje, que o ambiente incorporou a dimensão do ciberespaço e que as empresas que se posicionam adequadamente nesse ambiente ampliado estão obtendo ganhos de mercado, imagem e resultados econômicos mais vantajosos.

Uma possível explicação da demora de algumas empresas em optarem pela atuação no ciberespaço ocorre devido à necessidade de essas empresas incorporarem em sua gestão a perspectiva de um novo paradigma em relação ao ambiente e ao mercado.

Esse artigo estabelece uma reflexão sobre as dificuldades da empresa Enciclopédia Britânica em se adaptar ao surgimento do espaço cibernético, por estar sua gestão construída na perspectiva do espaço físico. Tal posicionamento da empresa ocasionou a sua venda e a posterior construção de uma estratégia vinculada à realidade virtual pela nova administração.

## 2 A estratégia original da britânica

A Enciclopédia Britânica foi um dos *brand names* mais fortes do mundo, sinônimo de qualidade e alta confiança, segundo o relato a seguir, embasado na reportagem da Gazeta Mercantil (10.03.2000) e informações obtidas no *site* atual da empresa.

Desde 1990, as vendas de coleções da Britânica caíram mais de 50% e a razão desse declínio pode ser inferida pela criação dos *CD-ROMs*. A concepção do produto da Britânica,

livros que procuravam criar uma forma de capturar e tornar acessível o conjunto de todos os conhecimentos humanos produzidos, decorreu essencialmente das idéias do “Iluminismo Escocês”, preconizadas por Adam Smith, Robert Burns, James Watt, David Hume, Sir Walter Scott e outros.

Na França, Denis Diderot dedicou sua vida à produção de uma enciclopédia. Mas a que se tornaria mais famosa do mundo foi concebida em 1768, em Edimburgo, Escócia: a Enciclopédia Britânica (*Encyclopaedia Britannica*). Seus Fundadores Colin Macfargulhar, um impressor, e Andrew Bell, um gravador, contrataram William Smellie para editá-la. A missão da Britânica teria sido por mais de 230 anos a determinação de servir às necessidades da humanidade do saber. Conforme surgiam suas sucessivas edições, acadêmicos e leitores comuns começaram a confiar nela e, mesmo hoje, alguns historiadores “ficam com os olhos marejados” ao falar da grande 11ª edição, publicada em 1911.

A reputação da Enciclopédia Britânica sobreviveu a uma troca de controle, em 1920, para a *Sears Roebuck*, uma iniciante no varejo por encomendas via correio, e a uma mudança da sua sede para Chicago. Duas décadas depois, tornou-se propriedade de uma fundação, cujos rendimentos beneficiavam a Universidade de Chicago. Seus vendedores de porta em porta tornaram-se legendários, por sua habilidade de convencer os pais de que uma enciclopédia era imprescindível para que seus filhos crescessem bem educados. Em 1989, a receita de vendas atingiu um recorde de US\$ 650 milhões e a força de vendas da empresa cresceu para 2.300 pessoas.

Entretanto, a empresa entra em colapso em 1995, demonstrando estar totalmente “cega” para visualizar as mudanças ambientais e não repensar o seu negócio no contexto do ciberespaço e das mutações culturais decorrentes.

Como fatores críticos da estratégia competitiva, ou características distintas da Britânica, observamos que os sócios decidiram que a ênfase seria dada pelos seguintes fatores:

. qualidade do produto - os livros oferecidos deveriam proporcionar conhecimento e terem aparência da melhor qualidade; e

. uma rede de distribuição composta por vendedores treinados e confiantes na qualidade do produto.

A Britânica optara por um negócio que proporcionava um único benefício (conhecimento), a múltiplos grupos de clientes com uma única tecnologia (livros). Toda a sua estratégia foi montada em torno de um produto (enciclopédia).

Entretanto esta estratégia mostrou-se totalmente inadequada ao espaço cibernético “que é uma ferramenta muito diferente da mídia clássica, porque é nesse espaço que todas as mensagens se tornam interativas, ganham plasticidade e têm uma possibilidade de metamorfose imediata” (Lévy, 1998).

### 3 A emergência do espaço cibernético

Para melhor entender o impacto das transformações ambientais na Britânica é necessário estabelecer uma reflexão sobre a evolução da denominada “ecologia das mídias”, ou seja, a passagem da cultura oral para a cultura da escrita, até a emergência do ciberespaço e seus efeitos sobre as pessoas e empresas. Essa reflexão é realizada aqui à luz da obra de Lévy (1998).

A comunicação humana é o que permite ao homem tornar-se cidadão. É por intermédio das diversas formas de linguagem que o homem consegue se organizar em sociedade, estabelecendo leis de convivência, firmando e transmitindo valores e conhecimentos. Historicamente, pode-se identificar quatro níveis de evolução: oral, escrita, meios de comunicação e rede de informação.

Nas sociedades orais, as mensagens linguísticas sempre eram recebidas no momento e no local de sua emissão. Emissores e receptores partilhavam um universo semelhante de significado. Tudo estava centrado no ato presente e, sobretudo, na memória. Totalidades vivas, porém fechadas, sem universalidade.

Com o advento da escrita no século V a.C., a palavra passa a ser registrada. Abre-se a possibilidade de a memória social ser entendida indefinidamente, de ser possível conhecer mensagens geradas por pessoas situadas a milhares de quilômetros ou, até, mortas há séculos. Neste novo contexto, os atores da comunicação não partilham necessariamente a mesma situação, não precisam estar em interação direta. A mudança afeta profundamente a forma de existir do homem, afinal a palavra impressa não se apaga.

Entretanto, é difícil entender uma mensagem quando separada de seu contexto vivo de produção. É por isso que, ao lado da recepção, inventaram-se as artes da interpretação, da tradução e toda uma tecnologia linguística (gramáticas, dicionários, enciclopédias, etc.). Do lado da emissão, houve um esforço para compor mensagens que fossem capazes de circular por toda a parte, independentemente de suas condições de produção, as quais contêm em si, na medida do possível, suas chaves de interpretação ou sua “razão”.

Os meios de comunicação de massa (imprensa, rádio, cinema, televisão) seguem, ao menos em sua configuração clássica, a linha cultural da escrita. Seu alvo são os receptores e sua capacidade interpretativa. A mensagem por circular num espaço desprovido de interação, não explora o contexto particular que envolve o receptor, nem sua singularidade, aderência social, microcultura e momento. Tais dispositivos, ao mesmo tempo redutor e conquistador, fabrica um “público” indiferenciado, a “massa” dos meios de comunicação de massa.

Com a emergência do ciberespaço, a pragmática da comunicação leva-nos de volta à situação anterior à escrita, porém em outra escala e órbita, pois a possibilidade de interconexão e dinamismo em tempo real faz com que os parceiros da comunicação partilhem novamente o mesmo contexto, o mesmo hipertexto. O hipertexto se diferencia do texto tradicional por não comportar a linearidade. Qualquer que seja a mensagem

abordada, ela se conecta a outras, com comentários e fóruns de debate em tempo real. Uma comunicação recíproca, interativa e ininterrupta. A interconexão generalizada emerge como nova forma de universalidade, não totaliza mais o sentido, mas sim pelo contato promove a interação geral.

Uma nova ecologia dos meios de comunicação se organiza em torno da extensão do ciberespaço. A inteligência coletiva faz-nos participar mais intensamente da humanidade viva, com suas singularidades e diversidades, valorizada pela participação em comunidades de debate e argumentação.

Os computadores colocam as principais ferramentas da atividade econômica nas mãos dos indivíduos. O ciberespaço realiza uma verdadeira revolução pois permite, ou permitirá às pessoas, em breve, dispensar os serviços de intermediários em geral (editor, produtor, etc.) e disponibilizar seus textos, sua música, seu mundo virtual ou qualquer produto de sua mente.

A TV isolava e impossibilitava o consumidor de responder, já o ciberespaço oferece as condições de uma comunicação direta, interativa e coletiva. Se por um lado a cibercultura aparece como solução parcial de problemas da época anterior, por outro lado constitui um imenso campo de novos problemas e conflitos globais inimagináveis. A relação com o saber, o trabalho e o emprego remodelam a democracia e talvez até o Estado precise ser reinventado. A cibercultura exprime uma grande mutação da própria essência da cultura, conforme defendida por Lévy (1998).

#### 4 A resposta da britânica

O surgimento do ciberespaço requeria que a Britânica se reposicionasse estrategicamente e se organizasse operacionalmente, visto que o conhecimento agora estava circulando gratuitamente nas infovias do ciberespaço.

Entretanto, a empresa foi incapaz de se separar de sua forma de produção original e continuou, assim, oferecendo produtos e ser-

viços da mesma maneira, o que levou a um desastre quase irreparável. Nesse contexto surge um “novo entrante”, a Microsoft, que produziu uma enciclopédia barata em CD-ROM, chamada Encarta, em 1993.

Quando a ameaça ficou evidente, a Britânica implementou a seguinte estratégia:

- . criou um produto similar ao do novo entrante, a versão em *CD* da enciclopédia; e
- . continuou a privilegiar as vendas do produto original, ou seja decidiu oferecer a versão em *CD* gratuitamente como brinde a quem comprasse a coleção tradicional. Quem optasse só pela versão em *CD* teria que pagar \$1,000. Tal estratégia pretendia minimizar a possível desmotivação da força de vendas (que mesmo assim se revoltou, ao ver seus livros de capa dura mutilados).

Com a consolidação da *Internet*, as coisas tornaram-se infinitamente mais difíceis e as vendas entraram em colapso, juntamente com a força de vendas. Com a contínua queda das vendas, os melhores vendedores deixaram a empresa, e o proprietário da Britânica – um *trust* controlado pela Universidade de Chicago – em 1995, vendeu a empresa por uma fração de seu valor contábil.

A nova administração está tentando reconstruir o negócio a partir da realidade do espaço virtual. Hoje, emprega menos de 350 pessoas. Em outubro de 1999, decidiu-se tornar gratuito parte do conteúdo da Britânica na *Internet*, na esperança otimista de recuperar os custos por meios dos anúncios no *site*.

Atualmente os produtos de língua inglesa são distribuídos por meio de escritórios nos Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Índia. Seu provedor [britannica.com.inc](http://britannica.com/inc) oferece diversos produtos que viabilizam informação, entendimento e conhecimento em mídia digital, integrando a tradição Britânica com o poder da tecnologia. Mas por falta de uma estratégia aderente com o novo ambiente, o *site* não obteve o sucesso esperado.

O preço de uma coleção da Enciclopédia

Britânica está na faixa de \$1,250.00 (USD). Uma enciclopédia em *CD-ROM*, como a Encarta da Microsoft, custa \$50. Além do mais, muitos clientes recebem a Encarta grátis juntamente com seus PCs novos. O custo de produção de uma coleção de volumes da enciclopédia tradicional em papel está na faixa de \$200-\$300. O de um *CD-ROM* é por volta de \$1,50.

Os executivos da Britânica provavelmente perceberam os *CD-ROMs* como versões eletrônicas de produtos inferiores. O conteúdo da Encarta é licenciado da Funk & Wagnalls, uma enciclopédia vendida em supermercados. A Microsoft apenas colocou um “molho visual” com ilustrações de domínio público e alguns *clips*. Já o conteúdo da Britânica é acima de qualquer suspeita, com 230 anos de experiência.

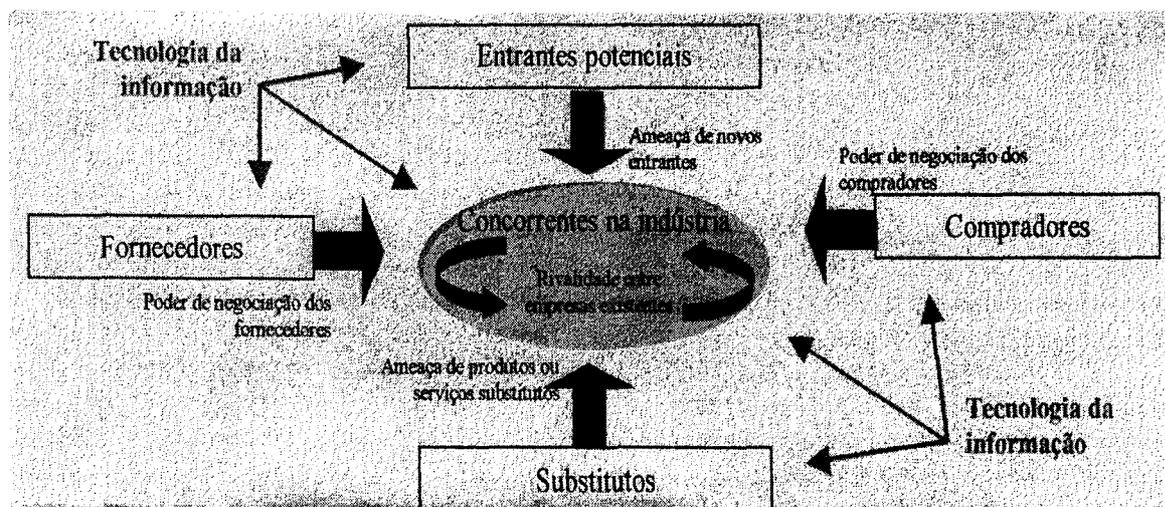
Para os executivos da Britânica, a Encarta era provavelmente um brinquedo, não uma enciclopédia. Permeava a organização a crença de que os pais compravam enciclopédias para seus filhos com base em seu conteúdo intelectual e que, portanto, compravam a Britânica, motivados por um desejo de fazer a “coisa certa” para a formação de seus filhos. Entretanto a “coisa certa” no novo

contexto era comprar um computador para a garotada, que oferecia uma dúzia de *CD-ROMs*, um dos quais, na opinião dos clientes – a única opinião que conta –, servia perfeitamente como substituto para a Britânica. Logo, o concorrente verdadeiro da Britânica era o computador. Esta tecnologia possibilitou uma nova relação com o conhecimento, num primeiro momento através de *CDs*, onde o conceito de embalagem foi alterado – mais leve e prático, e num segundo momento com a Internet, o acesso e a troca de informações foi facilitado (embalagem do conhecimento).

## 5 As razões da não-adaptação

A lógica fundamental da criação de valor havia mudado no setor onde a Britânica atuava, o que poderia ser percebido com a análise das cinco forças competitivas básicas de Porter (1996). A tecnologia da informação alterou cada uma das cinco forças do setor onde a Britânica atuava, criando necessidades e oportunidades para mudança (Figura 1).

Figura 1 – Cinco forças competitivas básicas



Fonte: PORTER, Michael E., 1996

A Tecnologia da Informação aumentou o poder dos clientes, que agora detêm o poder de um *click* no mouse, e propiciou a possibilidade de criação de produtos substitutos e a chegada de novos entrantes. Além do mais, o perfil dos fornecedores mudara radicalmente, eram necessários grandes investimentos em *softwares* complexos, para proporcionar aos clientes conhecimento *online*. Sendo assim, a rivalidade no setor se acirrou dramaticamente.

Em um setor em mutação rápida e contínua, a Britânica, apesar de estar fortemente posicionada, teve que enfrentar um produto substituto de baixo custo, como aconteceu, no passado, com os fabricantes líderes do setor de válvulas eletrônicas a vácuo e de coadores de café.

Segundo Porter (1996), em tal situação, lidar com o produto substituto, torna-se prioridade número um da estratégia. Com a emergência do ciberespaço, o paradigma de aquisição do conhecimento mudara e “quando um paradigma muda todos voltam a zero”, conforme atesta Barker (1993).

O novo entrante, no caso, a Microsoft, trouxe novas capacidades e não enfrentou a barreira, que a Britânica julgara ter construído: o conhecimento embasado em pesquisa. Sendo assim, o novo entrante não enfrentou retaliações, visto que estava competindo em um novo paradigma. Nem mesmo a força da marca da Britânica representou ameaça ao novo entrante, que proporcionava aos clientes a possibilidade de obter conhecimento, de modo rápido e interativo.

Para o recém-chegado, a Encarta era mais um serviço que estava sendo oferecido aos seus clientes. Para a Britânica era o momento de estabelecer mudanças fundamentais em seu negócio.

Entretanto, o esforço de mudança corporativa não foi muito bem sucedido. A empresa não teve uma liderança visionária, que pudesse antecipar o futuro à luz das mudanças tecnológicas. E, se não antecipou, também não inovou ao se deparar competindo

com um novo entrante, atuando em um novo paradigma de competição.

A ênfase da Britânica continuava sendo o seu produto, construído para clientes que não navegavam pela grande rede. Tal como Ford, com o seu modelo T, a Britânica não conseguia vislumbrar a dimensão da mudança ambiental, a de que o mundo tinha incorporado a perspectiva da virtualidade.

Inacreditavelmente, a Britânica burlou as premissas das escolas do pensamento estratégico, descritas por Mintzberg e Lampel (1999). Se tinha algum processo de formulação estratégica sistematizada, esse foi incompetente no sentido de construir um plano de ação que incorporasse a mudança tecnológica (**Escola do Planejamento**).

Se não tinha um processo sistematizado de formulação estratégica (**Escola do Design**), também não contou com um administrador ou um empreendedor que levasse a empresa para o novo paradigma (**Escola Empreendedora**) ou mesmo com um estrategista que interpretasse os fatos (**Escola Cognitiva**) e criasse um senso de urgência para planejar e criar vitórias a curto prazo embasadas em aprendizagem (**Escola do Aprendizado**). Nem a crise foi discutida, nem a aquisição de competências básicas para lidar com a situação aconteceu. Pelo contrário, a empresa insistia em não perceber que a Tecnologia da Informação estava transformando drasticamente o ambiente em que operava (**Escola Ambiental**), o que a levou a não se posicionar estrategicamente em seu setor (**Escola do Posicionamento**). Também não se dispôs a criar parcerias e alianças para atuar no ciberespaço (**Escola do Poder**) e a buscar uma transformação cultural que encorajasse os funcionários a agirem no contexto do novo paradigma, participarem de treinamentos e adotarem medidas não-convencionais em relação a vendas (**Escola Cultural**).

Mesmo com as vendas caindo, a Britânica não percebeu que o valor, definido por Heskett et al. (1994) como (Qualidade dos produtos + Resultado Esperado) / (Preço + Custo de acesso) estava se tornando imperceptível para os clientes. A **Qualidade** dos conhecimentos embutidos nos livros da Britânica não competia com a qualidade da informação que poderia ser embutida nos computadores. O **Resultado Esperado** de uma pesquisa em livros era bem mais demorado e desinteressante. Por outro lado, o **Preço** para o consumidor era mais alto e o **Custo de Acesso**, ou seja, o custo de acessar um livro e folheá-lo era mais difícil para o cliente do que alguns simples *clicks* no *mouse*.

Em seu recente artigo: "O que é estratégia?", publicado na revista Harvard Business Review (1996), a Porter acrescenta as suas três estratégias genéricas: Estratégia de Custo, Estratégia por Diferenciação e Estratégia de Enfoque e outros três tipos de posicionamento:

- . variedade de produtos e serviços (posicionamento por produto),
- § necessidades dos clientes (posicionamento por segmento), e
- . acesso aos clientes.

Sendo assim, o acesso dos clientes ao conhecimento, proporcionado pela evolução tecnológica, foi uma estratégia do novo entrante, que atuava em outra indústria e revolucionou o setor em que a Britânica atuava.

A Britânica lidou com uma premissa errônea de considerar somente as tecnologias vigentes em seu setor, quando a premissa correta é que as tecnologias que provavelmente vão exercer o maior impacto sobre uma empresa e sua indústria são tecnologias externas ao seu próprio campo. Diferentemente das tecnologias do século XIX, as tecnologias atuais não percorrem caminhos paralelos e distintos. Elas se cruzam e fazem cair os muros que definem as

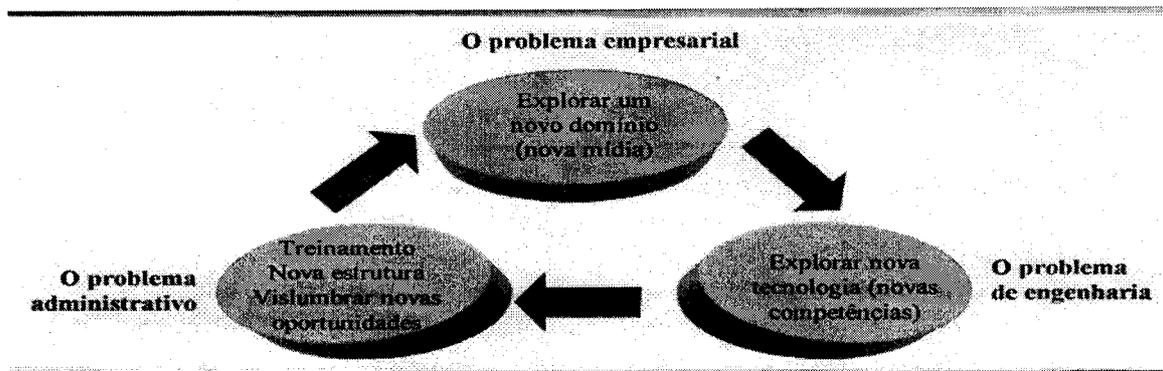
indústrias. O computador começou como ferramenta de engenharia e armazenagem de dados e tornou-se, infelizmente para a Britânica, um integrante também da indústria da comunicação e do conhecimento. A informação não era um monopólio da indústria de livros. Ao preocupar-se em satisfazer apenas os clientes que compravam livros, a Britânica esqueceu-se dos não-clientes que navegavam pelo espaço do saber e que, segundo Drucker (1993), representam grande parte do potencial do mercado.

A Britânica deveria ter avaliado, portanto, o impacto do cruzamento de tecnologias na estrutura do setor em que atuava e identificado antecipadamente os novos entrantes, as formas pelas quais a tecnologia da informação poderia gerar novos negócios para empresa e, assim, criar vantagem competitiva.

Enfim, a empresa deveria elaborar um plano de ação para capitalizar a "revolução da informação", que indicasse a alocação de capital em *hardware*, *software*, bem como em novas atividades de desenvolvimento de produtos que pudessem competir no espaço virtual.

A abrangência da mudança que deveria ser implementada na gestão da Britânica pode ser percebida pelo modelo de adaptação de Miles e Snow (1978) ou ciclo adaptativo. Esses autores afirmaram que a adaptação organizacional requer simultaneamente soluções para definição de domínio (problema empresarial), tecnologia (problema de engenharia) e estrutura-processo e inovação (problema administrativo), vide figura 2.

Figura 2 - O Ciclo Adaptativo



Fonte: MILES, Raymond e SNOW, Charles C., 1978.

A lição máxima desse caso é que os executivos deverão compreender o ambiente pela compreensão de como os consumidores utilizam a sua renda. Para os consumidores, o computador não se tratava de um produto qualquer e eles passaram a destinar uma parte cada vez maior de sua receita na compra de computadores porque os computadores lhes davam o acesso a um novo mundo, a um novo estilo de vida.

A gestão da tecnologia da informação não pode mais se restringir exclusivamente ao território dos departamentos de processamento ou de tecnologia. Cada vez mais, as empresas terão que compreender que a evolução da tecnologia da informação pode afetar drasticamente o setor em que atuam, mesmo que essa tecnologia esteja sendo desenvolvida em outra indústria.

Sendo assim, os estrategistas deverão envolver-se com as novas tecnologias, pois esta pode não só ajudar no processo de implementação de uma estratégia como, em alguns casos, ser a própria estratégia, visto que representa um dos eixos da definição de um negócio, conforme concepção de Abell (1990).

## 6 A gestão da marca no ciberespaço

Um dos principais propósitos da marca é distinguir um produto ou serviço, de modo que este possa ser facilmente identi-

cado e preferido. “A marca é um banco de memória onde os produtos e serviços se acomodam” (Tavares, 1998, p. 17) e adquire significado ao longo do tempo, tornando-se íntima e permanente.

Uma marca revela o significado e a direção dos antigos e dos futuros produtos ou serviços, ou seja, explica por que eles existem, de onde vieram e para onde vão. Sua construção é elaborada diariamente, pois deve se adaptar às mudanças ambientais e ao comportamento dos consumidores, em um contexto de sistema aberto, desenvolvendo com este procedimento a geração de entropia negativa (Katz e Kahn, 1970).

A gestão da marca é tão importante, que já se divulgam os valores financeiros de algumas marcas, tais como Coca-Cola, IBM, Ford, Microsoft, entre outras, como publicado no Jornal Financial Times (22.06.1999).

A gestão atual da marca deve incorporar a realidade de um mundo virtual dinâmico, cada vez mais complexo e interativo, onde os consumidores detêm o poder e mudam com rapidez seus hábitos. O sucesso dessa gestão reside basicamente na capacidade de manter viva a imagem da marca rumo ao futuro. Isso significa identificar tendências e surpreender com a criação de produtos e serviços até então inimagináveis.

No ciberespaço, a gestão da marca deve ser repensada no âmbito da gestão do site, ou mais amplamente da gestão do portal, ou seja “a porta online da empresa” que pode ser aberta ou fechada com um click do cliente.

A marca pode facilitar o acesso ao portal, mas não pode garantir o sucesso de um produto que não está nem mesmo inserido nesse espaço, como foi o caso do produto da Britânica.

A virtualidade cria espaço para o fortalecimento da marca, desde que a empresa proporcione produtos e serviços inovadores. Entretanto, muitas empresas ainda tratam suas marcas tendo o passado como referência, ou acreditam que elas vão garantir o sucesso de produtos que estão na fronteira da obsolescência (Chetochine, 1999).

São incapazes de desvincularem suas marcas de suas identidades originais e continuam a oferecer os mesmos produtos e serviços, independentemente das mudanças ambientais. Nesse contexto, nem mesmo uma marca poderosa como a da Britânica pode garantir o sucesso.

## Notas

- Este artigo contou com a colaboração da Profa. Nídia Furiati, mestre pela UNB (DF) e consultora em planejamento estratégico no Banco do Brasil.
- Este artigo foi produzido a partir de referencial teórico estudado na disciplina Adaptação Estratégica, de fevereiro a abril de 2000, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Alves Filho, no Curso de mestrado à distância em Engenharia de Produção com ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional pela UFSC (SC) em convênio com a UNEB (DF).
- Fontes: sites da Britânica consultados na Internet em abril 2000 - nup.//corporate.britannica.com/our\_story, nup.//corporate.eb.com, nup.//www.britannica.com, nup.//www.eb.com.

## Referências

- AAKER, David A., JOACHIMSTHALER, Erich. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: *Administração de Marcas – On Brand Management*. Trad. Afonso Celso da C. Serra. Harvard Business Review; Rio de Janeiro: Campus, 2000. 198p. p.9-28.
- ABELL, Derek F. *Definição do Negócio: ponto de partida do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARKER, Joel Arthur. *Paradigms, the business of discovering the future*. New York: HarperBusiness, 1992.
- CHAMPY, James, NOHRIA, Nitin. *Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o Gerenciamento de Mudanças nos Negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CHETOCHINE, Georges. *A derrota das marcas – como evitá-la?* Trad. Maria Whitaker Ribeiro Nolf. São Paulo: Makron Books, 1999. 146p.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993. 188p.
- HANDY, Charles. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON, Rowan. *Repensando o Futuro*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998. 226p. p.1-17.
- HESKETT, James L., SASSER JÚNIOR, W. Earl, HART, Christopher W. L. *Serviços Revolucionários – mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo: Pioneira, 1994. 314p.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência - o futuro do pensamento na era da informática*. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1ª Edição - 1993. 7ª Reimpressão - 1998. 208p.
- LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?*. Trad. Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1ª Edição - 1996, 2ª Reimpressão - 1998. a 208p.

MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. *Organizacional strategy, structure and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978. p. 3-30.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, Spring 1999. p. 21-30.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 300p.

MONTGAMERY, Cynthia, PORTER, Michael. *Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 504p.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michel E. What is strategy? *Harvard Business Review*, nov/dez 1996. a pp.61-78.

TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998. p.17

THE ECONOMIST. Varejo só sobrevive com o e-commerce. *Gazeta Mercantil*, 10 março 2000. Informática & Telecomunicações, p.C-3.

TOMKINS, Richard. What a good name adds up to. *Financial Times*, 22 junho 1999. Marketing Brands.