UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO VAREJO NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS: UM ESTUDO NO SETOR CERVEJEIRO

Silvia Cristina Prado

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO
2007

Prof.ª Dr.ª Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SILVIA CRISTINA PRADO

A INFLUÊNCIA DO VAREJO NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS: UM ESTUDO NO SETOR CERVEJEIRO

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Prado, Silvia Cristina
A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro /Silvia Cristina Prado. -- São Paulo, 2007.
181 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Marcas (construção) 2. Varejo 3. Comunicação 4. Cerveja I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. I. Título.

CDD – 658.575

Para as grandes mulheres da minha vida: minha avó Nair (*in memoriam*), minha mãe Érika, minha filha Júlia, que me ensinaram e me ensinam, a cada dia, o que é amar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Crescitelli, que me incentivou, orientou e contribuiu imensamente para o desenvolvimento desta dissertação.

À Prof.ª Dr.ª Ana Akemi Ikeda e ao Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo, que foram membros da banca de qualificação e colaboraram para o desenvolvimento deste projeto com suas palavras de incentivo e de busca de excelência.

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo e ao Prof. Dr. Edison Fernandes Pólo, por tudo que me ensinaram.

Aos funcionários da biblioteca e da secretaria do PPGA, que, de forma silenciosa, colaboraram para o cumprimento desta etapa de nossas vidas.

A todos os colegas que fiz na FEA, em especial, Iná Furtino Barreto e Constantino Cavalheiro, por todos os momentos difíceis e divertidos que passamos juntos.

A Fernanda Curioni, Larissa Ortiz, Luciana Rovegno e Cristina Bussioli que se prontificaram a ajudar; sempre.

Ao Prof. Luiz Gracioso, pela colaboração no acesso aos entrevistados desta dissertação.

Aos entrevistados da pesquisa de campo Bruno Consentino, Luciana Fortuna, Marcel Marcondes, Pedro Navio e Stella Brant, pelas entrevistas cedidas.

Ao meu pai Tadeo, pelas palavras de incentivo e colaboração.
Ao meu marido Marcelo, por toda a ajuda, paciência e compreensão durante esses quase três anos.

Finalmente, aos meus irmãos tão queridos: André, Gugui, Cecilia e Mari por todas as doces memórias da infância e da vida, pelo amor, carinho, respeito e admiração.

E, em especial, a minha sempre pequena Ciça, por me ajudar a ver o mundo e trazer tanta alegria.

“A melhor forma de criar uma criança boa
é fazê-la feliz.”

Oscar Wilde

RESUMO

O estudo do processo de construção de marca ganhou importância a partir da década de 90, quando as empresas passaram a ser vendidas por valores superiores aos anotados nos balanços patrimoniais. Assim, iniciou-se uma corrente acadêmica de estudo visando a entender o que é uma marca e como seu valor pode ser construído. Os meios de comunicação de massa, tradicionalmente, têm sido utilizados para construir marcas. Desse modo, a questão fundamental desta dissertação é explorar a influência do varejo VIP na construção do *brand equity*, no setor cervejeiro brasileiro. O tema é tratado com base em uma revisão teórica que trabalha quatro blocos principais de conhecimento: i) marca; ii) comunicação; iii) canais de distribuição, com ênfase no varejo; iv) indústria cervejeira. E é desenvolvida uma pesquisa de campo, de caráter exploratório, que utiliza o método de levantamento de experiência, por meio de entrevistas em profundidade com os gerentes das três marcas de cerveja mais valiosas do mercado segundo o *ranking* da DINHEIRO/BrandAnalytics. As diretrizes teóricas da pesquisa de campo foram os quatro pilares de David Aaker (1996) de formação do *brand equity*: conscientização de marca, qualidade percebida, associação de marca e fidelidade de marca. Além disso, buscou-se entender, também, a influência da comunicação integrada de marketing na construção de marcas e os principais desafios e tendências da utilização do varejo VIP na construção de marcas. Os resultados da pesquisa indicaram que o varejo VIP tem potencial para ser utilizado na construção de marca, principalmente, quando se deseja falar com o consumidor da classe A. Além disso, a pesquisa aponta que o varejo VIP pode ter maior ou menor influência na construção do *brand equity* dependendo de alguns fatores, como: objetivos da marca, posicionamento de mercado da marca (segmento de mercado em que a marca atua e quem são seus consumidores-alvo) e *budget* disponível.

Palavras-chave: marca (construção), varejo, comunicação e cerveja

ABSTRACT

The study of the brand building process gained significance as from the nineties, when enterprises started to be sold at higher prices, than the ones noted down in their balance sheets. Therefore, an academic chain of study was initiated, aiming at understanding what a brand is and how its value may be built up. Traditionally, mass media communication have been used to build brands. Thus, the fundamental question of this dissertation is to exploit the influence of the retail to build brand, in the Brazilian beer industry. In order to answer this question, a theoretical review that focuses on four main blocks of knowledge was carried out. The areas analyses were: i) brand; ii) communication; iii) distribution channels emphasizing the retail market; iv) the beer industry. Furthermore, an investigative field research was conducted, adopting an exploratory method, by carrying out in-depth interviews, with managers of the three most valuable beer brands in the market, following the DINHEIRO/BrandAnalytics ranking. The field research was based on David Aaker's (1996) four pillars of the brand equity: brand awareness, perceived quality, brand association and brand loyalty. Moreover, this study has also aimed at understanding the influence of integrated marketing communication on brand building as well as the main challenges and trends in using the retail to build brands. The results of the research indicated that the retail has got potential to be used in brand building, mainly when the brand wishes to address to upper class consumers. Furthermore, they suggest that VIP retail may have higher or lower influence on building brand equity, depending on some factors, such as: brand objectives, brand positioning (segment of the market in which the brand performs and who are its target-consumers) and the available budget.

Keywords: *brand (building), retail, communication, beer*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE TABELAS 4
LISTA DE QUADROS 5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 6
1 INTRODUÇÃO 7
1.1 Objetivo do estudo 10
1.2 Método Adotado 10
1.2.1 Dados secundários 12
1.2.2 Dados primários 12
1.3 Estrutura do trabalho 13
2 MARCA 15
2.1 O que é uma marca e qual a sua função 15
2.2 *Brand equity* (valor de marca) 18
2.2.1 Valor financeiro da marca 20
2.2.2 Valor estratégico da marca 22
2.3 Processo de gerenciamento de construção de marca 24
2.4 Modelos de construção de marca de Keller 35
2.4.1 Pirâmide de construção de brand equity 37
2.5 Modelos de construção de marca de Aaker 39
2.5.1 Tarefas de liderança de marcas 42
3 COMUNICAÇÃO 45
3.1 Comunicação 45
3.2 Processo de comunicação 47
3.3 Comunicação integrada de marketing - CIM 49
3.4 Elementos do *mix* de comunicação 51
3.4.1 Propaganda 52
3.4.1.1 Principais funções da propaganda e seu processo de gerenciamento 53
3.4.1.2 *Merchandising* 57
3.4.2 Promoção de vendas 58
3.4.3 Eventos e experiências 61
3.4.4 Relações públicas e assessoria de imprensa 63
3.4.5 Marketing direto 64
3.4.6 Vendas pessoais 64
3.5 Tendências de comunicação para a construção de marca 66
4 CANAIS DE MARKETING 73
4.1 Canais de marketing: fundamentos 73
4.2 Principais funções 74
4.3 Níveis de canais 76
4.4 Estratégia de canal e decisões de estruturação 77
4.5 Varejo 80
4.5.1 Varejo: conceituação 80
4.5.2 Classificação e formato varejista 82
4.5.3 Varejo no Brasil 84
4.5.4 Tarefas do varejo para a indústria 86
4.5.5 O varejo VIP 88
5 INDÚSTRIA CERVEJEIRA 91
5.1 Panorama do setor de bebidas 91
5.2 A Cerveja e a sua história 94

5.3 Mercado de cerveja 95
5.3.1 Formação do preço da cerveja 98
5.3.2 Sistema de distribuição, embalagem e qualidade do produto 98
5.3.3 Legislação e consumo responsável 100
5.4 Cenário competitivo 101
5.4.1 Marcas mais valiosas do mercado brasileiro de cerveja 103
5.5 Considerações finais da revisão bibliográfica 106
5.6 Diretrizes teóricas da pesquisa 109
6 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO 111
6.1 Objetivos da pesquisa de campo 111
6.2 Tipos de pesquisas 111
6.3 Pesquisa exploratória 113
6.4 Planejamento da pesquisa de campo 115
6.5 Amostra 115
6.6 Estratégias de coleta de dados 117
6.7 Estratégia de análises de dados 117
6.8 Limitações do método da pesquisa 119
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 120
7.1 Análise AMBEV 120
7.2 Análise por entrevistado 124
7.2.1 Gerente de marca da Antarctica 124
7.2.2 Gerente de marca da Brahma 131
7.2.3 Gerente de marca da Skol 138
7.3 Consolidação das entrevistas 146
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS 151
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS 160
REFERÊNCIAS 162
APÊNDICE 1 – Lista dos Periódicos Pesquisados 170
APÊNDICE 2 – Roteiro da Entrevista 173
ANEXO 1 - Critério DINHEIRO/Brand Analytics 174
ANEXO 2 - Lista de fabricantes de cerveja e suas marcas 180

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA: Associação Brasileira de anunciante
ABEMD: Associação Brasileira de Marketing Direto
ABEP: Associação Brasileira de empresas de pesquisa
ABRABE: Associação Brasileira de Bebidas
ABRASEL: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABRP: Associação Brasileira de Relações Públicas
AMA: American Marketing Association
AMBEV: Companhia de Bebidas das Américas
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CIM: Comunicação Integrada de Marketing
FEMSA: Fomento Econômico Mexicano, S.A.B. de C.V.
INPI: Instituto Nacional da Propriedade Industrial
POPAI: The Global Association for Marketing at Retail
SINDICERV: Sindicato Nacional das Indústrias de Cerveja
VIP: *Very Important Person*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores de marcas medidos pela Interbrand em 2007 21
Tabela 2 - Valores de marcas brasileiras pela DINHEIRO/BrandAnalytics em 2007..... 21
Tabela 3 - Valores de investimento por meio de comunicação em 2006..... 53
Tabela 4 - Importância dos diferentes objetivos do patrocínio nos EUA 62
Tabela 5 - Série histórica do consumo de cerveja no Brasil (*per capita*/litro)..... 95
Tabela 6 - Participação de mercado de cerveja de 2002 a 2006 (em %)..... 97
Tabela 7 - Faturamento anual da indústria cervejeira brasileira 97
Tabela 8 - Variação de volume e valor da cerveja 98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções das marcas para os consumidores 18
Quadro 2 - Vantagens das marcas fortes 23
Quadro 3 - Julgamentos sobre a marca 38
Quadro 4 - Pontos fortes e limitações das mídias 56
Quadro 5 - Diferentes segmentos do setor de bebidas 92
Quadro 6 - Principais diretrizes da pesquisa 118
Quadro 7 - Ações de marketing da AMBEV: varejo comum e varejo VIP 122
Quadro 8 - Pontos fortes e limitações do varejo VIP 152
Quadro 9 - Relevância dos pilares do *brand equity* por público-alvo 154
Quadro 10 - Relação entre meio, veículo e conteúdo para a TV e varejo VIP 156

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Fluxo do estudo. 14
Ilustração 2 - O que uma marca pode ser e representar para diferentes consumidores..... 17
Ilustração 3 - *Brand equity* e a capacidade de gerar negócios. 22
Ilustração 4 - Etapas do processo de construção de marca. 25
Ilustração 5 - A diferença entre imagem, identidade e posição de marca. 32
Ilustração 6 - Proposta de valor. 32
Ilustração 7 - Composto de marketing. 33
Ilustração 8 - Fatores formadores do *brand equity* de Keller. 35
Ilustração 9 - Pirâmide de construção de *brand equity*. 37
Ilustração 10 - As quatro dimensões do *brand equity* de Aaker. 39
Ilustração 11 - Tarefas de liderança de marcas. 43
Ilustração 12 - O Processo de decisão da comunicação de marketing. 46
Ilustração 13 - Elementos do processo de comunicação. 48
Ilustração 14 - Modelo de hierarquia de resposta. 49
Ilustração 15 - O processo de gerenciamento da propaganda. 54
Ilustração 16 - Imperativos promocionais no nível da marca. 60
Ilustração 17 - Bar Johnnie Wash - SP. 69
Ilustração 18 - Capa da revista Venice. 70
Ilustração 19 - Construindo marca além de propaganda. 70
Ilustração 20 - Número de contatos. 74
Ilustração 21 - Os cinco fluxos no canal de marketing. 75
Ilustração 22 - Canais de marketing de bens de consumo. 77
Ilustração 23 - Inter-relação e hierarquia de objetivos e políticas na empresa. 79
Ilustração 24 - Classificação de varejo baseada no trabalho de BERMAN e EVANS. 83
Ilustração 25 - Mercado total de bebidas no Brasil. 93
Ilustração 26 - Folha de lúpulo. 94
Ilustração 27 - Composição do preço da cerveja. 98
Ilustração 28 - Garrafa das três marcas das cervejas mais valiosas do Brasil. 104
Ilustração 29 - Foto da campanha "Bar da BOA". 126
Ilustração 30 - Foto da campanha "Zeca-hora". 133
Ilustração 31 - Embalagem Skol Beats. 140
Ilustração 32 - Gestão do processo de construção de *brand equity* no varejo VIP. 157

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, entender o ambiente de marketing e ser capaz de enxergar oportunidades e ameaças são pontos-chave para garantir a rentabilidade e a manutenção das empresas em longo prazo. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 158):

> As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

O fenômeno da globalização tem colaborado para que o capital, a tecnologia, os produtos e as pessoas possam viajar sem fronteiras e de forma mais rápida, aumentando ainda mais a competitividade entre as empresas. Em relação a esse ponto, Kotler e Keller (2006, p. 388) ressaltam que o " mundo está ficando cada vez menor com o advento de meios de comunicações, transportes e fluxos financeiros mais velozes."

Além disso, várias mudanças verificadas no ambiente de marketing advêm dos avanços tecnológicos que acabam por alterar, muitas vezes, o comportamento do consumidor. Os novos desenvolvimentos tecnológicos e a sua disponibilização para os mercados consumidores são cada vez mais rápidos. Assim, as empresas vêem o período de comercialização das suas inovações reduzir-se e tornar-se alvo constante de cópias (HOOLEY *et al*, 2001, p. 17).

Apesar da importância de se entender o ambiente de marketing e seu impacto no negócio, cada empresa, por meio das suas capacidades e recursos, deve encontrar maneiras de se manter no mercado de forma competitiva. Porter (2004, p. 3) comenta que: "(...) uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas."

Como efeito, ano após ano, as empresas vêm buscando formas de superar a concorrência e a si mesmas. Porter (2004, p. 36) afirma que, em sentido mais amplo, existem três estratégias genéricas que as empresas podem seguir para criar posições defensáveis de longo prazo: a estratégia de liderança em custo, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco.

Uma das formas possíveis de implantar a estratégia de diferenciação é por meio da construção de marcas fortes. Deve-se lembrar que as marcas, numa esfera mais simples, servem para identificar o produto e definir a sua qualidade, porém a marca também pode servir como símbolo de expressão do consumidor (AAKER, 1996, p. 168). Nesse momento, a fidelidade do consumidor aumenta, garantindo fluxo de caixa muito regular ao longo de um determinado período de tempo.

Vários autores destacam a construção de marca como sendo um dos objetivos principais de qualquer empresa, já que ela pode ser fonte de vantagem competitiva, caso seja capaz efetivamente de diferenciar o produto da empresa do restante do mercado (AAKER, 2002; KELLER; MACHADO, 2005; KOTLER, 2005; PORTER 2004; ROSENBLOOM, 2002).

Por conseguinte, o estudo sobre marcas ganhou ênfase a partir da década de 90, quando as empresas viram suas margens sendo corroídas pela "commoditização" de seus produtos, já que as organizações passaram a ter dificuldade em manter a exclusividade de suas inovações por conta da velocidade e da popularização dos avanços tecnológicos (SCHULTS; BARNES, 2001, p. 31)

Aaker, Don Shultz, Joachimsthaler, Gobé, Kapferer e Keller são alguns dos principais estudiosos do assunto no mundo. E, entre os principais desafios para construir marca, pode-se citar questões como: como determinar o que é relevante para o consumidor, como definir o *mix* de marketing ideal, como comunicar a identidade da marca de forma relevante para o consumidor, como se diferenciar das outras marcas etc.

O gerente de marca tem como papel fundamental gerir a marca junto a seu público-alvo, administrando e escolhendo as diferentes ferramentas de comunicação, assim como planejando as mídias que serão mais eficazes para o momento atual da marca.

Se, há algumas décadas, a comunicação no Brasil se restringia à propaganda em televisão, pois algumas inserções no horário nobre (nas duas ou três mídias preponderantes) bastavam para atingir quase que a totalidade do *target*, atualmente isso não é mais verdadeiro. A própria segmentação do mercado e o número crescente de opções de novas formas de comunicação e novas mídias exigem que o profissional de marca avalie cuidadosamente as opções existentes.

Além disso, o gerenciamento isolado dos diversos itens que compõem a comunicação da marca no mercado pode causar sério dano à fixação dessa marca junto ao consumidor. Nesse sentido, Ogden e Crescitelli (2007, p. XI) apontam que, “no mercado competitivo de hoje, empresas e profissionais de marketing devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sobre produtos e serviços sejam claras, concisas e integradas.” Afinal, quando os consumidores recebem mensagens diferentes, antagônicas e não precisas, fica difícil para eles escolherem a marca e nela confiarem.

Atualmente, os estudos de marca contemplam, prioritariamente, o uso dos meios tradicionais de mídia para a construção de marca, porém pouco se fala sobre o uso de meios não-tradicionais, dentre eles, o varejo e as ações de marca que ocorrem dentro dele. O varejo, que além de cumprir seu papel na distribuição do produto, poderia também ser utilizado para comunicar e, conseqüentemente, construir marcas.

Há dezenas de formatos de varejo, do hipermercado à boate noturna, cada qual com características distintas que satisfazem a diferentes públicos e momentos de consumo. Com efeito, cada formato de varejo poderia colaborar de forma única para a construção de marcas. Bernard Arnault, presidente da Louis Vuitton Moët-Hennessy - uma das maiores empresa de produtos de luxo do mundo -, declarou: “Se você controla sua fábrica, controla sua qualidade; se controla sua distribuição, controla sua imagem” (*apud* KELLER; MACHADO, 2006, p. 143).

Esse panorama tem levado diversas empresas a desenvolverem ações específicas de marca no varejo, que além da busca por incremento de vendas (ações de curto prazo), visam a construção de marca (ações de longo prazo).

Dessa maneira, essas circunstâncias estimularam a realização de um estudo que tem como finalidade investigar a influência do varejo na construção de marcas. A contribuição desta pesquisa está baseada no fato de a teoria existente tratar, prioritariamente, de outros meios de comunicação para a construção de marca, em detrimento do varejo. Esta pesquisa justifica-se, então, por auxiliar o entendimento desse fenômeno que é de extrema importância no cenário competitivo atual.

1.1 Objetivo do estudo

O foco deste projeto é investigar a influência do varejo na construção de marcas, visando assim contribuir para o melhor entendimento desse fenômeno.

Os objetivos específicos são identificar:

- Os principais motivos pelos quais as marcas investem no varejo.
- A influência do varejo junto aos principais pilares de construção do *brand equity*.
- A influência da comunicação integrada de marketing na construção de marcas no varejo.
- Os principais desafios e tendências na utilização do varejo para construir marcas.

Com o objetivo de focar a pesquisa, que é de caráter exploratório, será analisado um único segmento, possibilitando, assim, a comparação e consolidação dos resultados encontrados. O segmento escolhido é o setor cervejeiro pelo histórico de utilização do varejo na implantação de ações de marketing e por sua alta competitividade.

Como há diversos formatos de varejo, este projeto visa a investigar somente os varejos definidos como varejo VIP[1]. O varejo VIP caracteriza-se pela alta freqüência de consumidores da classe A, pela concentração de venda no período noturno, em barezinhos, restaurantes, boates etc., locais em que o consumidor não só realiza a compra do produto (bebida), mas ainda nele o consome e em momentos de entretenimento ou lazer.

Finalmente, é necessário ressaltar que não é escopo desta dissertação avaliar as ações de marketing da marca dentro do varejo VIP. O que se busca é entender a influência do varejo VIP na construção de marcas, pela ótica da literatura estudada.

1.2 Método Adotado

Muitos são os motivos pelos quais o homem deseja aprender: razões práticas, intelectuais e até afetivas. Mattar (1999, p. 48) ressalta que:

---

[1] O termo VIP tem origem na língua inglesa e é a abreviatura de *very important person*. No Brasil, esse termo serve para designar pessoas ou objetos como sendo muito importantes ou especiais.

> Há razões intelectuais e razões práticas para essa busca incessante de conhecimento. As razões intelectuais advêm do desejo inato no homem de conhecer, aprender e compreender. Já as razões práticas advêm da necessidade de conhecer, aprender e compreender, a fim de fazer algo melhor ou de maneira mais eficaz do que está sendo feita, ou para procurar encontrar soluções para problemas específicos do quotidiano humano.

Lakatos e Marconi (1991, p. 49) apontam que há quatro tipos de conhecimentos: o popular, o científico, o filosófico e o religioso (teológico). O conhecimento científico caracteriza-se por ter procedimentos bastante rigorosos que, se não forem seguidos, comprometerão os resultados e não serão aceitos na comunidade científica.

De acordo com Gil (1994, p. 27):

> (...) para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento[...] pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico, como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir o conhecimento.

Assim, a pesquisa pode ser entendida como uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos, e que, para tanto, se utiliza de processos científicos (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 63).

Este estudo pode ser classificado como pesquisa exploratória porque objetiva explorar a influência do varejo na construção de marca, e, em nenhum momento, pretende quantificar eventos nem testar relações entre variáveis. Além disso, trata de um tema sobre o qual se conhece muito pouco. Cabe ressaltar que, na bibliografia pesquisada (Apêndice 1), pouco foi encontrado sobre esse tema, ou seja, o conhecimento prévio existente é escasso, o que justifica uma pesquisa exploratória sobre o assunto.

O método adotado para a realização desta pesquisa pode ser dividido em duas etapas. A primeira envolve a pesquisa de dados secundários que buscam levantar um arcabouço teórico sobre os seguintes temas: marca, comunicação, canais de marketing com ênfase no varejo e a indústria cervejeira. A segunda etapa consiste na pesquisa de campo (dados primários), que utilizará o método de levantamento de experiência por meio de entrevistas em profundidade, como visto a seguir.

1.2.1 Dados secundários

O levantamento de fontes secundárias foi realizado antes da pesquisa de campo já que contribuiu para a formulação do problema e entendimento do objeto de estudo. Para Mattar (1999, p. 82.): “Os levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamento bibliográfico, levantamento documental, levantamento estatístico e levantamento de pesquisas realizadas.”

O levantamento bibliográfico foi feito por obras de referência, já que permite a fundamentação teórica sobre o assunto. Além do mais, foi realizado um levantamento dos artigos e estudos recentes, que devem ajudar a construir o conhecimento de vanguarda sobre o tema. O levantamento bibliográfico aborda os seguintes conteúdos: marca, comunicação e canais de marketing (com ênfase no varejo).

O levantamento de dados públicos, tanto sobre os varejos, foco deste estudo, como sobre o setor cervejeiro foi feito para entender o fenômeno de maneira mais ampla e é apresentado nos respectivos capítulos 4 e 5.

As fontes de dados secundários foram: artigos publicados em jornais e revistas, relatórios setoriais, *site* das empresas e das marcas, documentos administrativos da empresa e pesquisa bibliográfica estudada.

1.2.2 Dados primários

Devido à escassez na literatura atual sobre o tema, este projeto propõe-se realizar uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória tem por objetivo fornecer maior conhecimento sobre o fenômeno estudado. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador não necessariamente sabe aonde se vai chegar, não verifica hipóteses previamente formuladas (relação entre duas variáveis), mas, normalmente, gera hipóteses que poderão ser comprovadas em outros estudos. Aaker *et al*. (2001, p. 94) ressaltam que, na pesquisa exploratória, “os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem preconcepções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes idéias e indícios sobre a situação”.

Para tanto, foi utilizado o método de levantamento de experiência que consiste em obter de diversas pessoas suas experiências e seus conhecimentos acumulados sobre o tema. “Muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam quotidianamente, acumulam experiências e conhecimentos sobre um dado tema ou problema em estudo.” (MATTAR, 1999, p. 82). Dessa maneira, o objetivo desse tipo de pesquisa exploratória é sistematizar o conhecimento existente, conforme ressaltou Mattar (1999, p. 83): “O objetivo do levantamento de experiência é o de obter e sistematizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo.”

É necessário, no entanto, atentar para a escolha das pessoas que irão participar da pesquisa como ressaltado por Zikmund (2006, p. 108):

> Devem-se selecionar as pessoas com conhecimento adequado, especialistas em determinado assunto. O pesquisador não está tentando estabelecer uma amostra probabilística representativa; o objetivo é ajudar a formular o problema e a esclarecer os conceitos, em vez de desenvolver evidências conclusivas.

Desse modo, o levantamento de experiência é adequado neste trabalho visto que a construção de marca por meio do varejo é um fenômeno pouco estudado, processo em que o conhecimento específico dos gerentes de marca pode contribuir para a compreensão do fenômeno e levantar *insights* de como fazê-lo. Assim, o levantamento de experiência busca entender a influência do varejo na construção de marca.

Para isso, serão realizadas entrevistas em profundidade com gerentes de marcas de bebidas, especificamente cerveja. O método da pesquisa de campo será apresentado, em detalhes, no capítulo 6, onde serão explorados os seguintes temas: objetivo da pesquisa de campo, tipos de pesquisa, pesquisa exploratória, planejamento da pesquisa de campo, amostra, estratégia de coleta de dados, estratégia de análise de dados e limitações do método adotado.

1.3 Estrutura do trabalho

Este estudo está organizado em cinco partes, conforme demonstra a Ilustração1. Na introdução, descreveu-se o objetivo do estudo, a relevância do tema e o método adotado. Na

segunda parte, será apresentado o referencial teórico para gerar o entendimento da pesquisa. Por isso, foi realizada a revisão da literatura referente à marca, comunicação, canais de marketing, com ênfase no varejo e da indústria cervejeira nacional. Na terceira parte, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa de campo, assim como a adequação do método escolhido aos objetivos traçados. Na quarta parte, serão mostrados os resultados da pesquisa de campo, confrontando-os com a revisão bibliográfica realizada na parte 2. Por fim, a quinta parte trará as análises dos resultados, as considerações finais do trabalho, bem como suas limitações e possíveis oportunidades para futuras pesquisas.

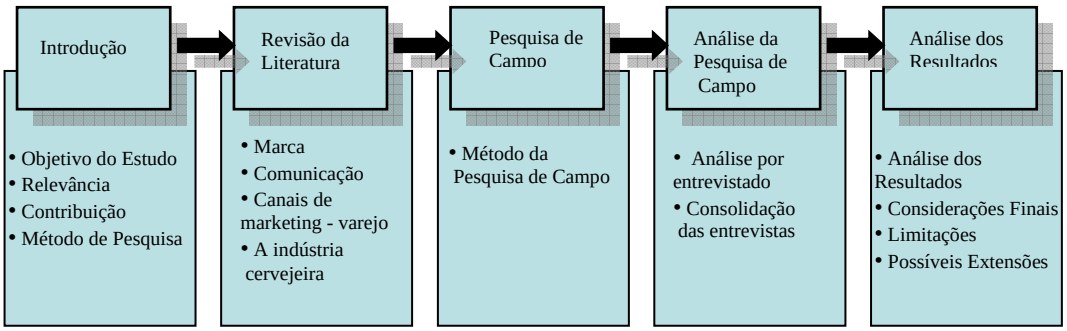


Ilustração 1 - Fluxo do estudo.
FONTE: Desenvolvido pela autora**.**

2 MARCA

O objetivo deste capítulo é explorar o universo da marca. Assim, serão apresentados os seguintes tópicos: o que é uma marca e qual a sua função, o que é *brand equity* (valor de marca), seu valor financeiro e seu valor estratégico para a empresa e o processo gerencial de construção de marcas. Além disso, serão apresentados os dois modelos mais conceituados de construção de marca: o modelo de Keller e o modelo de Aaker.

2.1 O que é uma marca e qual a sua função

O que é uma marca? A pergunta é simples, porém a resposta dever ser expressa por vários aspectos. Primeiramente, é necessário distinguir produto de marca. Segundo Ruão (2000, p. 8):

> O produto e a marca consistiriam, portanto, em elementos distintos, já que o primeiro seria aquilo que a empresa fábrica, e o segundo, aquilo que a empresa vende. A marca constituiria o principal motor da compra, assentando na percepção que os consumidores dela formavam, a partir das ações de marketing desenvolvidas pela empresa. Seriam construções teóricas, muito para além das características físicas do produto, pois fundadas em elementos intangíveis, identificados como os únicos capazes de traduzir a verdadeira unicidade da oferta.

A marca, então, engloba o produto e vai além de suas características físicas, ela incorpora outras dimensões, fruto da sua relação, ao longo do tempo, com os consumidores.

Definir marca, no entanto, não é tão simples. Muitos autores abordam esse tema. Uma das definições mais utilizadas para marca é a da American Marketing Association (AMA, 2007), que ressalta ser o papel da marca diferenciar e identificar a oferta de um vendedor: “Uma marca é um nome, um termo, *design*, símbolo, ou qualquer outro elemento que identifica os bens ou serviços de um vendedor e os diferencia de outro vendedor.”

No Brasil, pode-se encontrar na Lei n. 9.279 (Art.123) da Propriedade Industrial a seguinte definição de marca: “marca de produto ou serviço é aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa.” Essa definição salienta o papel da marca em diferenciar as ofertas de procedência distinta. Por isso, para se obter a

devida proteção legal de uma marca, no país, é necessário registrá-la no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2007).

Independentemente da questão legal, a marca vive, cresce e, por vezes, desaparece na mente dos consumidores. Eles, normalmente, a definem com base nos contatos diretos e indiretos que mantiveram com ela no passado e no presente. Apesar de grande parte dos contatos ser gerenciada pelas empresas detentoras das marcas, que definem como, quando e o que comunicar aos consumidores, há contatos que ocorrem sem o total domínio das empresas como, por exemplo, a comunicação de boca em boca do consumidor, o contato da marca no ponto-de-venda, os *blogs* da internet, as impressões das pessoas que a utilizam etc.

A marca vai, pois, além da simples identificação do bem ou da nomeação de um produto qualquer. Pode-se dizer que ela carrega consigo outras dimensões que são formadas ao longo do tempo por meio de múltiplos tipos de contato com o consumidor como Keller e Machado (2006, p. 4) apontam:

> Uma marca é, portanto, um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis - relacionadas com o desempenho de produto da marca - , ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis - relacionadas com o que a marca representa.

A definição de Ogilvy (1997, p. 4) complementa a de Keller e Machado (2006) e reforça a importância das impressões que os consumidores-alvo podem ter por conta das pessoas que usam/adotam a marca:

> Marca é a soma intangível dos atributos do produto, de seu nome, seu preço, sua embalagem, sua história, sua fama e a forma como é feita a sua publicidade. Uma marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam, tanto quanto pela sua própria experiência.

Outra definição de marca que contempla a questão das impressões dos consumidores e atenta para o conjunto de experiências dos consumidores é a definição de Sampaio (2002, p. 25):

> A marca, do ponto de vista do consumidor, é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação ao produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se 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.

Por fim, Schultz e Barnes (2001, p. 44) destacam o papel do consumidor para a validade da marca:

> Mais do que propriedade, a marca traz para o mercado significado para o consumidor. Representa o que o consumidor é e o que acredita que a marca oferece para ajudá-lo a reforçar seu lugar na sociedade. Assim a marca é mais do que um nome, símbolo ou ícone – é um vínculo que somente o consumidor é capaz de criar.

Independentemente do autor, como se pode notar, a marca identifica, qualifica e diferencia a oferta no mercado. Na visão do mercado, pode-se afirmar que não há unanimidade no que a marca representa, afinal cada consumidor detém uma história única de vivência com a marca e, também, expectativas distintas de desempenho. Uma empresa administra, de fato, não o valor de uma única marca, mas o valor de "n" marcas na mente de "n" consumidores e não-consumidores conforme pode ser visto na Ilustração 2.

- A cerveja X significa relaxar depois de um longo dia.

- A cerveja X não significa nada para mim, eu não bebo.

- A cerveja X é alegria, adoro ver as pessoas se divertindo.

Ilustração 2 - O que uma marca pode ser e representar para diferentes consumidores.
FONTE: Desenvolvido pela autora.

Dessa maneira, o gerenciamento da marca deve atentar para todos os momentos de contato da marca com os consumidores-alvo (inclusive no varejo), pois eles podem contribuir para a formação dos significados que ela virá a ter. Além disso, é importante gerenciar as diferentes percepções que a marca pode vir a ter junto a diferentes perfis de consumidores.

Keller e Machado (2006, p.36) já assinalaram que "a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo."

A marca tem várias funções tanto para a empresa como para os consumidores. As principais funções para os consumidores são a identificação da origem do produto, a redução do risco de escolha, a diminuição do custo da pesquisa entre opções. No Quadro 1, Kapferer (2003, p.24) apresenta estas oito funções que uma marca pode desempenhar junto aos consumidores:

de referência, de praticidade, de garantia, de otimização, de personalização, de permanência, hedonista e ética.

Quadro 1 - Funções das marcas para os consumidores

Função	**Benefícios ao consumidor**
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para uso específico.
De personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não-chocante).

FONTE: KAPFERER, 2003, p.24.

Além de desempenhar importantes funções para os consumidores, as marcas também desempenham papéis fundamentais para os fabricantes. A marca é uma forma de identificar, simplificar as movimentações das empresas. Ela protege, legalmente, especificações exclusivas do produto e, também, pode ser um símbolo de qualidade e de clientes satisfeitos. Além disso, serve para endossar o produto por meio de associações exclusivas, criar vantagem competitiva e retorno financeiro (AAKER, 1996, KAPFERER, 2003 KELLER;MACHADO, 2006, KOTLER; KELLER, 2006).

2.2 *Brand equity* (valor de marca)

Muitos autores discutem como uma marca pode ser gerenciada para gerar valor para as empresas e seus clientes. Na última década esse tema tornou-se “febre” nas publicações do mundo todo, e centenas de empresas, autores, agências de comunicação e instituições de ensino vêm discutindo a validade e aplicabilidade dos conceitos desenvolvidos pelos principais autores da área. Não obstante, ainda, não há consenso sobre como quantificar o *brand equity* (ou valor de marca, na tradução em português). Questionamentos sobre Que é *brand equity*, Como construí-lo, Qual o método ideal para valorizar uma marca, Como gerenciá-la para desenvolver seu valor são temas constantes de artigos e livros.

Aaker (1998, p. 16) define o *brand equity* da seguinte forma: "É um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela." Assim, o valor de uma marca é fruto do valor do bem em si mais o conjunto de ativos ou passivos ligados a ela. Para o autor, os principais passivos e ativos da marca podem ser agrupados em quatro categorias: conscientização da marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca. Essas categorias serão apresentadas em detalhes mais à frente, no item 2.5.

A visão de Kotler e Keller (2006, p. 270) sobre o *brand equity* está alinhada com a visão de Aaker, porém atenta para os aspectos do valor psicológico para o consumidor e o valor financeiro para a empresa que uma marca pode ter:

> O valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona a empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Para Keller (2003, p. 61), uma das maneiras encontradas de comprovar o papel psicológico da marca, seja na valorização ou na desvalorização de um produto, é por meio do teste cego. Esse teste demonstra como as percepções dos consumidores se alteram quando há a presença da marca na embalagem. Nesse experimento, cervejas sem marcas são dadas a consumidores, e suas percepções medidas; em seguida, as mesmas cervejas são dadas aos mesmos consumidores, só que, desta vez, com a marca à mostra. O experimento conclui que as percepções dos consumidores se alteram com a presença da marca. Assim, o *brand equity* também pode ser considerado a diferença de preço que o consumidor está disposto a pagar entre um produto sem marca e um produto com marca.

Outro autor que debate a questão da importância da marca é NUNES (2003, p. 36) que ressalta tanto a importância da marca como ativo financeiro, quanto como ativo estratégico da empresa:

> A marca é fator crítico de sucesso para todas as organizações, sejam elas comerciais, industriais, instituições de caridade, partidos políticos, etc., e também para profissionais. 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.

Segundo a definição acima, o conceito de *brand equity* pode ser desmembrado, para estudo, em dois aspectos: o valor financeiro (contábil) e o valor da marca como fator gerador de negócios (estratégica), conforme será apresentado a seguir. Nas palavras de Yoo *et al*. (2000, p. 195), "quando todas as estratégias e decisões do negócio são tomadas para aumentar o *brand equity*, todos os *stakeholders* ganham."

2.2.1 Valor financeiro da marca

No aspecto financeiro, deve-se lembrar que uma marca é considerada um ativo intangível da empresa e conhecer seu valor é de grande valia, uma vez que causa impacto o balanço patrimonial da empresa, e, conseqüentemente, no valor dessa organização no mercado. Muitas vezes, no entanto, o valor real de uma marca só é conhecido, de fato, quando sua troca de propriedade é efetivada. Pode-se afirmar que quantificar o valor contábil (financeiro) de uma marca não é tarefa simples (SCHULTZ; BARNES, 2001, p. 44).

A avaliação financeira da marca ganhou força a partir da década de 80, quando "piratas corporativos" identificavam organizações com valor de ações subavaliadas, porém com marcas valiosas, e adquiriam seu controle corporativo (SCHULTZ; BARNES, 2001, p. 44). Atualmente, há no mercado centenas de empresas de consultorias especializadas na avaliação financeira de marcas. Entre elas, pode-se citar a Interbrand e a Dinheiro/BrandAnalytics.

Por que os homens de finanças preferem as empresas que detêm marcas fortes? A resposta é simples: por que o risco é menor. Ao pagar caro por empresas, o financista adquire fluxos de caixa projetados que são praticamente certos (KAPFEREER, 2003, p.25).

A Tabela 1 mostra o *ranking* elaborado pela Interbrand das dez marcas mais valiosas do mundo em 2007. A Coca-Cola encontra-se em primeiro lugar e vale US$ 65,3 bilhões; a Microsoft, em segundo lugar, vale US$ 58,7 bilhões. Os critérios utilizados pela Interbrand para valorizar as marcas são: as perspectivas de negócio, o ambiente de mercado das marcas e as percepções dos consumidores. Já os sete critérios específicos são: liderança, estabilidade (tempo), mercado, internacionalidade, tendência (vendas), apoio e proteção.

Tabela 1 - Valores de marcas medidos pela Interbrand em 2007

Posição 2007	Marca	Valor da Marca (US$ Bilhões)
1	Coca- Cola	65,3
2	Microsoft	58,7
3	IBM	57,0
4	GE	51,5
5	Nokia	33,6
6	Toyota	32,0
7	Intel	30,9
8	McDonald´s	29,3
9	Disney	29,2
10	Mercedez	23,5

FONTE: *Site* da Interbrand, 2007.

Já a Tabela 2 apresenta o *ranking* elaborado pela parceria da DINHEIRO/BrandAnalytics para avaliar as marcas brasileiras. Nota-se que as marcas do setor financeiro e da indústria de bebidas destacam-se no *ranking*. Entre as dez marcas mais valiosas do Brasil, cinco são instituições financeiras, e três são de cervejas: Skol, Brahma e Antarctica (todas da mesma empresa – AMBEV).

Tabela 2 - Valores de marcas brasileiras pela DINHEIRO/BrandAnalytics em 2007

Posição 2007	Marcas Brasileiras	Valor da Marca (US$ milhões)
1	Bradesco	3.710
2	Itaú	3.688
3	Banco do Brasil	2.042
4	Natura	1.917
5	Skol	1.508
6	Brahma	1.310
7	Petrobras	1.012
8	Unibanco	979
9	Banco Real	834
10	Antarctica	757

FONTE: Revista IstoéDinheiro, 15/05/2007.

É importante ressaltar que o estudo da DINHEIRO/BrandAnalytics contempla apenas as marcas de empresas de capital aberto do Brasil e se utiliza, unicamente, de informações públicas, sejam elas financeiras ou do mercado. O seu processo de avaliação de marcas utiliza o princípio básico da avaliação de empresas, isso é, considera a sua rentabilidade futura, porém atualizada por uma taxa de desconto que reflete o risco para os acionistas. No Anexo 1, pode ser encontrado o detalhamento da metodologia utilizada pela empresa para a elaboração do *ranking*.

2.2.2 Valor estratégico da marca

A marca tem valor estratégico a partir do momento que é capaz de gerar vantagem competitiva numa empresa, ou seja, posições defensáveis de longo prazo na indústria (PORTER, 2004, p. 39).

Além disso, conforme a Ilustração 3, pode-se dizer que a marca é a fonte geradora de clientes, ou seja, de negócios. Troiano (2003, p. 8) destaca o papel da marca como geradora de negócio:

> Quando as empresas alavancam o *brand equity*, desenvolve-se a capacidade de gerar negócios como um todo. E três efeitos correlacionados podem ser esperados do crescimento do poder da marca:
> (1)Maior propensão ao crescimento de *market share*. [...] A capacidade de expandir no mercado é fruto de sua "força gravitacional", isto é, do poder de atração que a marca exerce sobre seus consumidores [...].
> (2) Maior facilidade de desenvolvimento de novos negócios sob a mesma marca. Hoje, mais de 90% dos novos produtos lançados nos USA, nos segmentos de *groceries*, são feitos sob marcas já existentes. Ou seja, são extensões que o poder das marcas, isto é seu saldo médio, permitem realizar. No Brasil, estudos recentes feitos por nossa empresa indicam que esse valor beira os 70%. O importante é que somente marcas poderosas, com *equity* desenvolvido e estruturado, são capazes de dar esses passos sem se fragmentar. [...]
> (3) Possibilidade de atuar no mercado com maiores margens e, portanto, maior lucratividade. Ou seja, gerar um enorme impacto no *bottom line* da empresa [...]

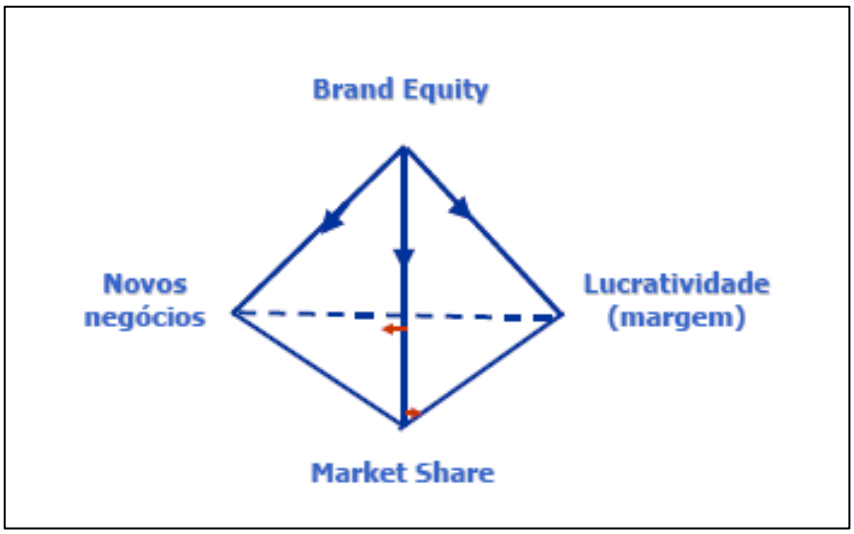


Ilustração 3 - *Brand equity* e a capacidade de gerar negócios.
FONTE: TROIANO, 2003 p. 9.

Troiano defende que as empresas com marcas de grande valor são capazes de colher benefícios em três aspectos:

- Geração de negócios, por meio da extensão da marca tanto para novos produtos, quanto para novas categorias de produtos. Como exemplo, pode-se citar o caso da marca Dove, no Brasil,

que, primeiramente, foi lançada com uma marca de sabonete e, posteriormente, assinou uma linha completa de produtos de higiene pessoal (xampu, condicionador, desodorante etc.)

- Aumento da lucratividade, já que uma marca de grande valor pode cobrar mais caro que os seus concorrentes. Pode-se citar o caso da água Perrier que é um símbolo de prazer, estilo e *status* para seus consumidores (eles estão dispostos a pagar de cinco a dez vezes por essa água de marca).
- Aumento do *market share* da marca por seu poder de atração. A lógica é simples: quanto mais consumidores consomem uma determinada marca, mais se aumenta a possibilidade de outros consumidores virem a consumi-la também, devido a sua aceitação e credibilidade.

Complementando a visão de Troinano sobre o valor estratégico das marcas, Keller e Machado (2006, p. 36) apontam, conforme o Quadro 2, as vantagens de se terem marcas fortes.

Quadro 2 - Vantagens das marcas fortes

Melhor percepção do desempeno do produto e/ou serviço
Maior fidelidade
Menor vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência
Menor vulnerabilidade a crises
Margens maiores
Resposta mais inelástica do consumidor a aumento de preços
Resposta mais elástica do consumidor a redução de preços
Maior cooperação dos intermediários
Maior eficácia de programas de comunicação de marketing
Oportunidades de licenciamento
Oportunidade de extensão de marca

FONTE: Adaptado pela autora de KELLER e MACHADO, 2006, p. 54-55.

Como visto, construir marcas fortes tornou-se imperativo para muitas empresas, seja pelo valor financeiro, seja pelo valor estratégico ou então, pela capacidade de gerar vantagem competitiva na empresa. As decisões relacionadas à marca produzem impacto não somente na gerência de marketing, mas em toda a organização (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 39). Por exemplo, a decisão sobre o nível de qualidade que uma marca terá acarretará impactos em diversas áreas da empresa como: a tecnologia de produção que será utilizada na fabricação, treinamento de pessoas, aprimoramento de processos e, até mesmo, a compra de ativos tangíveis. O desafio, então, é garantir que a marca seja gerida de forma holística pela empresa e voltada para o mercado.

Por que, no entanto, é tão difícil desenvolver marcas sólidas se isso é tão importante para as empresas? Muitos motivos poderiam explicar essa dificuldade: a necessidade de altos investimentos em comunicação e a ausência de diretrizes claras em relação à marca e seus fatores de diferenciação no mercado; a constante troca dos profissionais responsáveis pelas marcas que afeta muitas vezes sua identidade e posicionamento; visão limitada da empresa sobre o potencial das marcas em gerar novos negócios, pois nem todas as empresas têm consciência do potencial que uma marca forte apresenta; pressão por resultados de curto prazo que, muitas vezes, acabam por afetar os recursos destinados à marca; falta de alinhamento interno sobre o que é a marca, (como, por exemplo: a área de vendas implanta as estratégias da marca de uma forma distinta do que é definido na área de marketing); ausência de conhecimento do consumidor e do concorrente (nem todas as empresas investem tempo e dinheiro para conhecer, de fato, seus consumidores e concorrentes); problemas na comunicação da marca, que podem levar à inconsistência de imagem e qualidade; fragmentação das mídias e dos mercados, que dificulta o acesso ao consumidor-alvo etc.(AAKER, 1996, p. 37).

Se construir marcas fortes é tão importante, cabe então discutir como fazê-lo A seguir, será apresentado o processo gerencial de construção de marca e os modelos de geração do *brand equity.*

2.3 Processo de gerenciamento de construção de marca

O processo gerencial de construção de marca pode ser dividido em seis etapas. As primeiras três etapas caracterizam-se pela análise dos consumidores, das propostas dos concorrentes e da marca. Após essas análises, a empresa está preparada para as próximas duas etapas: definir a identidade da marca e seu posicionamento no mercado. Finalmente, com a identidade e o posicionamento traçados, é possível passar para a última etapa: desenvolver o *mix* de marketing da marca (AAKER 2000, KELLER; MACHADO 2006). A seguir, será apresentada cada uma dessas etapas detalhadamente, conforme pode ser verificado na Ilustração 4.

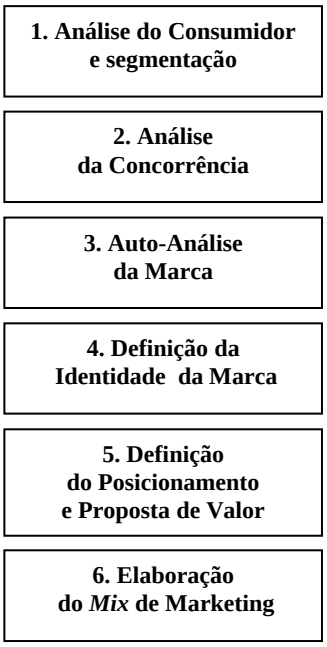


Ilustração 4 - Etapas do processo de construção de marca.
FONTE: Adaptado pela autora de AAKER, 1996 e KELLER, 2003.

- Etapa1 - Análise do Consumidor e Segmentação

Saber como, em que momento, de que maneira, utilizando quais critérios o consumidor reconhece suas necessidades, busca informação e avalia as opções de compra pode ajudar os profissionais de marketing a desenvolverem marcas.

A análise do consumidor passa normalmente pela análise de tendências, motivações de compra, processo de compra, necessidades não-atendidas e segmentação de mercado. As marcas podem possuir diferentes graus de adesão dependendo do segmento de consumidor em que se está trabalhando. Dessa maneira, a marca deve ser fruto da correta definição do público-alvo que ela deseja atender.

Para a análise dos clientes, é possível realizar a segmentação do mercado, pois fornece informações sobre grupos de clientes que agem e reagem de forma distinta de outros grupos. Quanto mais uma empresa entende os segmentos de consumidores em que atua, mais ela será capaz de gerar ofertas capazes de satisfazê-los impedindo, assim, a entrada da concorrência.

Segundo Kotler (2000, p. 278), segmentação é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa, ou seja, o ato de dividir o mercado em segmentos de consumidores que apresentam características e comportamentos semelhantes. Para esse autor (2000, p. 278),

“um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

Desse modo, o objetivo principal da segmentação é identificar grupos de consumidores similares em uma ou mais formas, baseado em uma variedade de características e comportamentos similares a fim de o composto mercadológico poder ser adaptado a esse grupo para entregar-lhe maior valor.

Outro item importante de análise são os motivadores dos clientes, ou seja, que elementos do produto são mais valorizados pelos clientes; que o cliente espera daquele produto; seus objetivos; que, de fato, eles estão comprando (algo para proteger os pés ou o *status* de usar um Nike); como os segmentos se diferenciam em relação a suas motivações; que mudanças estão ocorrendo nas motivações dos clientes e em suas prioridades.

Além disso, é importante realizar uma análise das necessidades não-atendidas dos consumidores, ou seja, identificar por que alguns consumidores não estão satisfeitos, por que mudam de marca. Esses pontos não-atendidos significam possibilidade de impulsão para o concorrente. As pesquisas qualitativas desempenham um papel essencial para que o levantamento de informações seja possível de realizar.

- Etapa 2 - Análise da Concorrência

Entender os concorrentes é crucial para que a marca crie vínculos relevantes com os consumidores-alvo e garanta sua relevância em longo prazo. Dessa maneira, é necessário entender, em profundidade, os concorrentes da marca, a identidade pretendida e a imagem das marcas concorrentes, o posicionamento e o *mix* de marketing adotado, assim como a estratégia da organização que está por trás da marca. Outro ponto importante é avaliar não somente a estratégia atual, mas também a estratégia futura da marca e da empresa. Apesar da importância de entender o concorrente, é necessário, também, manter o foco no consumidor, como ressalta Aaker (2001, p. 80):

> A análise da concorrência inicia-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Há duas formas muito diferentes de identificar os concorrentes atuais. A primeira considera a perspectiva do consumidor que necessita fazer escolhas dentre os concorrentes. Desta forma,

> concorrentes são agrupados conforme o grau de sua competição pela escolha do consumidor. A segunda abordagem tenta colocar os concorrentes em grupos estratégicos com base em sua estratégia competitiva.

Keller e Machado (2006, p. 73) também abordam o tema de forma semelhante à de Aaker, como pode ser visto a seguir:

> 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 tipo de consumidor muitas vezes define, ao menos implicitamente, a concorrência, uma vez que determinadas empresas também decidiram se concentrar nesse segmento [...}.

Assim, na abordagem baseada nos clientes, o foco é entender como os clientes enxergam e sentem as marcas concorrentes. Pesquisas podem ser feitas para obter respostas para as seguintes perguntas, entre outras: Como a marca concorrente é percebida (imagem)? Quais os benefícios entregues? Qual a opinião dos consumidores sobre os elementos do *mix* de marketing? Que os consumidores almejam como produto e marca?

A perda do foco no cliente pode causar sérios danos à marca e à empresa. Um dos exemplos mais relatados sobre esse tema é o exemplo da Coca Cola, que, durante anos, analisou seu concorrente direto como sendo a Pepsi e esqueceu-se de olhar para o consumidor e perceber que ele estava migrando para outro tipo de bebidas como sucos, chá e, até mesmo, água. Assim, é importante analisar pela ótica do cliente, de suas escolhas e das associações entre o uso e o produto. Como assinalado por Keller e Machado (2006, p. 73), muitas vezes a concorrência pode ocorrer no nível do benefício, em vez do atributo. Por conseguinte, uma jóia pode competir com uma viagem se o benefício esperado do comprador é presentear uma pessoa especial.

Aaker (1996, p. 213) propõe o agrupamento das posições dos concorrentes como forma de análise da concorrência. Essa proposta é muito semelhante à de Porter (2004, p. 135), que desenvolveu a análise dos grupos estratégicos para a empresa/indústria. Para Porter (2004, 135), grupos estratégicos são empresas, em um setor, que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas como, por exemplo, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, política de preço etc.

Dessa maneira, grupos estratégicos se configuram pela reunião das empresas que, consistentemente, possuem o mesmo perfil estratégico. Em função de suas estratégias semelhantes às empresas, tendem a reagir de forma semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos. De forma análoga, utiliza-se do mesmo raciocínio para entender a dinâmica das marcas no mercado e sua relação entre si, agrupando-se as marcas que competem de forma semelhante.

Outra perspectiva importante é a análise dos pontos fortes e das vulnerabilidades dos concorrentes (AAKER, 1996, p. 214), a qual colabora para determinar o que atacar ou não e como posicionar a sua própria marca.

- Etapa 3 - Auto-Análise da Marca

Para manter uma marca forte ao longo do tempo é necessário realizar constantemente uma auto-análise, ou seja, verificar no mercado qual sua imagem, quais seus pontos fortes e suas vulnerabilidades, que vínculos a marca gera, como seu *mix* de marketing é percebido etc. A auto-análise serve juntamente com a análise da concorrência e dos consumidores como mapas geradores de *insights* que irão colaborar para possíveis mudanças nas estratégias da marca.

Aaker (1996, p. 215) salienta que as principais áreas pesquisadas devem ser:
- A imagem atual da marca
- A tradição da marca (como a marca se originou)
- Os pontos fortes e a debilidade da marca
- A alma da marca e da organização
- Os vínculos com outras marcas (gestão do portfólio)

Mattar (1999) também aponta e reforça a necessidade da análise interna, que tem por fim proporcionar uma compreensão detalhada dos aspectos estrategicamente importantes para a organização/produto. Os principais itens da análise interna são: análise de desempenho do produto, incluindo rentabilidade, vendas, preço, qualidade do produto, associação de marcas, custos relativos, portfólio de produtos, distribuição, comunicação, produção, finanças, tecnologia etc. Além dessa análise, deve-se verificar os determinantes das opções estratégicas: problemas estratégicos, capacitações e limitações organizacionais, recursos financeiros e limitações e, finalmente, forças e fraquezas.

- Etapa 4 - Definição da Identidade da Marca

Esse conceito é muito utilizado para gerenciar marcas e é explorado na literatura por diversos autores (AAKER,1996; KAPFERER, 2003 KELLER; MACHADO, 2006; KOTLER; KELLER, 2006). Poucas são as empresas, no entanto, que sabem, no fundo, quem são suas marcas e o que as torna únicas no mercado (KAPFERER, 2003, p. 82).

Para Aaker (2000, p. 80):

> Identidade de marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feitas pelos membros da organização. A identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

De acordo com o autor, a identidade ainda pode ser subdividida em identidade nuclear (ou essencial) ou expandida. A identidade essencial é fundamental tanto para o significado quanto para o sucesso de uma marca; contém as associações mais passíveis de continuarem constantes à medida que uma marca se desloca para novos mercados e produtos. Ela representa a essência atemporal da marca, e deriva das respostas às seguintes perguntas: Qual é a alma da marca? Quais são as crenças e os valores fundamentais que impulsionam a marca? Qual é a capacidade da organização por trás da marca? O que a organização por trás da marca representa? Assim, a identidade essencial deve incluir os elementos que tornam a marca tanto única, como valiosa (AAKER, 1996, p. 100).

Já a identidade expandida inclui elementos que proporcionam textura e integridade à marca. Ela completa o quadro, acrescentando detalhes que ajudam a imaginar o que a marca representa. Nela, podem-se incluir elementos importantes do programa de marketing, que se tornaram ou deverão tornar-se associações visíveis (AAKER, 1996, p. 101).

Keller e Machado (2006, p. 83) não utilizaram o termo “identidade”, mas, como pode ser visto abaixo, o termo “valores centrais de marca”, que se assemelha muito com a definição de identidade de Aaker.

> Os valores centrais da marca são o conjunto de associações abstratas que caracterizam os cinco a dez aspectos ou dimensões mais importantes da marca. Os valores centrais da marca podem servir como um importante fundamento para a estratégia de marca. Podem servir também de base para o posicionamento (...).

Além de definir o termo “valores centrais”, Keller e Machado (2006, p. 83), também atentam para a importância de conceituar a alma da marca – termo utilizado também no mercado e por Aaker (1996, p. 100) para definir a essência básica da marca. Segundo Keller e Machado (2006, p. 83): “A alma da marca pode dar uma diretriz sobre quais produtos lançar sob o nome de marca, quais campanhas publicitárias veicular, onde e como a marca deve ser vendida e assim por diante.”

Independentemente do termo utilizado (identidade ou valores centrais), o fato é que o gerente da marca necessita definir claramente os limites e os tipos de associações que deseja ter para uma marca específica. Afinal, essas associações, como foi visto anteriormente, são fonte geradora do *brand equity* e deverão direcionar toda e qualquer ação de comunicação da marca. Assim, também, as escolhas dos meios e dos veículos de comunicação: do filme de trinta segundos no horário nobre da TV ao material de *merchandising* instalado no ponto-de-venda, pois uma marca é o somatório das experiências vividas pelo consumidor com ela.

De maneira semelhante, Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 41) mostram que a “ identidade de marca está no cerne do modelo de liderança de marca por ser o veículo que orienta e inspira o programa de construção da marca. Se a identidade da marca for confusa ou ambígua, há pouca chance de ocorrer uma construção eficaz dessa marca.”

A identidade de marca tem, pois, como papel principal nortear os investimentos que a marca fará, colaborando para definir o que falar, onde falar e de que maneira falar. Conforme referido por Kapferer (2003, p. 8), a identidade da marca permite responder a questões do tipo: “A marca pode patrocinar tal evento, tal esporte? Esta campanha publicitária está em conformidade com a marca? ”

- Etapa 5 - Definição do Posicionamento e Proposta de Valor

Ao definir o posicionamento, a empresa define qual deverá ser a imagem mental que o consumidor deverá ter de seu produto e, conseqüentemente, como o *mix* de marketing deve ser desenhado para refletir esse posicionamento.

Segundo Kotler (1996, p. 270) “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente do cliente-alvo.”

Já para Ries e Trout (1993, p. 2):

> O posicionamento começa com um produto. Uma peça de *merchandising*, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador potencial.

Aaker (2000, p. 83) define posicionamento como "a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes."

Além disso, o autor ressalta que o "posicionamento da marca pode auxiliar a priorizar e focalizar a identidade da marca por meio da determinação dos objetivos de comunicação: Qual a mensagem que melhor diferenciará a marca e atrairá os segmentos-alvo?".

Keller e Machado (2006, p. 70) utilizam a definição de Kotler de posicionamento, no entanto ressaltam a necessidade de identificar e avaliar os pontos de diferenças e paridades da marca para então definir o posicionamento da marca. Para eles, pontos de diferenças são as associações favoráveis e exclusivas, enquanto ponto de paridade são associações não necessariamente exclusivas da marca que podem ser compartilhadas com outra marca.

Serralvo e Furrier (2004, p.7) indicam que há uma significativa variação em relação ao conceito de posicionamento por parte dos estudiosos da questão: "diferenças surgem no tocante à força controladora do esforço de posicionamento(...)."

Assim, para este estudo, é importante ressaltar as diferenças existentes entre identidade de marca (como visto acima), imagem de marca e posicionamento de marca. Será adotada a visão de Aaker sobre o que é posicionamento, uma vez que esse tema é polêmico no meio acadêmico.

A Ilustração 5 apresenta as diferenças de cada conceito. A imagem da marca diz respeito a como a marca é vista/percebida pelos consumidores atualmente. Já identidade da marca constitui a parte controlável da marca pela empresa, quando se estipula como a marca deverá ser percebida. Finalmente, a posição de marca (ou posicionamento) é a parcela da identidade

que será comunicada ao consumidor-alvo. Como visto anteriormente, a identidade é mais rica e ampla que o posicionamento.

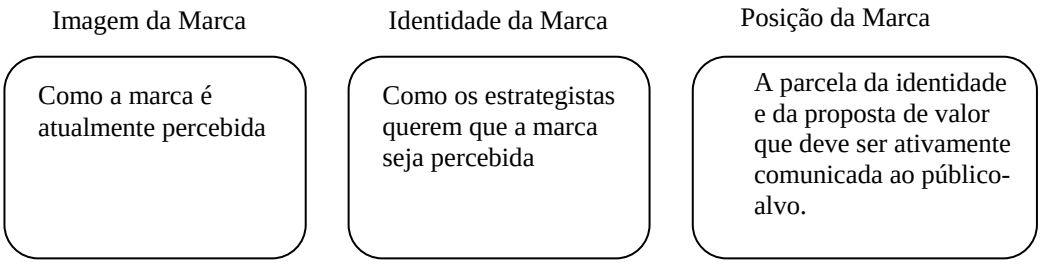


Ilustração 5 - A diferença entre imagem, identidade e posição de marca.
FONTE: AAKER, 1996, p. 83.

Ruão e Farhangmer (2000, p. 9) colaboram para o entendimento desses conceitos, apontando a importância da comunicação de marca para transformar a identidade em imagem de marca:

> (...) comunicação de marca é o processo de transferência da identidade em imagem de marca. É o que o que permite à organização dar a conhecer os seus produtos ou serviços, fornecendo ao público os dados que este transformará em imagem.

Como se pode verificar na Ilustração 6, Aaker (1996 p. 108) ainda utiliza o termo "proposta de valor" para definir o que deverá ser entregue pela marca ao consumidor:

> A proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra.

Os benefícios funcionais relacionam-se às características e atributos dos produtos e a sua utilidade funcional. (ex.: Omo lava a roupa.); os benefícios emocionais relacionam-se à sensação positiva proporcionada ao cliente pela marca (ex.: Omo me deixa tranqüila, pois sei que minhas roupas ficaram limpas.); benefícios de auto-expressão relacionam-se ao símbolo de auto-imagem gerado pela marca (ex.: Sou uma mãe preocupada com a minha família, pois uso Omo.).

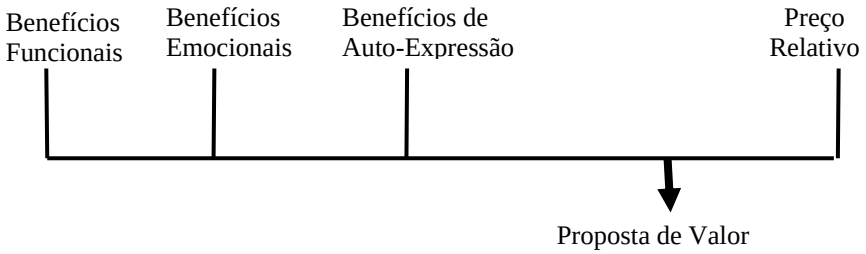


Ilustração 6 - Proposta de valor.
FONTE: AAKER, 1996, p. 116.

Aaker (2006, p. 115) aborda, também, a questão do preço do produto, já que ele se relaciona com o beneficio esperado e colabora para o desenvolvimento da identidade de marca: “No conjunto competitivo da marca, um preço relativamente elevado significa um posicionamento de melhor qualidade ou *premium*; um preço mais ou menos baixo sinaliza uma qualidade ou uma posição de valor inferior.”

- Etapa 6 - Elaboração do *Mix* de Marketing

A última etapa diz respeito à forma como a marca chegará até seus consumidores-alvo. McCarthy (1982, p. 54) classificou o composto de marketing em quatro grupos, denominados os 4 “Ps”, conforme a Ilustração 7. O composto de marketing é formado por quatro ferramentas - produto, preço, distribuição e comunicação-, que devem estar alinhadas para garantir o correto posicionamento da oferta, ou seja, cada uma das ferramentas do marketing *mix* deve trabalhar em conjunto criando sinergia para que o consumidor-alvo possa entender a marca, aderir a ela e a ela se manter fiel.

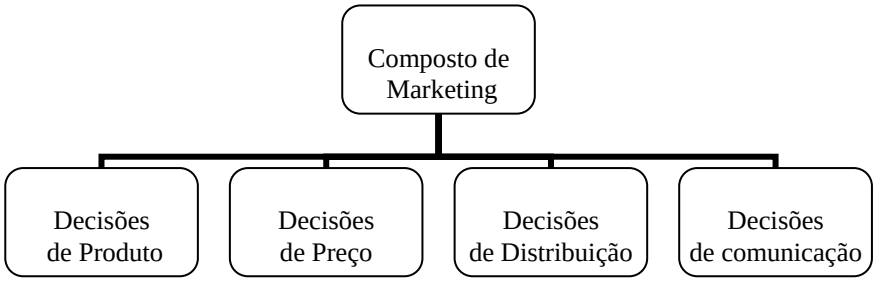


Ilustração 7 - Composto de marketing.
FONTE: Adaptado de ROSENBLOOM, 2006, p. 31.

As decisões tomadas em qualquer um dos “Ps” do *mix* de marketing afeta os outros “Ps” e, conseqüentemente, a resposta que se terá do consumidor. Dessa maneira, o *mix* de marketing deve ser visto como um todo, e as decisões de preço, produto, comunicação e distribuição devem ser tomadas, levando-se em conta esse “todo” e os objetivos da empresa para a marca.

Como ressaltado por Kapferer (*apud* RUÃO; FARHANGMER, 2000, p.8), a “marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra.”

Algumas empresas, no entanto, cometem o erro de administrar separadamente os 4 “Ps”, delegando à área financeira a determinação da fixação do preço do produto; à área de

produção, a exclusividade do aprimoramento e desenvolvimento de produtos; e à área de vendas, a tarefa de distribuição, ficando com o gerente de marca somente a responsabilidade do "P" de comunicação. Nesse caso, dificilmente o consumidor irá aceitar um produto que apresenta uma proposta e um discurso incoerente, já que, de forma ampla, quando se gerencia a comunicação, deve pensar-se em todos os pontos de contato que a marca pode vir a ter com o consumidor-alvo. Além disso, Sherman (2007, p. 12) ressalta que, muitas vezes, o crescimento acelerado das vendas de uma determinada marca também pode causar danos ao seu *brand equity*. Isso ocorre quando uma organização não é capaz de entregar o mesmo produto e a mesma experiência de marca no tempo adequado ao novo padrão de consumo. Crescer, normalmente, implica maiores lucros, o que é interessante para a grande maioria das empresas, no entanto é necessário crescer, mantendo-se a mesma promessa ao consumidor.

Yoo *et al*. (2000, p. 195) procuraram entender o impacto de alguns elementos do *mix* de marketing na formação do *brand equity*. Os elementos do *mix* estudado por eles foram: preço, intensidade da distribuição, imagem da loja e gasto em propaganda. Já os pilares do *brand equity* usados foram: qualidade percebida, fidelidade à marca, conhecimento e imagem de marca. As conclusões obtidas em relação à imagem da loja e intensidade da distribuição são especialmente interessantes para esta dissertação. Verificou-se que a distribuição da marca junto a varejos que detêm boa imagem é importante, pois o consumidor infere a qualidade da marca da reputação do varejo. Já a intensidade da distribuição colabora para a satisfação geral do cliente em relação ao produto, pois oferece conveniência, economia de tempo, velocidade no atendimento etc.

Como visto nas seis etapas do processo gerencial de construção de marca, é necessário analisar os consumidores, os concorrentes e a marca, para, então, definir sua identidade e posicionamento. Por meio dessas duas definições, a empresa será capaz de elaborar o *mix* marketing da marca. Em contrapartida, para que o *mix* de marketing possa ser bem direcionado, é importante entender os pilares da formação do *brand equity*, portanto serão apresentados, a seguir, os dois modelos de construção de *brand equity* mais utilizados no meio acadêmico: o modelo de Keller e o modelo de Aaker.

2.4 Modelos de construção de marca de Keller

Keller (2003, p. 59) desenvolveu o modelo CBBE – (*customer-based brand equity*) que procura mostrar como o *brand equity* deve se construído, gerido e avaliado. O modelo CBBE de Keller tem como foco o cliente, seja o consumidor final ou uma organização. A premissa básica defendida pelo modelo CBBE é que o poder de uma marca está no que os consumidores aprenderam, sentiram, viram, vivenciaram e ouviram falar a respeito dela. Em outras palavras, o poder de uma marca está na mente do consumidor.

Assim, o desafio dos gerentes de marketing para construir marcas é assegurar que os consumidores tenham as experiências corretas com a marca, e que seus programas de marketing gerem os pensamentos, sentimentos, imagens, crenças, percepções, opiniões corretos e que sejam relacionados à marca.

Para Keller e Machado (2006, p. 42), os principais fatores formadores de *brand equity* advêm da lembrança de marca e da imagem de marca, conforme pode ser visto na Ilustração 8.

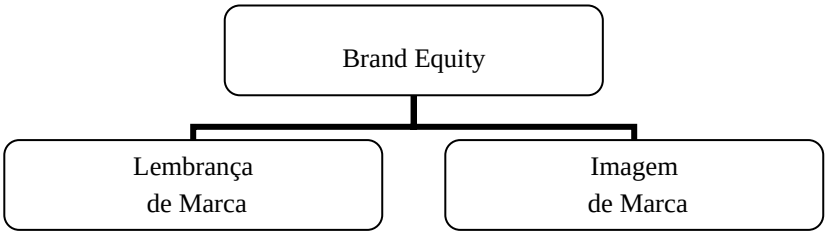


Ilustração 8 - Fatores formadores do *brand equity* de Keller.
FONTE: KELLER; MACHADO, 2006, p. 42-47.

1. A lembrança de marca consiste tanto no reconhecimento da marca como em sua lembrança espontânea. O reconhecimento refere-se à capacidade de os consumidores confirmarem a exposição prévia com a marca. Já a lembrança espontânea refere-se à capacidade do consumidor de citar a marca quando uma determinada categoria de produtos é sugerida. Normalmente, é mais fácil obter o reconhecimento do que a lembrança espontânea. Altos índices de reconhecimento e lembrança trazem vantagens para as marcas, pois afetam "a tomada de decisão do consumidor, influenciando a formação e a força de associações de marca que compõem a imagem de marca." (KELLER; MACHADO, 2006, p. 42). Quando aumentamos a lembrança e o reconhecimento da marca aumentamos também a possibilidade de ela ser escolhida pelo consumidor na hora da compra. Em algumas categorias de produto, o

consumidor detém, mentalmente, um grupo de marcas que ele considera possível de comprar. Dependendo de fatores externos ele pode alterar a sua escolha (ex.: promoção, falta de produto, acondicionamento etc.), por isso, o reconhecimento e a lembrança espontânea de marca são tão importantes.

A lembrança de marca é construída mediante um processo de familiaridade, que é realizada por meio da exposição repetida da marca na mente do consumidor. Dessa maneira, quanto mais o consumidor experimentar e vivenciar a marca mais sua lembrança será desenvolvida.

2. A imagem de marca refere-se às associações que os consumidores fazem no caso de determinada marca ou categoria de produto. A imagem de marca é criada pela interação que o consumidor tem com ela, essas interações podem ser controladas pelos profissionais de marketing, ou, então, podem ser diretas, pela experiência do consumidor com a marca. O profissional de marketing deve selecionar quais associações de marca deseja para sua marca e desenvolver seu *mix* de marketing para que ele seja capaz de estabelecer essas associações. Tanto a decisão de quais associações desenvolver e como será o *mix* de marketing dependerão da análise do consumidor e da concorrência. “Basicamente, associações de marca favoráveis são criadas quando se convencem os consumidores de que a marca possui atributos e benefícios relevantes que satisfazem suas necessidades e desejos, levando-os a formar conceitos gerais positivos sobre ela.” (KELLER; MAHADO, 2006, p. 45).

Keller (2003, p. 71) aponta que as associações de marca devem estar conectadas à marca com força suficiente para garantir que a conexão com o consumidor se estabeleça e perdure no tempo. Os principais fatores que promovem a força das associações são: a relevância pessoal das informações apresentadas ao consumidor e a consistência com que ela é apresentada ao longo do tempo.

Outro ponto destacado pelo autor é a questão da favorabilidade das associações de marca. Para ele, é necessário escolher quais associações deverão ser trabalhadas pela marca para que seja possível convencer os consumidores-alvo de que a marca possui atributos e benefícios relevantes que satisfazem suas necessidades e desejos, levando-os a formar conceitos gerais positivos com relação à marca (KELLER, 2003, p. 72).

Por fim, Keller (2003, p. 73) ressalta a questão da exclusividade das associações de marca, ou seja, das associações que pertençam somente àquela marca.

2.4.1 Pirâmide de construção de *brand equity*

Keller (2003, p. 76) propõe uma pirâmide de quatro etapas para construir o *brand equity*, conforme a Ilustração 9. Para o autor, cada etapa depende do sucesso na etapa anterior e deve cumprir objetivos específicos com os clientes atuais e potenciais.

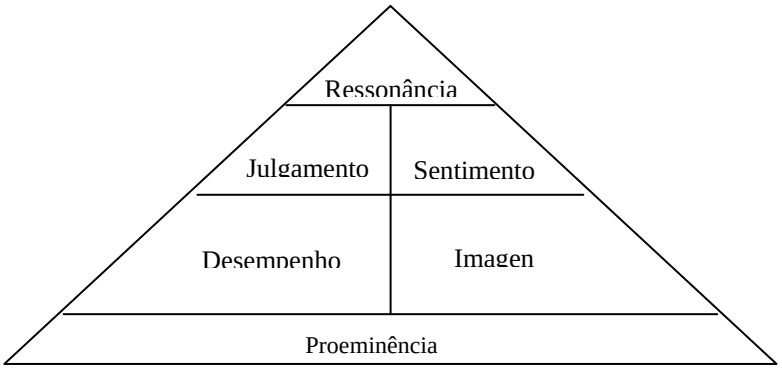


Ilustração 9 - Pirâmide de construção de *brand equity*.
FONTE: KELLER, 2003, p. 76.

A primeira etapa é a proeminência que está conectada à lembrança da marca. A freqüência com que a marca é lembrada e com que facilidade é evocada em várias situações ou circunstâncias. Além disso, refere-se à capacidade dos clientes de lembrar, reconhecer e identificar a marca sob diferentes condições. A proeminência envolve dar ao produto uma identidade, ligando elementos de marca a uma categoria e a situações associadas de compra, consumo ou utilização. De forma mais ampla, significa assegurar que os consumidores saibam quais das suas necessidades a marca foi criada para satisfazer (KELLER; MACHADO, 2006, p. 49).

A segunda etapa, que é composta por desempenho e imagens, diz respeito ao produto em si (desempenho) e às imagens associadas à marca. Para Keller e Machado (2006, p. 51):

> O produto em si está no centro do *brand equity* por ser a principal influência sobre as experiências dos consumidores com uma marca. Elaborar e entregar um produto que satisfaça completamente as necessidades e desejos do consumidor é um pré-requisito para o sucesso (...).

Por outro lado, as imagens associadas à marca referem-se a aspectos mais intangíveis, pois é a

maneira como as pessoas pensam e sentem a marca. As associações podem ser formadas tanto diretamente (experiência do consumidor com a marca), como indiretamente (propaganda, de boca em boca etc.). Keller e Machado (2006, p. 53) ressaltam que há importantes associações formadas na hora da compra, e, em conseqüência, muitas vezes por meio do ambiente do varejo, como se pode comprovar a seguir:

> (...) há associações que são formadas pelas condições ou situações nas quais a marca poderia ou deveria ser comprada e usada. Associações de uma situação típica de compra podem ser baseadas em várias considerações diferentes, tais como um tipo de canal (por exemplo, percebidas como vendidas em lojas de departamentos, em lojas de especialidade e pela internet). De modo semelhante, associações de uma situação típica de uso podem ser baseadas em uma série de diferentes considerações, tais como um momento do dia, da semana, do mês ou do ano para usar a marca; o lugar para usar a marca (dentro ou fora de casa, por exemplo), e o tipo de atividade em que a marca é usada (formal ou informal).

A terceira etapa é constituída pelo julgamento e pelo sentimento dos consumidores pela marca. O julgamento refere-se às opiniões e avaliações pessoais dos clientes e envolve todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. Há quatro tipos de julgamentos essenciais no caso de se construírem marcas fortes: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade, conforme pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 - Julgamentos sobre a marca

Julgamentos	Significados
Qualidade	A avaliação geral de uma marca feita pelos consumidores. A qualidade normalmente forma a base para o comportamento dos consumidores.
Credibilidade	Julgamentos relacionados à empresa que fabrica e oferece o produto ou serviço.
Consideração	Incluir a marca no conjunto de possíveis opções de compra.
Superioridade	A marca é de fato exclusiva, ou seja, oferece vantagens que as outras não podem oferecer.

FONTE: Adaptado pela autora de KELLER e MACHADO, 2006, p. 54-55.

Já os sentimentos são respostas e reações emocionais dos consumidores com relação à marca e à aceitação social que a marca evoca. Como a marca afeta o que os consumidores sentem sobre si mesmos e seu relacionamento com os outros? (KELLER e MACHADO, p. 54).

A quarta e última etapa, a ressonância, refere-se ao nível de identificação que o consumidor tem com a marca, a natureza desse relacionamento e o quanto os clientes sentem que estão em sintonia com a marca (KELLER; MACHADO, p. 56). O exemplo das motocicletas Harley-Davidson é muito utilizado para demonstrar a intensidade e a profundidade do vínculo que uma marca pode desenvolver com seu consumidor.

Em relação a esse ponto, Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 52) demonstram a importância das estratégias de fidelização e retenção de clientes: “ Em mercados maduros, como por exemplo, os Estados Unidos e certos países da Europa, a perda de um consumidor pode ser extremamente prejudicial para a empresa, pois existem menos consumidores para repor os perdidos.” Por essa ótica, o grau de satisfação de um cliente tornou-se um ativo das empresas. Nos últimos anos, ocorreu uma grande quantidade de lançamentos no mercado de dezenas de programas de fidelidade que buscam reforçar o relacionamento da empresa/produto com seus clientes. Nem todos esses programas são bem gerenciados e implantados, porém não há dúvida da capacidade de eles gerarem valor para o consumidor como, por exemplo, o caso do cartão fidelidade TAM. A seguir será apresentado o modelo de construção de marca de Aaker.

2.5 Modelos de construção de marca de Aaker

Os principais recursos para se obter um alto *brand equity*, na visão de Aaker (1996, p. 18), pode ser gerido por meio de quatro ativos: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca, como pode ser visto na Ilustração 10.

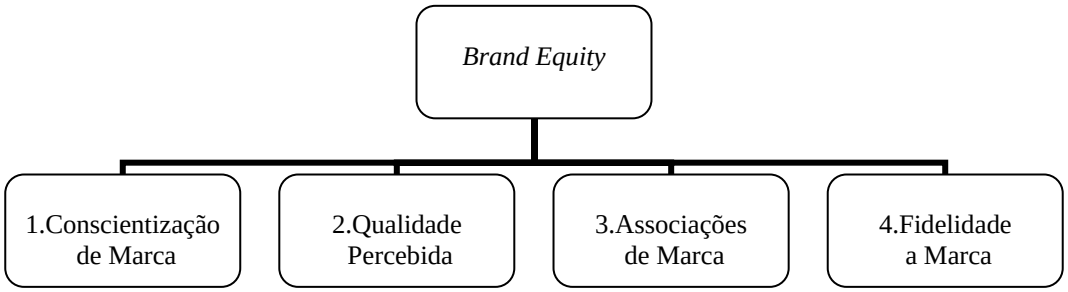


Ilustração 10 - As quatro dimensões do *brand equity* de Aaker.
FONTE: AAKER e JOACHIMSTHALER, 2002, p. 31.

1. Para Aaker (1998, p. 64): “O conhecimento de uma marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produto.” A conscientização da marca refere-se à presença de uma marca na mente do consumidor e pode ser medida por meio de:

- Nível de reconhecimento, ou seja, o consumidor deve ser capaz de responder à seguinte pergunta: você já ouviu falar dessa marca?
- Recordação (*recall*), ou seja, quais são as marcas dessa classe de produtos que o consumidor consegue lembrar.

- *Top of mind* (primeira marca lembrada), ou seja, a primeira marca citada numa pesquisa que mede a conscientização da marca (AAKER, 1996, p. 20).

Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 108) apontam a diferença do reconhecimento genérico *versus* o reconhecimento seletivo. No primeiro caso, o consumidor busca pela solução genérica de sua necessidade e não especificamente por uma marca. Muito provavelmente, porque considera aquele produto uma *commodity*, ou seja, com baixo grau de diferenciação entre as marcas. Assim, as empresas focam suas ações em aumentar o volume/quantidade total consumidos daquele produto. Já no caso do reconhecimento seletivo de necessidade, o consumidor busca por uma marca específica dentro de uma categoria específica de produto. O foco das ações de marca se fixará, pois, em convencer os consumidores de que suas necessidades serão atendidas por determinada marca.

2. Segundo Kotler (2000 p. 79): "Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer as necessidades declaras ou implícitas." Essa definição é diferente da definição de qualidade de conformidade (produção), que pressupõe que todas as unidades produzidas sejam idênticas e capazes de atender a especificações predeterminadas. O conceito de qualidade percebida pressupõe enxergar as características e os atributos da marca na visão (percepção) do consumidor-alvo e não dos gerentes industriais. Nesse sentido, a qualidade é comunicada por outros elementos do *mix* de marketing, e não somente pelas características físicas do produto, como por exemplo, sua embalagem, distribuição, promoção etc., já que a cada contato com a marca, o consumidor pode alterar sua percepção de qualidade. (KOTLER, 2000, p. 79). Além disso, Kotler (2000, p. 79) indica que:

> Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que sustentam preços mais altos e (freqüentemente) custos menores.

Como visto, acima, a qualidade está intimamente relacionada com a satisfação do cliente e com a lucratividade das empresas, uma vez que clientes satisfeitos tendem a comprar novamente a mesma marca. Mas o que é satisfação? Satisfação pode ser definida como sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do consumidor (KOTLER, 2000, p. 58). Ou seja, é importante garantir que as expectativas do consumidor em relação à

marca sejam cumpridas e de preferência superadas. No caso da cerveja, é no ponto-de-venda que, muitas vezes, o cliente acaba por vivenciar o produto de fato, o que transforma esse momento, no momento crucial para gerar satisfação no consumidor e conseqüentemente construir sua percepção de qualidade. È importante salientar que para Pappu e Quester (2006, p. 11) a satisfação do consumidor pode interferir não somente na percepção de qualidade da marca, mas em todos os outros pilares do *brand equity* também.

Por fim, é importante ressaltar que a qualidade percebida pode diferir da qualidade real, e os investimentos em qualidade devem ser feitos prioritariamente em áreas que terão ressonância junto aos clientes (AAKER, 2002, p. 31).

3. Associações de marca pode ser qualquer coisa que ligue o cliente à marca. Podem incluir imagens, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais e símbolos. Parte da gestão de marcas envolve a determinação de quais associações deverão ser desenvolvidas e a criação de programas de marketing que sejam capazes de conectar as associações à marca. (AAKER; JOACHIMSTALER, 2002, p. 32). Nem todas as associações de marca estão ligadas aos consumidores na mesma intensidade. Algumas podem ser mais fortes do que outras. Então, além de gerir as associações de marca, é importante também gerir a sua força (intensidade) entre os consumidores (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 108).

4. O valor da marca para uma empresa é em grande parte criado pela fidelidade que ela obtém de seus clientes, segundo Aaker (1998, p. 40): “A lealdade à marca é uma medida da ligação do consumidor com a marca. Reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a concorrência fizer uma mudança quer em preço, quer em característica do produto.” Então, entender como os consumidores fazem as suas escolhas e o que leva um consumidor a comprar sempre o mesmo produto são perguntas-chave para entender e gerar fidelidade de marca.

Na hora da compra os consumidores, normalmente, escolhem pela oferta que é capaz de lhe trazer maior valor. No caso da cerveja, em poucos segundos, o consumidor avalia as marcas disponíveis e toma a decisão de qual delas consumir, buscando maximizar o valor recebido. Essa avaliação feita em segundos leva em consideração os benefícios que a marca é capaz de entregar (produto, serviço, pessoas, imagem) e seus respectivos custos (monetário, de tempo,

de energia física e psíquica). Desse modo, o segredo de gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente (KOTLER e KELLER, 2006, p. 141)

A propósito, para Oliver (*aput* Kotler e Keller, 2006, p. 141), fidelidade é "um compromisso profundo de comprar ou recompensar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais."

Dessa maneira, é importante avaliar sempre os benefícios e os custos que a marca se está propondo entregar e compará-la com as outras marca do mercado para verificar sua adequação para gerar fidelidade.

Além disso, segundo Kotler (2000, p. 59), a decisão de um cliente permanecer fiel ou rejeitar uma marca é a soma de muitos pequenos encontros dele com a marca. Satisfazer o cliente em cada um desses encontros é muito importante para gerar a fidelidade do consumidor. Nesse sentido, o varejo VIP pode, a cada venda de cerveja, gerar ou não satisfação no cliente e, conseqüentemente, produzir impacto em sua fidelidade.

2.5.1 Tarefas de liderança de marcas

De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2002, p. 39), construir marcas líderes demanda não somente a definição do que é a marca e o que ela se propõe, mas também o envolvimento de toda a organização. Os autores acabaram por desenvolver uma visão ampla do gerenciamento de marcas a partir do momento em que englobam em sua obra a empresa, sua estrutura e seus processos organizacionais. Para eles, esse é o primeiro aspecto que deve ser gerenciado na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de marcas, conforme a Ilustração 11. Além do desafio organizacional, a tarefa de construir marcas líderes tem mais três aspectos.

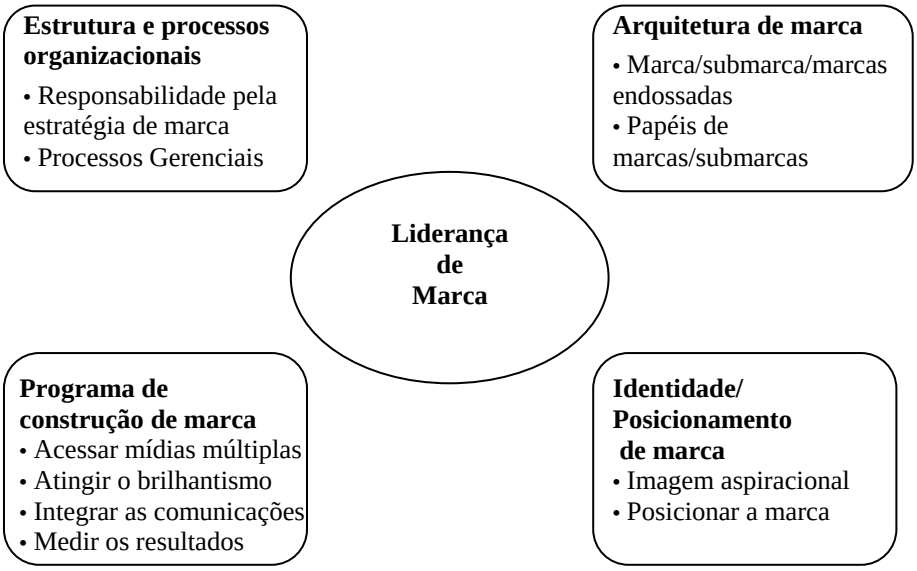


Ilustração 11 - Tarefas de liderança de marcas.
FONTE: AAKER e JOACHIMSTHALER, 1996, p. 39.

A arquitetura da marca envolve decisões de quais marcas e quais submarcas devem ser apoiadas pela empresa, a definição dos seus papéis no portfólio e o estabelecimento da relação que as marca terão entre si (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002, p. 40). Um exemplo de gerenciamento de arquitetura de marca é o da empresa Nestlé, que utiliza o nome da empresa para endossar seus produtos. As iniciais NES, muitas vezes, são utilizadas como forma de nomear os seus produtos, como o caso de Nesquik, Neston, Nescafé etc.

A identidade e posicionamento devem definir como a marca deve ser percebida pelo seu público-alvo. No ponto de vista dos autores, essa questão está no cerne do modelo de construção de marcas já que ele é o veículo que orienta e inspira o programa de construção de marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002, p. 40).

Por fim, o programa de construção de marca não apenas implanta a identidade da marca, mas também auxilia a defini-la. É interessante ressaltar que para Aaker e Joachimsthaler (2002, p. 41) o programa de construção de marca passa pelo cuidado da execução e pelo uso não somente de ferramentas tradicionais de comunicação:

> A execução brilhante requer ferramentas certas de comunicação. Essas ferramentas são freqüentemente mais do que apenas propaganda – na verdade, a propaganda muitas vezes desempenha apenas um pequeno papel, ou até mesmo papel nenhum. Uma chave é o acesso à mídia alternativa. As marcas fortes de amanhã compreenderão e utilizarão mídia alternativa,

> resposta direta, promoções e outros recursos que oferecem experiência de construção de relacionamentos.

Como visto neste capítulo, a marca é um ativo intangível que gera valor tanto para empresa como para o consumidor: sua gestão envolve tanto defini-la como implantá-la no mercado. Os modelos de construção do *brand equity* colaboraram para entender como seu valor é criado; direcionar o plano de marketing da marca; e, conseqüentemente, direcionar os seus investimentos.

3 COMUNICAÇÃO

Como foi visto no capítulo anterior, uma marca pode ser fonte de vantagem competitiva para as empresas, de modo que entender o processo da comunicação e gerenciar todos os pontos de contato entre a marca e o consumidor (inclusive os 4 Ps) é importante para a construção do *brand equity*. Dessa maneira, neste capítulo serão abordados os seguintes temas: comunicação, processo de comunicação, comunicação integrada de marketing (CIM), *mix* de comunicação e tendências da comunicação de marketing.

3.1 Comunicação

A palavra comunicar, do latim *communicare*, significa "pôr em comum, partilhar", ou seja, compartilhar idéias. Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 449): "a comunicação é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira". Já a comunicação de marketing pode ser interpretada como a forma pela qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores (seja de forma direta ou de forma indireta) sobre seus produtos e suas marcas. Assim, a comunicação de marketing representa a "voz" da marca e o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamento com os consumidores (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532). Além disso, a comunicação de marketing contribui para formar a relação entre os membros do canal, uma vez que, quando os produtores estimulam as vendas dos seus produtos, estão, também, colaborando para seus revendedores venderem (CHURCHILL Jr.; PETER, 2000, p. 448).

No tocante à comunicação de marca especificamente, Ruão e Farhangmer (2000, p.10) aduzem o seguinte:

> Em suma, podemos afirmar que a comunicação de marca é o processo de transferência da identidade em imagem de marca. É o que permite à organização dar a conhecer os seus produtos ou serviços, fornecendo ao público os dados que este transformará em imagem. Isto porque a marca não existe como um fim em si, mas com o propósito de representar a oferta organizacional.

Shimp (2002, p. 50) propôs um modelo para gerenciar o processo de decisão de comunicação de marketing, como pode ser visto na Ilustração 12. Seu modelo contém quatro componentes gerais designados pelos números romanos: (I) estruturando a organização para as decisões de

marketing; (II) monitorando e gerenciando o ambiente de marketing; (III) tomando decisões de comunicação de marketing no nível da marca; (IV) aumentando o valor da marca. A seguir, será detalhado cada um dos seus componentes.

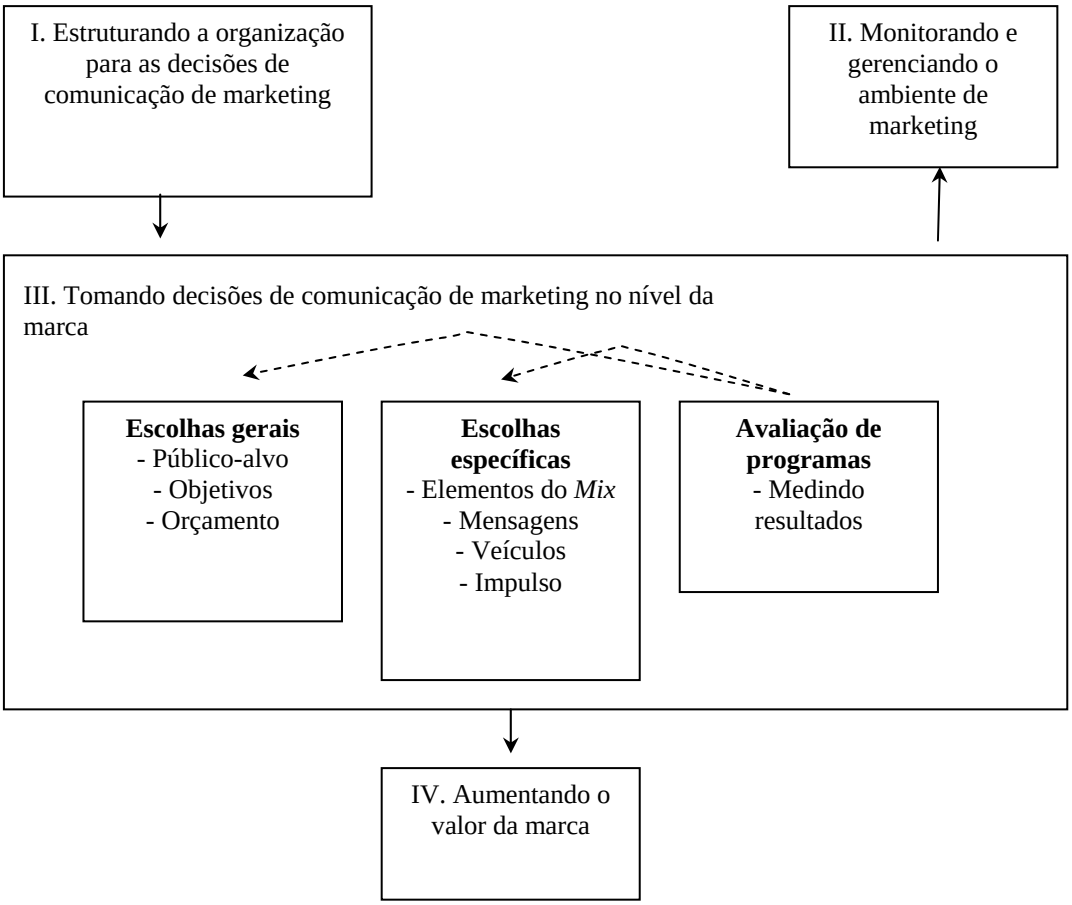


Ilustração 12 - O Processo de decisão da comunicação de marketing.
FONTE: SHIMP, 2002, p. 50.

I. A estrutura da organização é fundamental para que a empresa possa ser capaz de atuar no mercado a fim de aumentar o valor da marca. Nesse sentido as organizações vêm desenvolvendo, por exemplo, estruturas específicas para gerenciar os canais de marketing.

II. O monitoramento e o gerenciamento do ambiente de marketing são fundamentais para que as empresas possam desenvolver a comunicação de marketing bem sucedida. Nesse modelo, entendem-se por ambiente de marketing todos os aspectos externos e internos da organização que podem gerar impacto na empresa, seja ele positivo ou negativo.

III. As decisões de comunicação de marketing no âmbito da marca podem ser divididas em três elementos: (a) escolhas gerais – quando deverá ser definido o

público-alvo, os objetivos que deverão ser atingidos e o orçamento disponível para tanto; (b) escolhas específicas – quando deverá ser feita a escolha do *mix* de comunicação, a criação das mensagens, a seleção dos veículos de comunicação e o estabelecimento do impulso (quantidade e continuidade do programa de comunicação); e finalmente, (c) avaliação do programa de comunicação - para verificar se os esforços realizados contribuíram ou não para a materialização dos objetivos da marca.

IV. O aumento do valor da marca é o cerne de toda comunicação de marketing que só pode ocorrer por meio da adaptação de todos os elementos do *mix* de marketing. (SHIMP, 2002, p. 50-58).

O modelo proposto por Shimp (2002, p. 50) se mostra interessante, pois é capaz de proporcionar uma visão integrada da construção do valor da marca com a empresa, seu ambiente de marketing e as decisões de comunicação de marketing da marca.

Para que a comunicação de marketing seja eficiente é essencial a identificação do público-alvo pelo "comunicador", pois este irá desempenhar influência fundamental nas decisões que serão tomadas sobre o que falar, como, onde, quando etc. Em seguida, é necessário que os objetivos de comunicação possam ser determinados e o orçamento fixado para que os próximos passos sejam dados: definição do *mix*, elaboração da mensagem e seleção dos canais de comunicação (KOTLER; KELLER, 2006, SHIMP, 2002).

É importante ressaltar que a distribuição dos recursos entre as diversas ferramentas de comunicação depende de variáveis como: setor que a empresa atua, tipo de público, posicionamento, objetivos e recursos disponíveis. Normalmente, quanto menor o montante de investimento, menor tende a ser a proporção dos investimentos feitos em propaganda em relação às demais formas de comunicação (IKEDA; CRESCITELLI, 2002).

3.2 Processo de comunicação

A comunicação envolve um processo (Ilustração 13) composto por nove elementos. Entender os elementos do processo de comunicação e como ela ocorre é importante para que o desenvolvimento da comunicação seja eficaz. Afinal, qualquer mudança em um dos nove

elementos poderá acarretar uma alteração nos resultados esperados. Dessa maneira, o emissor e receptor são as principais partes envolvidas no processo de comunicação e podem ser entendidos como a empresa/marca e o consumidor. O meio e a mensagem representam as principais ferramentas de comunicação, uma vez que o meio também é capaz de transmitir mensagens. Já a codificação determina qual mensagem será comunicada de forma simbólica, e a decodificação é o ato de interpretação do receptor da mensagem comunicada. A seguir, obtém-se a resposta e o *feedback* que representam as principais funções da comunicação, e, finalmente o ruído que são mensagens aleatórias e concorrentes que podem prejudicar a comunicação (BELCH; BELCH, 1993, CHURCHILL; PETER, 2000, KOTLER; KELLER, 2006).

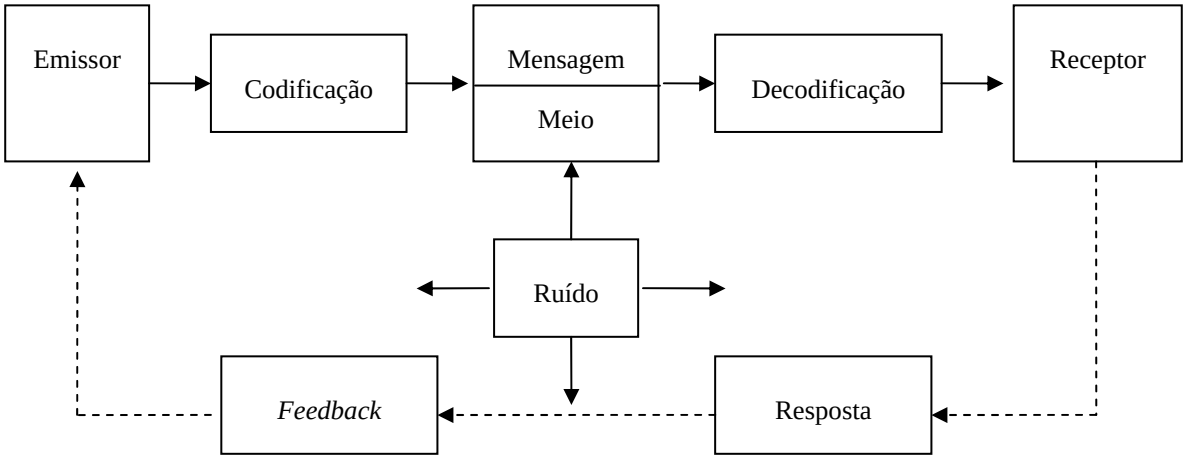


Ilustração 13 - Elementos do processo de comunicação.
FONTE: KOTLER e KELLER, 2006, p. 536.

Cabe ressaltar que a reação e a interpretação gerada por uma mensagem constituem função não somente do conteúdo da mensagem, mas também do ambiente onde a mensagem foi veiculada. Como McLuhan (1964, p. 54) aponta "(....) o meio é a mensagem, porque é o meio que configura e controla a proporção e a forma das associações humanas." Portanto a estratégia de veiculação de mensagens de comunicação em varejos deve ser pensada e elaborada levando esse fato em conta. Belch e Belch (1993, p. 252) reforçam essa visão ao declararem que: "A noção de efeito qualitativo da mídia refere-se à influência positiva ou negativa que um meio pode gerar na mensagem. O meio pode afetar as reações geradas pela mensagem, seja por meio da imagem que o meio detém, seja pelo ambiente criado na recepção da mensagem."

Além de se analisar o processo de comunicação e seus elementos, é importante entender as respostas específicas do consumidor à comunicação. O modelo AIDA de hierarquia de respostas dos consumidores pode ser visto na Ilustração 14. Esse modelo apresenta as etapas que os consumidores percorrem desde a não-consciência do produto, quando se deve buscar a atenção do consumidor, até a efetiva ação, ou seja, a compra do produto. Normalmente, a comunicação deveria atuar de forma distinta dependendo da etapa na qual o consumidor se encontra para ser mais eficaz. Churchill Jr. e Peter (2000, p. 451) comentam que o modelo AIDA é: "Uma maneira de analisar os esforços de comunicação é vê-los como influenciadores da atenção, do interesse, do desejo e da ação dos clientes."

Estágios	**Modelo AIDA**
Estágio cognitivo	Atenção
Estágio afetivo	Interesse Desejo
Estágio comportamental	Ação

Ilustração 14 - Modelo de hierarquia de resposta.
FONTE: Adaptado de Kotler e Keller, 2006, p. 536.

Além da importância de se entender o processo de comunicação e as respostas específicas dos consumidores, na última década o conceito de comunicação integrada de marketing ganhou força entres os profissionais do marketing como poderá ser visto a seguir.

3.3 Comunicação integrada de marketing - CIM

A validade e aplicabilidade no cenário atual do conceito de comunicação integrada de marketing são discutidas tanto pelas empresas, como pelas agências de comunicação e pelas instituições de ensino.

Para SHIMP (2002, p. 40):

> CIM é o processo de desenvolvimento e de implantação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e potenciais, e às quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais os programas de comunicações persuasivos podem ser desenvolvidos.

Como se pode notar, a CIM pressupõe que, a qualquer momento, o produto ou serviço pode estar comunicando algo a seu respeito, e as empresas e as agências de comunicação devem atentar para esse fato, gerenciando a comunicação de forma unificada. Segundo Ogden e Crescitelli (2007, p. XI), no mercado competitivo de hoje, empresas e profissionais de marketing devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sobre produtos e serviços sejam claras, concisas e integradas.

Como apontado por Petersen (*apud* SHIMP, 2002, p. 39):

> O profissional de marketing bem sucedido no novo ambiente será aquele que coordenar o *mix* [composto] de comunicação de forma tão rigorosa que você pode olhar de veículo (de propaganda) para veiculo, de evento de programa para evento de programa e verá instantaneamente que a marca está falando uma única linguagem.

Quando os consumidores recebem mensagens diferentes, antagônicas e não-precisas, fica difícil para eles escolherem. Assim, o gerenciamento isolado dos diversos itens que compõem a comunicação da marca no mercado pode causar sério dano a seu desenvolvimento. Como exemplo, pode-se citar os maravilhosos anúncios da telefonia celular e seu péssimo programa de atendimento ao cliente nos *callcenters*.

Ikeda e Crescitelli (2002, p. 14) também analisam a importância da comunicação integrada de marketing para as empresas (CIM):

> Comunicação Integrada de Marketing pode ser um processo mais amplo do que a utilização de formas complementares de comunicação definida a partir da adaptação de uma tradicional campanha de mídia. Ela visa atender a atual necessidade de as empresas estabelecerem comunicação eficiente com seus mercados.

Shimp (2002, p. 40) menciona cinco características que dão suporte à filosofia e à prática da CIM, segundo as quais a CIM deve: afetar o comportamento, começar com o cliente ou

prospecto, usar toda e qualquer forma de contato, gerar sinergia e construir relacionamentos. Além disso, o autor aponta que a adoção da CIM exige algumas mudanças fundamentais na forma pela qual as comunicações de marketing têm sido feitas tradicionalmente, como: diminuição da crença na propaganda em veículo de massa; aumento da confiança em métodos de comunicação altamente dirigidos; maior demanda imposta aos fornecedores de comunicação de marketing; aumento de esforços para avaliar o retorno sobre o investimento em comunicação.

A CIM é uma "filosofia" que ajuda as empresas a aumentarem o valor de suas marcas e garantirem sua competitividade no mercado pela unificação da comunicação com seus clientes. Afinal, uma marca forte é construída com a imagem que seus consumidores detêm dela e o grau de consciência existente (reconhecimento e lembrança).

Como verificado acima, a CIM é importante para que a comunicação dos produtos e/ou serviços da empresa sejam consistentes, coerentes, integrados e alinhados no tempo contribuindo para o crescimento do valor da marca. A seguir, serão apresentadas as principais formas de comunicação, que comumente são chamadas de elementos do *mix* de comunicação.

3.4 Elementos do *mix* de comunicação

O *mix* de comunicação de marketing é composto de seis formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, eventos/experiências, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533):

> 1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por anunciante identificado
> 2. Promoção de venda: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
> 3. Eventos e experiências: atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
> 4. Relações públicas e assessoria de imprensa: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
> 5. Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.
> 6. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

É importante lembrar que a comunicação da empresa vai além dessas formas. Como visto anteriormente, todo e qualquer contato da marca com consumidores transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a marca (BAKER 2005; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTLER; KELLER 2006; SHIMP 2002; OLDEN, 2002). Outro aspecto importante é que nem todas as formas de comunicação desempenham o mesmo papel ou são capazes de trazer os mesmos benefícios para as marcas.

Pela perspectiva da construção do *brand equity*, o gerente de marca deve avaliar todas as opções possíveis de comunicação, de acordo com critérios de eficiência (em que medida a opção funciona bem) e de eficiência (quanto custa), para criar conhecimento e imagem de marca. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 535). A seguir, será apresentado cada item do *mix* de comunicação.

3.4.1 Propaganda

Como já visto, a propaganda pode ser definida como qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por anunciante identificado (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533). Para muitos profissionais do mercado, a propaganda é um investimento de longo prazo que não deve ser interrompido por questões de curto prazo, como apontou Edwin, ex- presidente da P&G (*apud* SHIMP 2002, p. 218):

> Se você deseja manter sua marca em forma, ela tem que se exercitar regularmente. Quando você tem a oportunidade de ir ao cinema ou fazer qualquer outra coisa, em vez de ginástica, você pode fazer isso de vez em quando – isso é (equivale a) transferir fundos para promoção (de vendas). Mas não é uma boa coisa a fazer. Se sair do regime, você sofrerá as conseqüências mais tarde.

Shimp (2002, p. 218) expande essa idéia ao afirmar que “a propaganda é um investimento no banco do valor da marca”, pois é capaz de gerar associações positivas (por vezes únicas) e consciência de marca. Assim, gerenciar e entender o papel da propaganda é fundamental para aquelas marcas que esperam crescer ou até mesmo se manter no mercado.

Das seis formas essenciais de comunicação, muito provavelmente a propaganda seja a mais usual de todas, e os meios de veiculação mais tradicionais utilizados pela propaganda são a televisão, os jornais, as revistas, o rádio. Atualmente, no entanto, existe uma gama maior de

meios para a veiculação da propaganda: é o caso da internet, da telefonia celular, da mídia externa, do varejo etc.

Na Tabela 3, pode-se verificar os valores investidos em propaganda nos diversos meios, no Brasil, em 2006 (valores em milhões de reais), bem como a representatividade (%) de cada meio em relação ao total gasto.

Como se pode notar a televisão é o meio campeão de investimento, representando cerca de 60% do total dos gastos em propaganda no Brasil; no segundo item do *ranking* o Jornal representa somente 15,5% dos investimentos em propaganda. No *ranking*, no entanto, não são apresentados os valores gastos com *merchandising* no ponto-de-venda.

Tabela 3 - Valores de investimento por meio de comunicação em 2006

Meio	2006	%
Cinema	R$ 61.031.179	0,3
Guias e Listas	R$ 568.560.427	3,3
Internet	R$ 361.311.796	2,1
Jornal	R$ 2.696.059.582	15,5
Mídia Exterior	R$ 640.412.183	3,7
Rádio	R$ 726.590.792	4,2
Revista	R$ 1.502.111.173	8,6
Televisão	R$ 10.354.879.787	59,4
TV por assinatura	R$ 529.977.896	3,0
Total dos Meios	R$ 17.440.934.815	100,0

FONTE: Projeto Intermeios, 2006.

3.4.1.1 Principais funções da propaganda e seu processo de gerenciamento

As principais funções da propaganda são: informar (deixar o consumidor consciente da marca – exatamente o que a TIM fez ao chegar ao Brasil); persuadir (fazer que os clientes testem os serviços e produtos anunciados – como, por exemplo, as montadoras de automóveis que convidam os consumidores para fazerem *test drive* no veículo); lembrar (manter a marca na mente do consumidor); agregar valor (inovação, melhoria da qualidade e alteração das percepções do consumidor); auxiliar outros esforços da empresa (SHIMP, 2002, p. 221).

Conforme Shimp (2002, p. 222), para que a propaganda possa de fato cumprir suas funções, é extremamente importante que ela seja feita de forma estruturada. Na Ilustração 15, pode-se observar o processo de gerenciamento da propaganda, que passa pelas seguintes etapas:

estabelecimento de objetivos, preparação do orçamento, criação das mensagens dos anúncios, implantação e avaliação da eficácia.

- O primeiro item do processo de gerenciamento da propaganda é o estabelecimento dos objetivos, que pode ser definido como: o que os esforços de propaganda/comunicação tentam atingir. Ou seja, quem, o que, onde, quando, e com que freqüência. As principais exigências para estabelecer bons objetivos de propaganda são: incluir uma declaração precisa de quem, o que e quando. Além disso, é importante que o objetivo seja quantitativo e mensurável, com especificação da quantidade de mudanças, e internamente consistente.

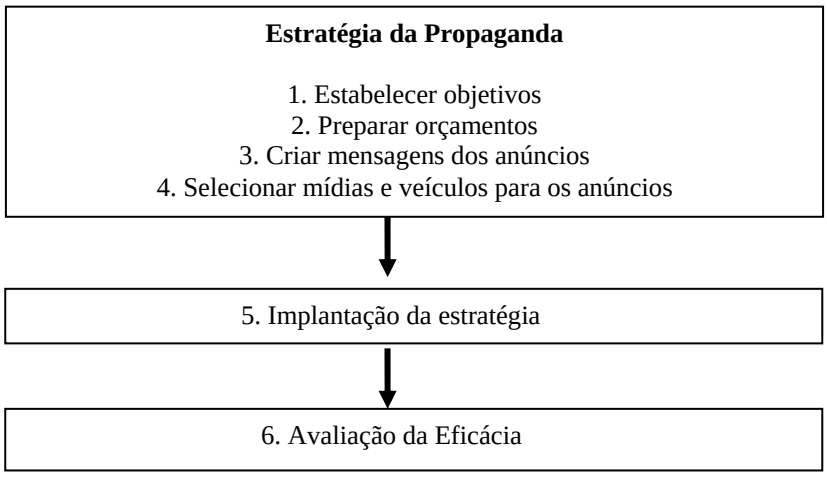


Ilustração 15 - O processo de gerenciamento da propaganda.
FONTE: SHIMP, 2002, p. 222.

- O segundo item do processo de gerenciamento da propaganda é a definição do orçamento que teoricamente é muito simples, ou seja, definir o valor que será investido a fim de maximizar os lucros. Esse autor defende o investimento em propaganda enquanto for lucrativo para a empresa, ou seja, investir enquanto a receita marginal excede o custo marginal (SHIMP, 2002, p. 236). Na realidade, a definição do orçamento é algo complexo e difícil de ser feito. Vai depender do objetivo da campanha, de em quanto tempo se pretende atingir os objetivos, de quanto os concorrentes estão "gastando", qual o seu *share of voice* (participação de voz do mercado - participação do investimento total em propaganda de um produto num determinado mercado) e, finalmente, quanto dinheiro a empresa tem disponível.
É importante, contudo, ressaltar que há empresas que detêm pequenos valores para serem investidos em comunicação e outras que detêm valores maiores. Essa diferença em termos de *budget* causa impacto não somente na estratégia de propaganda que será adotada pela empresa, mas também, em todo o *mix* de comunicação da marca.

- O terceiro item - criar mensagens dos anúncios - diz respeito à elaboração do que dizer (estratégia da mensagem), como dizer (estratégia criativa) e a quem dizer (fonte da mensagem) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 541). É importante lembrar que, dependendo do meio e do veículo que será utilizado, a mensagem deverá adequar o seu formato.

- O quarto item - selecionar mídias e veículos para os anúncios - representa o item de maior interação com o tema desta dissertação. Afinal, o varejo, em geral, pode ser considerado um meio, e o varejo específico (ex.: Bar do Leo, localizado em São Paulo, direcionado para o público jovem AB) um veículo. Segundo Shimp (2002, p. 295), o planejamento de mídia é o processo de criar uma programação que mostre como o tempo e o espaço da propaganda vão contribuir para atingir os objetivos de marketing. Para esse autor, a estratégia de mídia consiste em quatro conjuntos de atividades inter-relacionadas. Abaixo está descrito cada um deles de forma sucinta.

a) Seleção do público-alvo.

b) Especificação dos objetivos de mídia, que podem ser cinco: alcance (percentual do público-alvo que é exposto pelo menos uma vez à mensagem do anunciante durante determinado período de tempo); freqüência (número de vezes em média, dentro de um período de quatro semanas, em que o público é exposto aos veículos de mídia incluídos em determinada programação); peso (produto aritmético do alcance vezes a freqüência); continuidade (como a propaganda será alocada no decorrer do tempo); custo do impacto.

c) Escolha das categorias e veículos de mídia, que dependerá da análise de diversas variáveis como hábito de mídia do público-alvo, características do produto, características da mensagem e o custo. Realizar a seleção das mídias significa encontrar a mídia mais eficaz em termos de custo para oferecer o número e o tipo de exposição adequada ao público-alvo (KOTLTER; KELLER, 2006, p. 573). Cabe ressaltar que há uma diferença clara entre mídia (revista, TV, rádio, jornal etc.) e veículo (revista Nova, Capricho, Xereta etc.), e cada mídia apresenta pontos fortes e limitações, conforme apresentado no Quadro 4, a seguir.

d) Compra de mídia, que pode dar-se de forma direta (a empresa compra do fornecedor) ou de forma indireta (a agência de propaganda realiza a compra).

- Implantação da estratégia, que diz respeito às questões táticas do dia-a–dia, desempenhadas para se fazer uma campanha publicitária efetivamente.

- Avaliação da eficácia refere-se à importância em se avaliar a eficácia da propaganda, mesmo que não seja fácil ou barata. Pela avaliação, é possível entender melhor o desempenho dos anúncios e saber o que deve ser alterado. As pesquisas de eficácia focam normalmente a mídia e a mensagem. A pesquisa de mídia mede, normalmente, a composição e o tamanho do público de cada veículo de mídia para determinar os índices cabíveis. Por exemplo, o índice de audiência de um determinado programa de TV. Já as pesquisas voltadas para a mensagem avaliam a eficácia das mensagens como, por exemplo, o nível de recordação, as reações emocionais dos consumidores-alvo, reações fisiológicas (dilatação de pupila etc). Não há, atualmente, no mercado um sistema de métricas de avaliação para o varejo.

Quadro 4 - Pontos fortes e limitações das mídias

Mídia	Pontos Fortes	Limitações
Propaganda Externa	Alcance amplo e alto nível de freqüência, flexibilidade geográfica, baixo custo por mil, identificação destacada da marca e lembrete oportuno de compra.	Falta de seletividade, tempo de exposição curto, dificuldade de medir o tamanho do público e problemas ambientais.
Jornais	Público-alvo na estrutura mental apropriada para processar a mensagem, cobertura do público de massa, flexibilidade, possibilidade de usar anúncios detalhados e oportunidade de tempo	Confusão, não é um meio seletivo, valores altos para anunciantes ocasionais, qualidade de reprodução ruim, compra complicada para anunciantes nacionais e mudança na posição dos leitores.
Revistas	Algumas revistas alcançam um grande público, seletividade, vida longa, alta qualidade de reprodução, possibilidade de apresentar informações detalhadas, autoridade para transmissão de informações e alto potencial de envolvimento.	Não-invasiva, prazo longo, confusão, opção geográfica um pouco limitada e variação de padrão de circulação por mercado.
Rádio	Capacidade de alcançar público segmentado, intimidade, economia, prazos curtos, transferência de imagem da TV e uso de personalidades locais.	Confusão, falta de visualização, fracionalização do público e dificuldade de compra.
Televisão	Capacidade de demonstração, valor invasivo, capacidade de gerar emoção, alcance de um a um, capacidade de usar humor, eficaz com a equipe de vendas e comércio e capacidade de gerar impacto.	Aumento rápido de custos, erosão da audiência, fracionalizaçao do público, *Zipping* e *Zapping* e confusão.

FONTE: Adaptado pela autora de SHIMP, 2002, p. 295 – 317.

3.4.1.2 *Merchandising*

O *merchandising* é, muito provavelmente, a ação de marca mais freqüente nos pontos-de-venda juntamente com as promoções. Por *merchandising*, pode-se entender:

> (....) o planejamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e auto-serviço, como parte do composto mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-lo ou apresentá-lo de maneira adequada para criar impulsos de compra na mente dos consumidores, ou usuários, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de marketing (SILVA,1990, p. 17).

A definição acima está alinhada com a definição de Blessa (2001, p. 18), que reforça a questão de influenciar o consumidor na decisão de compra: "*Merchandising* é qualquer técnica, ação ou materiais promocionais usados no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos e marca ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores."

Para The Global Association For Marketing At Retail (POPAI, 2007):

> O *merchandising* envolve toda e qualquer ação ocorrida dentro do ponto-de-venda e estas comunicações devem ser de alto impacto e, principalmente, diretas. O material utilizado e a embalagem do produto ou da linha devem comunicar o conceito de marketing da marca. A atenção do consumidor deve ser atraída por um conjunto de ferramentas agregadas com o poder de destacar o produto na gôndola, despertando o desejo de compra, através de confiança na marca, vencendo assim, a barreira do preço: vale quanto custa.

O *merchandising* tem como principais objetivos: atrair mais clientes à loja, vender mais aos clientes da loja e reduzir os custos operacionais (SILVA, 1990, p. 50). Em pesquisa realizada com executivos americanos, eles apontaram que as principais funções do *merchandising* são: aumentar as vendas por impulso, criar elo entre a propaganda e o produto no PDV, atrair a atenção do consumidor, apresentar o produto de forma mais atraente, obter maior cooperação do revendedor, realizar melhor a promoção e identificação da marca, ajudar os funcionários do varejo, associar o tipo de loja ao produto, ajudar os representantes do fabricante e do distribuidor e obter melhor cooperação dos atacadistas (BLESSA, 2001, p. 26).

Há outras atividades relacionadas ao *merchandising*, tais como: estabelecer o *mix* ideal de produtos que serão expostos no ponto-de-venda; analisar a atuação dos concorrentes em relação a preço com o objetivo de estabelecer uma política mais atrativa; garantir a logística correta dos produtos por meio da parceria com o varejo; implantar o *layout* e as diretrizes de

exposição; criar relacionamento e atender o varejo; prestar serviço ampliado; treinar constantemente os funcionários e garantir a comunicação integrada da marca (SILVA, 1990; BLESSA, 2001).

É importante observar que, diferentemente das outras formas de comunicação, o *merchandising* só pode ser implantado com a anuência do varejo já que sua implantação ocorre dentro da loja. Isso significa que, desde o desenvolvimento da estratégia de *merchandising* até sua implantação, o varejo deve ser levado em consideração.

Apesar de todos os elementos do *mix* de comunicação poderem ser implantados no ambiente do varejo, o *merchandising* é a forma mais usual de comunicação das marcas no ponto-de-vendas. Como Derrick (2005, p. 43) salientou, *merchandising* é converter interesse em negócio (venda), e seu papel de "homem de vendas silencioso" ganhou maior atratividade pelo uso da tecnologia.

O material de *merchandising* pode ser um simples cartaz instalado no caixa do varejo até a mais inusitada peça que convida o consumidor a interagir com a marca. Por exemplo, no lançamento do filme *Os incríveis* as crianças eram convidadas a levantar um carro de papelão (alusão a uma cena do filme) e sentar-se ao lado de suas personagens. Espera-se que, num futuro próximo e por meio da tecnologia o *merchandising* vá reconhecer uma pessoa e prover ofertas personalizadas (GRAY, 2005, p. 35).

3.4.2 Promoção de vendas

Promoção de vendas pode ser visto a todo o momento nas ruas, revistas e programas de TV, sendo utilizada por empresas gigantes como a Coca-Cola e o McDonald's e por pequenas empresas e varejos alimentícios de bairro nos mais variados formatos.

Segundo Shimp (2002, p. 404), "promoção de vendas é qualquer incentivo usado por um fabricante para induzir o comércio (atacadista e varejista) e/ou os consumidores a comprarem uma marca, ou para incentivar a equipe de vendas a vendê-la de forma mais agressiva."
Já para a American Marketing Association (AMA, 2007), promoção de vendas é "a operação de planejamento necessária para se colocar no mercado o produto ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e a preço certo."

A promoção de vendas, normalmente é uma ferramenta de comunicação que age no curto prazo. Já o incentivo é um acréscimo aos benefícios básicos fornecidos pela marca e muda temporariamente seu preço ou valor percebido.

Nos últimos anos, houve um aumento significativo de investimento alocado à promoção de vendas. Alguns fatores colaboraram para tal crescimento, entre eles: mudança de poder do fabricante para o varejista; aumento da paridade das marcas e na sensibilidade ao preço; redução da fidelidade à marca; mercado de massa cada vez mais fragmentado e redução de eficácia da mídia; ênfase em resultados em curto prazo em estruturas de recompensa corporativa; receptividade dos consumidores (BAKER, 2006; BELCH; BELCH, 1993; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; SHIMP, 2002).

Não obstante, não se pode esquecer que cada elemento do *mix* de comunicação de marketing se ajusta melhor a determinados objetivos. Assim, é importante ressaltar que as promoções de vendas podem ser mais eficientes em revigorar as vendas de uma marca madura; facilitar o lançamento de produtos no comércio; aumentar o espaço de comercialização dentro e fora da prateleira; neutralizar a propaganda e as promoções de vendas da concorrência; levar os consumidores a fazerem compras de teste; manter os usuários atuais, estimulando compras repetidas; aumentar a utilização de produtos (para estocar e criar novas razões de consumo); reforçar a propaganda (BELCH; BELCH, 1993; KOTLER; KELLER, 2006; SHIMP, 2002).

Shimp (2002, p. 412-413) recorda que, nas últimas duas décadas, pesquisadores estudaram o funcionamento e a eficácia das promoções de vendas, e seus estudos permitiram chegar a algumas generalizações como, por exemplo, que as reduções de preço no varejo aumentam substancialmente as vendas. Quanto maior for a freqüência de promoções, mais baixo será o pico de vendas da promoção. A freqüência das promoções muda o referencial de preço do consumidor, enquanto os varejistas repassam menos de 100% das promoções comerciais. As marcas com maior participação de mercado têm menos elasticidade para promoções, e as promoções anunciadas podem resultar em aumento no tráfego na loja. A propaganda e os *displays* operam sinergicamente para influenciar as vendas das marcas com desconto. As promoções em uma categoria de produto afetam as vendas das marcas nas categorias complementares ou concorrentes. Os efeitos de promover marcas de alta e baixa qualidade são assimétricos. A lucratividade de uma promoção depende da receptividade do consumidor em relação à promoção em determinada categoria de produtos.

É interessante notar que, apesar de as promoções de venda terem objetivos bem definidos, elas podem ser orientadas não apenas para o varejo, mas também para o consumidor final, para a equipe de vendas, como a Ilustração 16 demonstra, a seguir (BELCH; BELCH, 1993; KOTLER; KELLER, 2006; SHIMP, 2002).

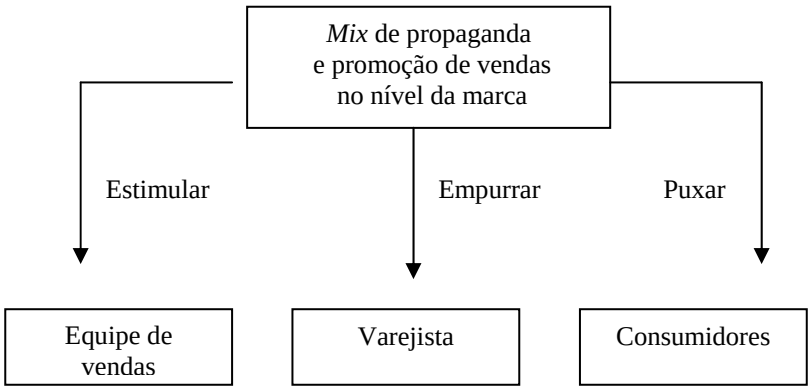


Ilustração 16 - Imperativos promocionais no nível da marca.
FONTE: SHIMP, 2002, p. 405.

Os conceitos de estimular, empurrar e puxar estão diretamente relacionados ao público que se deseja trabalhar para a geração da demanda. Assim, estimular indica um esforço da equipe de vendas para gerar vendas; empurrar indica um esforço à frente, em direção ao varejo para estocar e "forçar" a demanda pelos produtos; finalmente, puxar indica um esforço em direção ao consumidor para gerar demanda.

Os principais objetivos do fabricante em realizar promoções voltadas para o varejo são: lançar produtos; aumentar a distribuição de novas embalagens ou novos tamanhos; gerar estoque no varejo; manter ou aumentar a parcela de espaço na prateleira do fabricante; obter exposição fora das localizações normais de prateleira; reduzir o excesso de estoque e aumentar o giro; exibir as características do produto nas propagandas do varejista; deter atividades da concorrência; vender o máximo possível ao consumidor final. Já os principais tipos de promoções para o varejo são: compensações comerciais, propaganda cooperativa e programas de suporte ao vendedor, concursos comerciais e incentivos, propaganda especializada e feiras (SHIMP, 2002, p. 424).

Cabe ressaltar que, no caso do varejo VIP, se utiliza o termo brigada para nomear seus vendedores, que são, na realidade, os garçons, atendentes, caixa, *hostess* ou qualquer funcionário do varejo em contato direto com o consumidor final. Esses profissionais são importantes, pois são capazes de comunicar a marca tanto explicando o que é o produto e

quais são seus diferenciais, como incentivando seu consumo, oferecendo-o aos clientes. Além disso, são responsáveis, muitas vezes, pelo correto acondicionamento do produto, manutenção e limpeza dos materiais de *merchandising* e exposição do produto. Dessa forma, muitas empresas desenvolvem programas específicos para treinar a brigada do varejo, como por exemplo, a Souza Cruz.

As promoções de vendas orientadas para o consumidor têm os seguintes objetivos: gerar compras de teste, incentivar compras repetidas e reforçar a imagem da marca, podendo oferecer recompensas imediatas ou posteriores. As principais ações de promoção ao consumidor são: distribuição de amostras, distribuição de cupons, prêmios, redução de preços, bônus de embalagem, concursos, sorteios e as promoções de continuidade (ex.: Programas de Milhagem) e promoções conjuntas (SHIMP, 2002, p. 442).

Como se pode perceber, as promoções de vendas podem ser orientadas tanto para o varejo como para o consumidor. Em cada caso, é muito importante estipular os objetivo que se pretende atingir para que não ocorra o desperdício de verba. Atualmente, muitas ações de marketing de relacionamento podem ser confundidas com promoções de vendas em que os objetivos e os resultados de curto prazo prevalecem sobre os objetivos e os resultados de longo prazo. Por isso, a empresa deve ter claro, de fato, o que deseja: gerar vantagem competitiva duradoura ou um simples incremento nas vendas, para, então, optar entre CRM ou Promoções de Vendas.

3.4.3 Eventos e experiências

Eventos e experiências se caracterizam pelo contato direto da marca com o consumidor, momento em que a atmosfera do evento é calculada para criar e reforçar a proposta de valor da marca e cumprir seus objetivos de comunicação. Além disso, eventos e experiências colaboram para ampliar e aprofundar o relacionamento da marca com seu público-alvo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 590).

Os principais motivos para as empresas investirem em eventos e experiências são: criar identificação com um mercado-alvo ou com um estilo de vida específico; aumentar a conscientização do nome da marca da empresa ou do produto; criar ou reforçar as percepções

do consumidor quanto a associações-chave com a imagem da marca; aperfeiçoar as dimensões da imagem corporativa; criar experiências e provocar sensações; expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais; entreter os principais clientes ou recompensar funcionários-chave; permitir oportunidades de divulgação ou promoções (KOTLER; KELLER, 2006, p. 591).

A Tabela 4 demonstra os principais objetivos dos executivos americanos em investir em patrocínio nos EUA. Para eles, desenvolver a lealdade à marca e dar visibilidade a ela são os principais objetivos, com 68% e 65% das respostas respectivamente.

Tabela 4 - Importância dos diferentes objetivos do patrocínio nos EUA

Elevar lealdade à marca	68%
Dar visibilidade à marca	65%
Alterar / reforçar imagem de marca	59%
Elevar circulação no ponto-de-venda	45%
Demonstrar responsabilidade social	43%
Estimular venda	35%
Distribuição/Experimentação de produto/serviço	35%
Relacionamento com clientes / *prospects*	31%

FONTE: IEG Sponsorship Report, 2004, citado por CRESCITELLI *et al*., 2005 p. 45.

Pode-se entender patrocínio de eventos como:

> Patrocínio é a provisão de recursos por uma organização, diretamente para um evento ou atividade, em troca de uma associação direta com este evento ou atividade. A organização provedora pode então usar essa associação direta para atingir seus objetivos corporativos, de marketing ou de comunicações (SANDER; SHANI, 1993, p. 10).

As Olimpíadas, os Jogos Pan-americanos e a Copa do Mundo são exemplos de grandes patrocínios de eventos utilizados pelas marcas. Nesse tipo de patrocínio, além de a marca muitas vezes assinar o evento como patrocinadora oficial, também se utiliza de outros elementos do *mix* de comunicação para reforçar a associação. Mullin *et al*. (2004, p. 191) afirmam que o patrocínio "envolve comumente dois ou mais elementos do *mix* para oferecer associação, valor, exposição e oportunidade de alavancagem para que o patrocinador realize os seus objetivos de marketing."

Muitos varejos VIP vêm buscando verba de patrocínio de seus fornecedores para seus eventos (ex.: Circuito de Música Eletrônica, Festival Culinário Tailandês etc.). Esse movimento

ocorre também no sentido contrário, ou seja, o evento é pensado e desenvolvido pela marca para ser implantado dentro do varejo VIP, como o caso do Camel Connection.

3.4.4 Relações públicas e assessoria de imprensa

Consumidores cada vez mais conscientes que questionam a credibilidade das propagandas e o elevado custo de utilizar os meios tradicionais de comunicação (TV, revista, etc.) são apontados como os principais motivos para o crescimento do uso da ferramenta de relações públicas e assessoria de imprensa pelos profissionais de marketing.

Na Ata da 12ª Reunião de Diretoria da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP, 2007), realizada em 1955, definiu-se o termo relações públicas da seguinte maneira:

> (...) o esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.

Entende-se por grupos: os acionistas, os clientes, os fornecedores, o governo, a indústria, a educação, o comércio, os financiadores etc.

A definição está alinhada com a visão americana sobre o que é relações públicas, ou seja, a função gerencial que avalia as atitudes dos diversos públicos da empresa, e determina as políticas e os processos da organização em relação a eles, executando os programas de comunicação da empresa com o objetivo de ganhar-lhes a aceitação e o entendimento (SIMON, 1980 *apud* BELCH; BELCH, 1993, p. 628).

Além disso, relações públicas e assessoria de imprensa desempenham papel fundamental no que tange a assegurar espaço editorial não pago, contribuindo nas tarefas de lançamento de produto, no apoio reposicionamento de um produto maduro, captação de interesse por uma categoria de produto, influência sobre os grupos-alvo específicos e a construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos (KOTLER; KELLER, 2006, p. 593).

3.4.5 Marketing direto

O termo marketing direto causa polêmica tanto no meio acadêmico, quanto entre os profissionais do mercado, como pode ser visto pelas definições a seguir.

Kotler e Keller (2006, p. 606) definem marketing direto como sendo “o uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários de marketing. Entre esses canais incluem-se mala-direta, catálogo, telemarketing, TV interativa, quiosques, *site*s e telefones e outros dispositivos móveis.”

Para Baker (2005, p. 405), o marketing direto significa mais do que vender diretamente, como observado por Kotler e Keller: “qualquer empresa que usar propaganda de resposta direta, on-line ou offline, e mantiver um banco de dados de clientes está usando marketing direto.”

Já a Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD, 2007) argumenta que marketing direto possui diferentes terminologias, que evoluíram ao longo dos anos e que são utilizadas por diferentes profissionais do mercado. Para essa instituição, Marketing Direto é igual a Marketing de Relacionamento, que é igual a Marketing *One-To-One*, que é igual a Comunicação Dirigida. Segundo as diretrizes da ABEMD (2007):

> Utiliza-se a expressão "Marketing Direto" para atividades mais ligadas às ações de vendas ou captação. E a expressão "Marketing de Relacionamento" para ações mais ligadas aos programas de relacionamento ou fidelização. Na realidade, todas estas expressões estão intrinsecamente ligadas ao Marketing Direto.

Dessa maneira, a ABEMD (2007) entende por Marketing Direto como sendo a disciplina de Marketing cuja comunicação se utiliza de uma ou mais mídias para obter uma resposta ou transação mensurável junto a públicos específicos, ou simplesmente gerar uma ação de relacionamento que gere encantamento junto ao público visado.

3.4.6 Vendas pessoais

Na venda pessoal, ocorre a comunicação “olho no olho” com um cliente potencial ou com um cliente atual, quando o processo de desenvolvimento das relações se inicia, descobrindo as necessidades dos clientes, a combinação ideal de produtos para suprir suas necessidades e a

comunicação ideal dos benefícios dos produtos/serviços por meio da informação, lembrança e persuasão (MANNING; REECE, 1992).

Para Shimp (2002, p. 496), venda pessoal é “a forma de comunicação pessoa-a-pessoa na qual um vendedor trabalha com potenciais compradores e tenta influenciar suas necessidades de compras em direção aos produtos ou serviços de sua empresa.”

Baker (2005, p. 255) define venda pessoal como “o contato pessoal com um ou mais compradores com o propósito de fazer uma venda.” Além disso, o mesmo autor ressalta a importância da integração da venda pessoal com os outros elementos do composto de comunicação, como pode ser visto a seguir: “Para a venda pessoal ser efetiva, o gerenciamento do marketing precisa integrá-la com os outros elementos promocionais (...)”.

Kotler e Keller (2006, p. 618) assinalam que os vendedores servem como elo pessoal da empresa com os clientes e que o profissional de vendas é a empresa para muitos clientes. Além disso, não se pode esquecer que, para muitas empresas, a força de vendas é a grande responsável pelos resultados financeiros obtidos, portanto é extremamente relevante administrá-la de forma eficiente.

As principais tarefas da força de vendas apontadas por Kotler e Keller (2006, p. 619) são:

- Prospecção: busca de clientes potenciais e indicações.
- Definição de alvo: decisão de como alocar o tempo entre clientes potenciais e atuais.
- Comunicação: transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa.
- Venda: aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento de venda.
- Atendimento: oferta de vários serviços aos clientes- consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, agilização de entregas.
- Coleta de informações: condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.
-Alocação: decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

As vendas profissionais vêm sofrendo grandes mudanças, principalmente no que se refere às compras profissionais. Os clientes desejam cada vez mais soluções a simples produtos e passaram a estabelecer parcerias estratégicas com seus fornecedores. Conseqüentemente, os vendedores deverão passar por mudanças. Eles terão de conhecer mais profundamente seus clientes e desenvolver suas habilidades de vendas e prestação de serviço (logo deverão ser mais bem remunerados, treinados e mais capacitados). Além disso, o desenvolvimento da tecnologia vem tornando os vendedores cada vez mais eletrônicos, mantendo contato com o cliente por meio de telefone, computador, máquinas de fac-símile (fax) etc.

O novo vendedor é um consultor de marketing bem diferente da figura antiga do “tirador de pedidos”. A expectativa é que resolvam o problema do cliente. O novo vendedor procura trazer para a empresa os desejos dos clientes, estimulando o desenvolvimento de novos produtos (STANTON; SPIRO, 2000).

Uma fronteira da venda pessoal é a utilização da força de vendas de terceiro em prol da marca. Mas, afinal, o que é a força de vendas de terceiros? Entendem-se por força de vendas de terceiros os atendentes, balconistas, caixas e quaisquer outros funcionários dos varejos onde a marca é comercializada que são capazes de influenciar a decisão de compra do consumidor final. Trata-se de um público com o potencial de ser um vendedor da marca, se for treinado, estimulado e (muitas vezes) recompensado.

O conceito é simples: imagine que a Coca-Cola distribua seus produtos em um milhão de pontos-de-venda. Considere que em cada ponto-de-venda existem em média três vendedores (atendentes, balconistas, garçons etc.). Nesse caso, a Coca-Cola poderia ter uma força de venda (de terceiros) da ordem de três milhões de pessoas.

O desenvolvimento de programas de relacionamento com os funcionários dos varejos pode ser observado nas indústrias de tabaco, bebidas e de alimentos, onde são implantados nos mais diversos tipos de pontos-de-venda: de hipermercados a pequenas mercearias de bairro, a varejos VIP. Esses programas objetivam desde resultados de curto prazo a resultados de longo prazo, podendo variar de uma simples ação que busca o incremento de volume imediato do produto até ações mais complexas de construção de imagem de marca e criação de diferencial competitivo para as empresas.

3.5 Tendências de comunicação para a construção de marca

A velocidade e a intensidade com que as inovações tecnológicas vêm ocorrendo afetam não somente o “P” de comunicação como os outros “P” do marketing *mix*, alterando a forma de se chegar até o consumidor e a forma de administrar a relação que se estabelece com ele. Afinal, as novas possibilidades tecnológicas viabilizadas nos últimos anos mudaram a maneira de o consumidor pensar e se relacionar com o mundo; conseqüentemente, a maneira como os profissionais de marketing devem pensar a comunicação também deve ser reformulada para

garantir a mesma eficiência encontrada antes.

Godin (2007) aponta que:

> Os meios tradicionais estão se tornando mais caros e menos eficientes. Em parte por que, com a Internet, as campanhas podem ir muito além disso. Em parte por que as pessoas aprenderam a ignorá-lo. Simples: mais anúncios, mais interrupções. O modelo está saturado. Há muita gente tentando fazê-lo funcionar. O consumidor médio vê cerca de 3 000 mensagens de marketing por dia. Ninguém consegue prestar atenção a todas elas. Pouquíssimas pessoas que eu conheço ligam a TV ansiosas para ver um anúncio. Esse tipo de marketing interrompe algo que você queira fazer. Interrompe um programa de TV, a leitura de uma revista. E tudo bem, porque você pega a atenção das pessoas que você não conhece. Mas, uma vez que você tenha a atenção dessas pessoas, se houver uma forma de vender sua imagem para elas sem interrompê-las, você terá resultados muito melhores.

Com efeito, para esse autor o desafio, nos próximos anos, será convencer as pessoas a prestarem atenção voluntariamente à comunicação.

Alguns meios tradicionais como a TV deverão passar por grandes transformações. É questionável a sobrevivência desse formato já que se inicia um mundo de programação por demanda com a TV a cabo e a internet. Em pouco tempo os consumidores poderão escolher aquilo a que desejam assistir, onde desejam assistir e sem intervalos para comerciais. Atualmente, a convergência das mídias já é uma realidade: TV, internet, jornal, revista, telefone celular, rádio, tudo aqui e agora. O telefone celular está se sofisticando e em breve poderá enviar mensagens apenas para aqueles que estejam circulando em determinada área ou apenas para os clientes desejados. (CAPPO, 2003, p. 56). Segundo o Sr. Sarin, presidente da Vodafone (empresa de telefonia celular), o telefone celular, num futuro muito próximo, poderá substituir as carteiras, as chaves e os cartões de crédito (MARKETING WEEK, 2005, p. 7).

Já a questão da credibilidade da comunicação também é um ponto importante para ser considerado pelo gestor de marca; afinal, há sempre uma transferência da credibilidade da mídia para a propaganda, como aponta Crescitelli (2004, p. 56):

> A credibilidade de uma propaganda acaba sendo afetada também pela própria mídia na qual ela está sendo veiculada, pois sempre existe uma transferência de credibilidade da mídia para a propaganda. Ainda que esse não seja o fator mais preponderante na questão da credibilidade da propaganda, é sempre oportuno lembrar que muitas vezes as decisões sobre seleção das mídias levam apenas em conta aspectos técnicos como valor do investimento, índices de cobertura, desprezando a imagem do veículo junto ao público. A imagem do veículo altera o grau de ceticismo do leitor. Assim, um único consumidor – portanto, com um mesmo perfil – pode

> perceber uma informação de forma diferenciada dependendo da mídia pela qual ele a está acessando.

A propaganda, também, tende a perder espaço para as relações públicas e assessoria de imprensa, que passarão a ter cada vez mais importância na construção de marcas (RIES; RIES, 2002). A comunicação com o consumidor final, por sua vez, tende a ficar mais interativa, e os meios que propiciam o contato direto com a marca e, também, com seu momento de consumo, como internet e o ponto-de-venda deverão ganhar mais importância no *mix* de marketing. Provavelmente, propostas personalizadas de comunicação, aliadas ao contato direto com a marca e a possibilidade de interação, venham a ser a tônica da comunicação na próxima década. Pode-se citar, como exemplo, a Intelig. Em 2000, a empresa lançou a campanha "Crie Seu Comercial 23" que convidava os clientes, por meio da internet, a participarem da criação de um comercial de televisão, em que o cliente podia mistura elementos como cenário, apresentador, figurino etc.

A internet, desde que foi criada, vem revolucionando a forma como as pessoas vêm lidando com o entretenimento, a informação, a comunicação pessoal e a venda entre empresas. A internet se mostra uma ferramenta eficiente e importante no comércio e transações de mercadoria, aumentando ainda mais a importância do desenvolvimento de marcas, já que neste novo mundo (*on line*) as possibilidades de criar marcas são infinitas, e a fidelidade do consumidor está a um "*clique do mouse*". Como apontado por Schultz (2001, p. 13)

> A diferença fundamental entre o mercado do século XXI e o histórico e o atual é ele ser interativo. A informação e o conhecimento fluem em mão dupla: do marqueteiro para o consumidor e também do consumidor para o marqueteiro. Se o mercado histórico e o atual são controlados pelas organizações de marketing, no mercado do século XXI, o controle será partilhado com os clientes e consumidores. A mudança desse deslocamento é fácil de explicar. O poder do mercado é resultado do acesso à tecnologia de informação e do seu uso (...). À medida que o consumidor obtém cada vez mais acesso à informação, ao conhecimento e à tecnologia, o poder se desloca do marqueteiro ou do canal para o consumidor.

O grande desafio será, provavelmente, obter a atenção do consumidor já que não existirá a predominância de um único meio, como aconteceu com a televisão durante décadas. O mercado de massa continuará existindo, mas os anunciantes para atingi-los não poderão dispor dos meios de massa, com exceção de alguns poucos eventos capazes de canalizar a atenção geral (ex.: as Olimpíadas e a Copa do Mundo).

O ponto-de-venda, por sua vez, vem-se tornando um local de múltiplas soluções para o

consumidor que busca cada vez mais conveniência. Já o varejo VIP se transformou no local do encontro do mundo *off line*. Tais pontos estão cada vez mais sofisticados e apresentam propostas únicas de posicionamento que atraem grupos específicos de consumidores. Por conta de sua própria natureza, o varejo é um local propício para a interação da marca com o consumidor.

Como exemplos, pode-se citar o Bar Johnnie Wash (conforme a Ilustração 17), que é ponto de encontro dos aficionados pelas motocicletas Harley-Davidson; o bar da Tabacaria Raniere Pipes, onde os amantes do charuto podem fumar em paz; ou, ainda, os bares Ilha das Flores, São Pedro-São Paulo e Miller Goddard para os "jovens" da faixa de 50 anos (Veja São Paulo, 28.02.2007).

Ilustração 17 - Bar Johnnie Wash - SP.
FONTE: *Site* da revista Veja São Paulo, 28.02.2007.

Para as marcas, a conexão com o varejo se tornou um das ferramentas de marketing mais poderosas. Dá a oportunidade para a marca respirar, expressar-se e falar com os seus consumidores com clareza. Uma marca pode determinar seu destino pelo controle do ambiente (KINDLEYSIDES, 2006, p. 47).

Um ponto interessante ressaltado por Hutchinson (2006, p. 24) é o crescente número de varejos que passam a desenvolver seus próprios veículos de comunicação. Esse fenômeno também é observado no caso do varejo VIP, em que muitos detêm seu próprio *site*, revista e até estações de rádio. O Bar Venice em São Paulo é um exemplo de varejo VIP, que criou, na época, sua própria revista (Ilustração 18). O Bar Venice era voltado para o mundo do *surf* , e a grande maioria de seus consumidores eram surfistas.

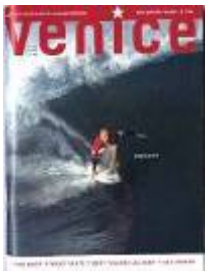


Ilustração 18 - Capa da revista Venice.
FONTE: *Site* do Google, 2007.

Aaker e Joachimsthaler (2002, p. 305), além de debater sobre os pilares da formação do *brand equity*, também refletiram sobre a construção de marca além da propaganda. Os autores apresentaram dez diretrizes para ir além da propaganda de mídia para construir marcas, conforme pode ser visto pela Ilustração 19.

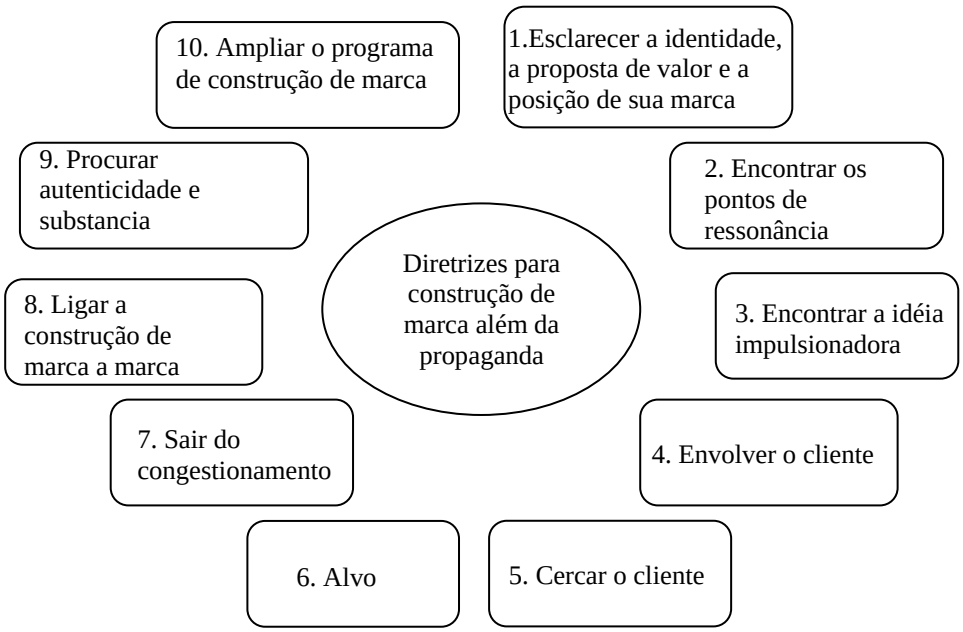


Ilustração 19 - Construindo marca além de propaganda.
FONTE: AAKER e JOACHIMSTHALER, 2002, p. 305.

1) Esclarecer a identidade, a proposta de valor e a posição de sua marca - muitas organizações não compartilham uma única visão da marca o que acaba por comprometer a sua execução; assim, definir e esclarecer a identidade, a proposta de valor e a posição da marca constituem a base fundamental para o desenvolvimento de marcas, sobretudo quando múltiplas abordagens de comunicação serão utilizadas.
2) Encontrar os pontos de ressonância - é necessário entender profundamente seus consumidores, os elementos centrais se suas vidas e os conceitos pessoais. Os pontos

de ressonância são cruciais para o desenvolvimento da marca, pois é uma maneira de tornar a marca parte deles, o que contribui para um relacionamento mais profundo.

3) Encontrar a idéia impulsionadora – significa encontrar um conceito que promova a marca e que seja fruto dos pontos de ressonância. A idéia impulsionadora, então, será o conceito central ao redor do qual o programa de desenvolvimento de marca será elaborado. No mercado publicitário brasileiro, a idéia impulsionadora pode ser traduzida pelo termo: Plataforma de Comunicação. A marca Carlton de cigarro, por exemplo, trabalha a plataforma da arte em sua comunicação com o cliente.
4) Envolver o cliente - significa fornecer momentos para *test drive* ou experiências, já que para os autores os relacionamentos ficam mais fortalecidos quando os consumidores ficam mais comprometidos e envolvidos com a marca.
5) Cercar o cliente – essa diretriz tem como idéia fundamental utilizar diversos tipos de veículos para desenvolver a marca. Os motivos para agir dessa forma, segundo ressaltam Aaker e Joachimsthaler (2002, p. 308), são que " qualquer um dos veículos se desgastará com o tempo; outra é que cada um chega ao cliente a partir de uma perspectiva diferente que serve para preencher lacunas."
6) Alvo – nessa diretriz, os autores reforçam o cuidado que se deve ter em mirar o cliente ou o segmento desejado a fim de criar a ressonância, pois algumas marcas tornam-se confusas quando buscam novos segmentos de mercado.
7) Sair do congestionamento – significa surpreender, seja implantando programas de forma inovadora, seja criando novos programas.
8) Ligar a construção de marca a marca- algumas execuções podem ser brilhantes, porém não estão ligadas à marca. Isso acontece quando todos se lembram do anúncio, mas poucos se lembram de qual a marca a que se relaciona.
9) Procurar autenticidade e substância – os autores atentam para o fato de a posição e a identidade deverem ser transmitidos com o intuito de vincular um sentimento genuíno à marca, tornando-a dona legítima da associação desejada.
10) Ampliar o programa de construção de marca – significa alavancar o programa de desenvolvimento de marca para que ele possa ir além do segmento principal; assim, criar mini-programas colabora para não limitar o número de pessoas expostas à marca.

Além disso, os autores alertam para o seguinte: para "fazer acontecer" (no contexto de construir marca além da propaganda), é necessário ter a capacidade para acessar e coordenar

as mídias alternativas para que a identidade e a posição da marca estejam no lugar certo com a execução correta (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002, p. 312).

Como visto neste capítulo, para comunicar a marca adequadamente a seus consumidores, é necessário não somente elaborar um *mix* de comunicação capaz de alcançar o consumidor certo, na hora certa, com a mensagem correta, mas também atentar para todos os pontos de contato do consumidor com a marca. Os desafios da comunicação, *on line* e *off line*, aliados às inovações tecnológicas que ainda estão por vir, serão inúmeros. O contato correto com o consumidor dependerá cada vez mais da qualidade da interação, da adequação do meio à mensagem e da disponibilidade do consumidor em receber a comunicação (sua permissão). O que exige cada vez mais haver um o processo de planejamento de comunicação apurado com objetivos muito bem estipulados.

4 CANAIS DE MARKETING

Este estudo visa a compreender justamente a influência do varejo na construção do *brand equity*. Dessa maneira, neste capítulo serão discutidos os conceitos relacionados a canais de marketing e ao varejo, e os temas nele abordados serão: fundamentos dos canais de marketing, principais funções, níveis de canais, estratégia de canal e decisões de estruturação, conceituação do varejo, classificação e formato varejista, varejo no Brasil, tarefas do varejo na visão da indústria e, finalmente, o varejo VIP.

4.1 Canais de marketing: fundamentos

Os fabricantes e produtores, sejam eles de bens ou de serviços, utilizam de canais de distribuição para fazer que seus produtos cheguem até seus consumidores. Kotler (2006, p. 464) argumenta que “os canais de marketing são conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.” Nickels e Wood (1999, p. 262) declaram que “Um canal de marketing é a rede de parceiros na cadeia de valor que coopera para trazer os produtos dos produtores para os consumidores finais.” Nessa mesma linha, Coughlan *et al.* (2002, p. 20) definem canais de marketing como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo". Por fim, Rosenbloom (2002, p. 27) define canal de marketing como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.” Esta última definição é especialmente interessante porque apresenta o canal de marketing como meio para alcançar objetivos e, como visto anteriormente, o canal de marketing é parte integral da estratégia mercadológica de uma empresa, colaborando para atingir, então, os objetivos de marketing. A estratégia de canal deve, pois, tratar do processo inteiro de configurar e operar a organização contatual responsável pelo alcance dos objetivos de distribuição da empresa (ROSENBLOOM, 2002, p. 41).

Pode-se notar que, independentemente do autor, há sempre como essência de suas definições a presença de várias instituições que trabalham para que o produto possa sair da fábrica ou do produtor e chegar até o consumidor final por meio de um processo de troca.

Nos últimos anos, os canais de distribuição vêm recebendo maior atenção das empresas devido: à maturidade que alguns mercados alcançaram (só é possível crescer roubando *market share* da concorrência); ao crescente poder dos distribuidores; à constante necessidade de reduzir custos e o novo papel que o canal está desempenhando, pelo uso intensivo da tecnologia que produz informações relevantes sobre o consumidor. Além disso, o correto desenho e administração do canal de distribuição podem gerar diferenciais competitivos na indústria, já que ele permite chegar ao consumidor certo, na hora certa, com a oferta correta (inclusive comunicação) e com custos menores. É no canal que a troca efetivamente ocorre, e ele representa o último momento para influenciar a compra do consumidor antes que aquela venda específica seja perdida.

4.2 Principais funções

Um dos aspectos mais relevantes em relação à função dos canais de marketing refere-se à redução no número de transações conforme pode ser visto na Ilustração 20. Coughlan *et al*. (2002, p. 23) afirmam que "sem intermediários de canal, cada produtor teria de interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado."

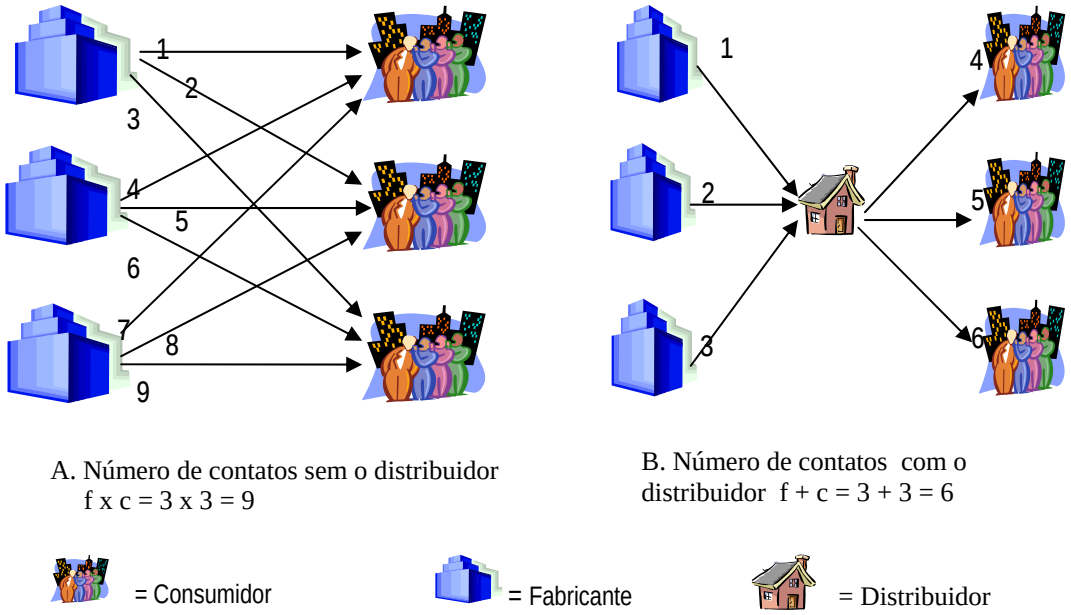


Ilustração 20 - Número de contatos.
FONTE: KOTLER, 2000, p. 513.

Além da redução do número de transações, Kotler e Keller (2006, p. 469) ressaltam as funções-chave que os membros do canal de marketing desempenham com ralação aos fabricantes e produtores, como se pode verificar abaixo:

> - Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes, outros participantes e forças do ambiente de marketing
> - Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra
> - Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
> - Formalizar os pedidos junto aos fabricantes.
> - Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
> - Assumir riscos relacionados à operação do canal.
> - Fornecer condições para o armazenamento e a movimentação de produtos físicos.
> - Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras
> - Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Algumas funções dos membros do canal de marketing representam fluxos à frente (em direção ao cliente) como é o caso da movimentação física dos produtos e das promoções. Outras funções constituem contrafluxos, como o caso dos pedidos e dos pagamentos. Já a informação, negociação e o ato de assumir risco ocorrem em ambas às direções, como observado por Kotler e Keller (2006, p. 469). Sobre esse ponto, Rosenbloom (2002, p. 33) afirma que há cinco fluxos que devem ser administrados no canal de marketing, como a Ilustração 21 demonstra abaixo:

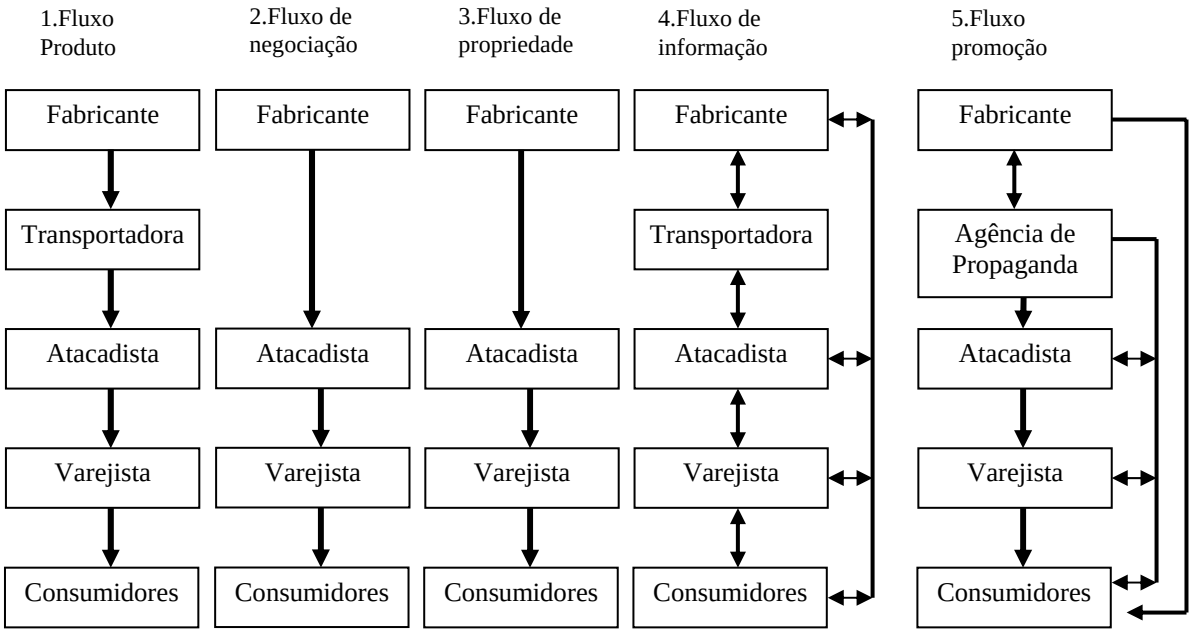


Ilustração 21 - Os cinco fluxos no canal de marketing.
FONTE: ROSEMBLOOM, 2002, p. 23.

1. O fluxo do produto refere-se ao movimento físico real do produto.
2. O fluxo de negociação apresenta a interação de compra e venda associada à transferência dos direitos (as setas de duplo sentido indicam negociações em ambos os sentidos); assim, a transportadora é excluída desse fluxo.
3. O fluxo de propriedade mostra o movimento dos direitos do produto ao ser transferido; novamente a transportadora é excluída desse fluxo.
4. O fluxo de informação pode ter duplo sentido, pois todos podem participar do processo de troca de informação (em alguns momentos, a transportadora pode ser excluída caso a informação desejada não tenha relacionamento direto com ela).
5. O fluxo de promoção se refere ao fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Nesse fluxo, o canal de marketing é incrementado com a agência de propaganda, que deve trabalhar ativamente na manutenção desse fluxo.

O entendimento e o gerenciamento dos fluxos são essenciais para que a empresa possa distribuir seus produtos de maneira adequada, objetivando ou a redução de custo de distribuição, ou a posição privilegiada junto aos consumidores finais e o desenvolvimento de marca.

4.3 Níveis de canais

Rosenbloom (2002, p. 37) define estrutura do canal (ou nível de canal) como o “grupo de membros do canal ao qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição.” Normalmente, os níveis de canal apresentam o movimento de produto da sua origem até o consumidor final.

Dependendo da estratégia da empresa, do produto comercializado, da localização geográfica onde ele é fabricado, da forma de armazenamento necessário, do valor unitário vendido, das expectativas do consumidor, entre outros fatores, a empresa poderá desenvolver seu canal de marketing utilizando diferentes níveis de intermediários, conforme pode ser verificado na Ilustração 22.

O canal de nível zero se caracteriza pela venda direta do fabricante ao consumidor, como por exemplo, vendas feitas de porta em porta, por telemaketing, internet, mala direta e nas lojas do próprio fabricante. O canal de nível um conta com um intermediário (varejo), o canal de nível dois com dois intermediários (atacado e varejo) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 470).

Normalmente, quanto maior o número de intermediários, maior a complexidade da distribuição, maior a dificuldade em administrar e menor o controle que a indústria tem sobre seus produtos. Por isso, a definição de como a empresa irá distribuir seus produtos e serviços moldará, também, parte de sua proposta de valor.

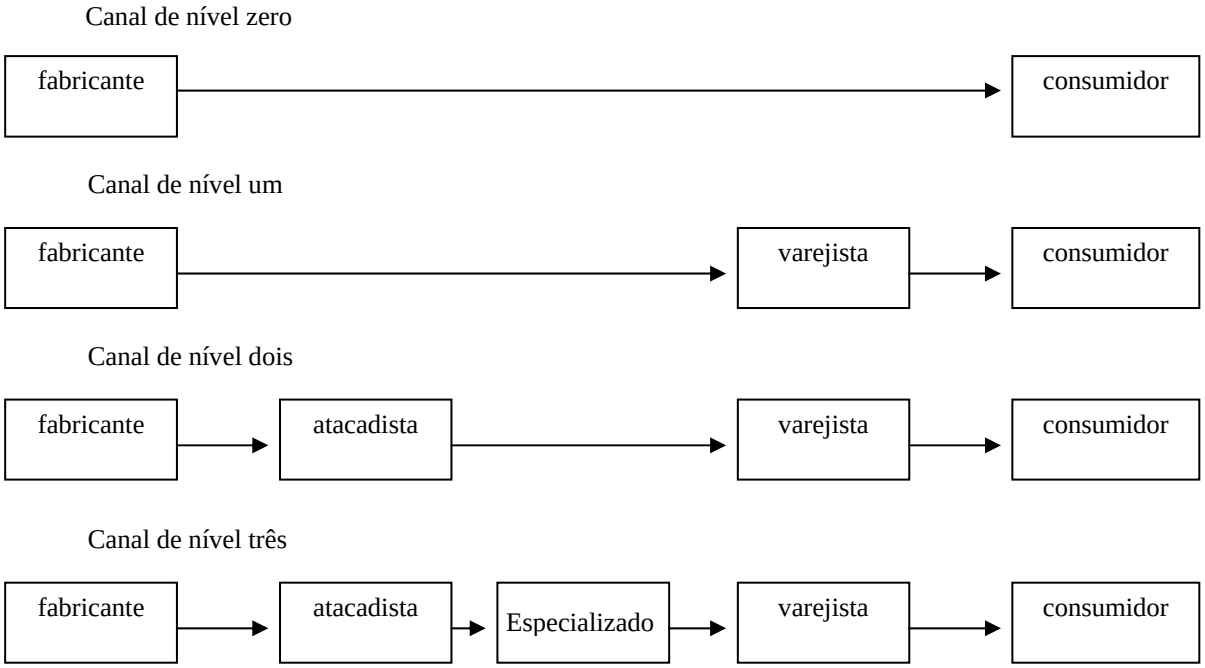


Ilustração 22 - Canais de marketing de bens de consumo.
FONTE: KOTLER e KELLER, 2006, p. 471.

4.4 Estratégia de canal e decisões de estruturação

Cada empresa apresenta uma estratégia de canal, até mesmo, quando essa não é formal ou consciente. A estratégia se caracteriza pela forma como a empresa decide chegar até o seu consumidor-alvo. A estratégia de canal deveria sempre estar calcada nos objetivos que deseja alcançar. Como apontado por Rosenbloom (2002, p. 147), estratégia de canal são os "princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado(s)-alvo."

Muitas empresas ainda enxergam os canais de distribuição como meio de desovar sua produção e, conseqüentemente, "bater" seus objetivos de vendas. Não há nada errado com essa idéia, porém o canal de distribuição e, especificamente, o varejo, pode representar mais do que um canal vendas. O varejo, que é o templo de compra do consumidor, também pode ser utilizado com objetivo de criar visibilidade, lembrança de marca, relacionamento com o cliente e construção de imagem de marca.

A marca Gucci (fabricante de artigos de luxo) negligenciou sua distribuição durante alguns anos e, no final da década de 80, milhares de revendedores (não-qualificados) vendiam seus produtos. O que acabou por afetar a imagem de exclusividade da marca. Com o ajuste realizado na distribuição e a diminuição do número de revendedores para menos de 500 de alta qualidade, a Gucci obteve crescimento no lucro da ordem de 45% em um ano, segundo Rossant e Rothman (1990, *apud* ROSENBLOOM, 2002, p. 152). Um exemplo típico do impacto que o canal de distribuição pode ter sobre a imagem de uma marca.

Outro exemplo interessante da importância do varejo para a construção do *brand equity* da marca foi o lançamento do energético Flash Power (o primeiro produto em sua categoria, lançado no Brasil) no final da década de 90. Para tanto, a empresa utilizou ações de *sampling* em varejos VIP. A empresa, naquela época, desejava "ensinar" ao consumidor as características únicas do produto (dar energia) e associá-lo ao ambiente de "balada". Rapidamente, o produto passou a ser reconhecido e desejado pelo público-alvo.

Como já visto no caso da Gucci e do Flash Power, o canal de distribuição teve papel decisivo para alcançar os objetivos gerais da empresa. É necessário, pois, que o desenho dos canais de distribuição seja alinhado, sempre, com os objetivos e estratégias de marketing da empresa e com os objetivos e estratégias do composto mercadológico. Além disso, deve existir coesão e sinergia no próprio composto mercadológico, conforme demonstrado na Ilustração 23.

Outro ponto delicado para o gerente de marcas é a definição do papel da distribuição no marketing *mix* da marca. Afinal, essa decisão implica alocação de recursos e, por conseguinte, criação de expectativas de resultados. O que se espera de cada "p" do *mix* de marketing e como eles devem estar alinhados, contribuindo individualmente para a satisfação do cliente? Por que investir no canal de distribuição em vez de investir em outro "p" do composto

mercadológico? Como se pode sustentar o posicionamento por meio do “P” de distribuição e da sinergia do conjunto dos “4Ps ”?

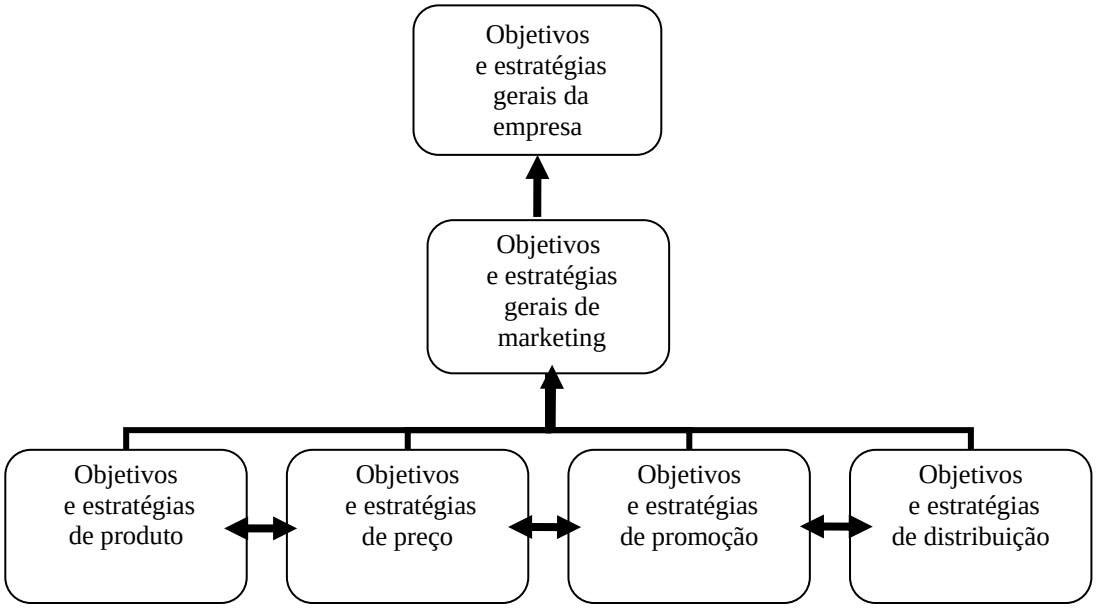


Ilustração 23 - Inter-relação e hierarquia de objetivos e políticas na empresa.
FONTE: ROSENBLOOM, 2002, p. 177.

Assim, para alcançar seus objetivos de distribuição, qualquer empresa terá de se defrontar com seis decisões básicas, como apontado por Rosenbloom (2002, p. 147):

1. Qual o papel da distribuição nos objetivos e estratégias da empresa?
2. Qual o papel que a distribuição tem no marketing *mix*?
3. Como os canais de distribuição devem ser desenhados para atingir os objetivos de marketing?
4. Quais os tipos de membros de canais devem ser selecionados para que os objetivos de distribuição possam ser alcançados?
5. Como gerenciar a organização externa de contatos para implantar o desenho de canal da empresa de forma eficaz e eficiente numa base contínua?
6. Como se pode avaliar a *perfomance* dos membros do canal?

Complementando a visão de Rosenbloom, Coughlan *et al*. (2002, p. 40) salientam a importância do processo de gerenciamento do canal que engloba tanto a parte de venda do produto, como o processo de agregação de valor ao produto. Para os autores, o processo de gerenciamento do canal pode ser dividido em cinco etapas:

1. Segmentação - nessa etapa, deve-se definir as demandas por serviços, por segmento e identificar as características e limites dos ambientes.
2. Posicionamento – definir o ótimo desempenho de fluxo de canal em cada segmento e ótima estrutura de canal por segmento.
3. Definição de alvos – escolha de segmentos-alvo sujeitos a limites ambientais, gerenciais, *benchmarks* competitivos.
4A. Estabelecimento de novos canais – desempenho e estrutura do canal.
4B. Aperfeiçoamento dos canais existentes – análise de lacunas, do desempenho do fluxo e da estrutura do canal.
5. Implementação do canal – identificação da fonte do poder e dos conflitos e utilização do poder para gerenciar conflitos. O objetivo é a coordenação do canal.

4.5 Varejo

O varejo é parte integrante do canal de distribuição e foco desta pesquisa. Nesta subseção serão apresentados, então, os seguintes tópicos relacionados ao varejo: conceituação, classificação e formato varejista, varejo no Brasil , tarefas do varejo na visão da indústria e o varejo VIP.

4.5.1 Varejo: conceituação

Atualmente não existe uma definição única utilizada para o termo varejo (que vem da palavra francesa *retailler* – retalhar, vender a retalho). Sua essência básica, no entanto, consiste na venda de produtos e serviços para consumidores finais (uso próprio). Qualquer organização, pois, que venda para consumidores finais - seja ela um fabricante, atacadista ou varejista - está fazendo varejo. A maneira como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor) não é importante no que tange ao conceito. Para KOTLER (2006, p. 500):

> O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo o faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Já para Levy e Weitz (2000, p. 26) um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Além disso, os autores apontam que um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Por essa ótica, para os fabricantes de bens e serviço, esse é o último momento para influenciar o consumidor antes de ele tomar sua decisão e realizar a sua compra. Pode-se dizer que é o local em que a "hora da verdade" acontece, ou seja, a compra é efetuada, e todo o esforço de marketing da empresa fabricante é posto à prova.

Como lembrado por Fulberg (2003, p. 1), a antiga frase, costumeiramente dita pelos nossos pais a nós, quando éramos pequenos, ao visitarmos um varejo, era: "Você pode olhar, mas não pode pegar". Atualmente, essa verdade não é mais válida. O varejo se tornou um espaço importante para o consumidor experimentar, vivenciar e se relacionar com a marca. Ver, sentir, cheirar, degustar e escutar a marca dentro do varejo contribui para o processo de fidelização do consumidor (FULBERG, 2003).

Além disso, o próprio varejo tornou-se uma marca para ser administrada. Um dos mais desafiadores aspectos do desenvolvimento de marca de varejo é a natureza inseparável da experiência e da marca. A marca do varejo deve estar por trás de cada ponto de contato com os consumidores, mesmo um simples ponto desconectado pode fazer erodir a marca (BALLES, 2005, p. 17).

Segundo Casey (2006, p. 9), a loja é o melhor embaixador da marca e deve refletir os elementos do seu conceito, do chão ao teto. Dessa maneira, entender o varejo, sua dinâmica e seus desafios são crucial para que se possa atuar de forma mais alinhada a suas necessidades.

Algumas empresas fornecedoras vêm desenvolvendo o departamento de *trade* marketing, com objetivo de buscar maior competitividade e adequação às exigências do ponto-de-venda e do consumidor. *Trade* marketing, segundo Arbache *et al.* (2004, p. 122) é:

> a ciência que investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de vendas, pelo entendimento da relação entre marcas, ponto-de-venda e consumidores. (...) Trocando a estratégia de *push* ou *selling in*, isto é, empurrar produtos no cliente (varejo), para a estratégia *pull* ou *selling out*, ou seja, abastecimento do mercado de acordo com a demanda de consumo.

As empresas buscam, então, por meio da parceria com os varejos entender e estabelecer novos padrões de atuação relacionados aos produtos, à logística e à estratégia de marketing, visando assim a obter melhores resultados para ambos (ARBACHE *et al.*, 2004, p. 123).

A visão de Alvarez (2007, p 1) também está alinhada com a de Arbache: "O conceito de Trade Marketing entende que o contato do consumidor com o produto e com o ambiente competitivo se dá no ponto-de-venda e que a estratégia de marketing deve estar visível para o consumidor nesse espaço e nesse momento de decisão de compra."

4.5.2 Classificação e formato varejista

Ao longo do tempo, foram desenvolvidos vários modelos de classificação de varejo, porém não há consenso a respeito no meio acadêmico. Nos Estados Unidos, há cerca de 1,5 milhões de varejos, e a abordagem mais difundida é a do *Census of Retail Trade.* Essa abordagem se utiliza de mais de oitenta classificações e divide os varejos em oito grandes grupos de negócio (ROSENBLOOM, 2002, p. 62).

Já no Brasil, não há um censo de varejo anual, tampouco um consenso em como classificar varejos. Assim, cada empresa brasileira que atua no varejo, monta seu próprio banco de dados varejista utilizando critérios próprios. Dessa maneira, pode-se encontrar no mercado diversos modelos de classificação de varejo.

Segundo Parente (2000, p. 25), autor brasileiro e estudioso do varejo, as instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios, conforme a Ilustração 24. Para o autor, há três grandes tipos de classificação de varejo: de acordo com a propriedade, instituições com lojas e instituições sem lojas. Em seguida, cada classificação se subdivide em tipos ainda mais específicos. A escolha do varejo em que o produto ou serviço da empresa será colocado à venda dependerá, conforme comentado anteriormente, da estratégia determinada ao produto pela empresa fabricante.

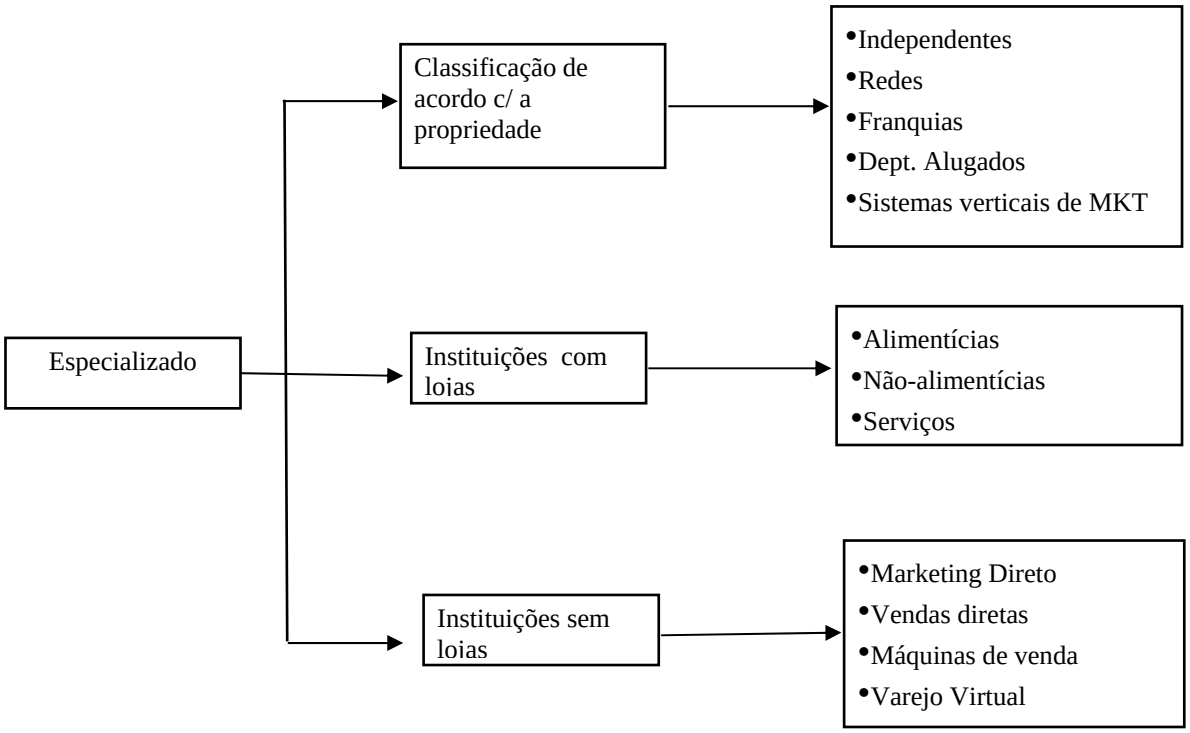


Ilustração 24 - Classificação de varejo baseada no trabalho de BERMAN e EVANS.
FONTE: PARENTE (2000, p. 25).

A ACNielsen (2007), empresa de pesquisa que faz auditagem de varejo, divide os pontos-de-venda nos seguintes canais, no Brasil.

- Lojas tradicionais: são lojas onde o atendimento é feito por um vendedor ou balconista. São conhecidas como mercearias, padarias, empórios e outros.
- Auto-serviço: são lojas onde o consumidor escolhe os produtos sem a intermediação de um vendedor ou balconista. Tem como características fundamentais o *check-out*, carrinhos ou cestas à disposição.
- Cadeias: são cadeias que possuam cinco ou mais lojas com a mesma razão social.
- Independentes: são farmácias e perfumarias independentes.
- Bares: adegas, bares, bar e café, bar e lanches, bar e restaurante, boteco, botequim, lancheria, lanchonete e *snacks* bar.
- Ponto de dose: são bares, lojas tradicionais, hotéis, restaurantes e casas noturnas com consumo local.

Além das diferentes classificações, os varejos podem oferecer diferentes níveis de serviço como KOTLER (2006, p. 501) apontou:

Os varejistas podem posicionar-se para oferecer um dos quatro níveis de serviço abaixo.
- Auto serviço: clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro.
- Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item.
- Serviços limitados: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informação e ajuda. As lojas também oferecem serviços.
- Serviços completos: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar.

Dependendo do tipo do varejo, seu formato e especificidades e do nível de serviço que prestar ele acabara por apresentar uma base específica de consumidores. A base de consumidores específica de cada varejo pode ser mais ou menos importante para a empresa fabricante ou produtora. Por exemplo, varejos localizados em aeroportos normalmente são muito requisitados por empresas que comercializam marcas *premium* internacionais por conta da característica do perfil do usuário de aeroportos.

4.5.3 Varejo no Brasil

O Brasil, segundo dados da Nielsen de 2004, possui 900.000 pontos-de-venda entre bares, farmácias, mercados, supermercados, hipermercados, mercearias, quitandas e empórios. Ao se somarem outros tipos de pontos-de-venda existentes, o número aproxima-se a um milhão, que buscam a atenção de 155.500 milhões de habitantes. A pesquisa realizada pelo The Global Association For Marketing At Retail (POPAI) aponta que 81% da decisão de marca são efetuadas nos pontos-de-venda (POPAI Brasil, 2007).

As novas tecnologias, o acirramento da concorrência e as mudanças no comportamento do consumidor são os grandes responsáveis pelas constantes mudanças que ocorrem no varejo brasileiro e mundial.

Por outro lado, a falta de tempo dos consumidores e a violência urbana, nos grandes centros urbanos geram novos comportamentos de compra, como uso da internet, varejos de 24 horas, crescimento do sistema *delivery* e o conceito de *one stop shopping*.

O fenômeno da internet vem modificando a maneira como as pessoas compram e, por isso, o varejo se adapta a essa nova realidade. Levy e Weitz (2000, p. 86) definem a venda eletrônica como "um formato de varejo em que o varejista e o cliente se comunicam por meio de um sistema eletrônico interativo."

Kotler e Keller (2006, p. 513) indicam a presença global de grande varejista como uma tendência para o setor varejista. Não há, no entanto, a presença massiva de redes de varejo internacionais voltadas para o entretenimento noturno, no Brasil. Apesar de algumas marcas como Ministry of Sound e Ibiza já terem feito algumas incursões no país.

Além disso, muitos varejos vêm adotando o formato "multicanal". Segundo Souza e Serrentino (2002, p. 123):

> O varejo multicanal consiste em estabelecer relacionamentos com o cliente e atende-lo onde, quando e como ele quiser. As expectativas, motivações e padrões de compras são diferentes entre os diversos canais de vendas. Assim, eles se complementam, em vez de concorrerem entre si. (...) Cada canal possui atributos únicos que o distinguem e que motivam o consumidor em diferentes momentos.

O caso das Lojas Americanas e das lojas americanas.com é um bom exemplo desse fenômeno.

Outro ponto importante que deve ser ressaltado é que, em alguns setores do varejo, ocorreu o fenômeno da concentração, como, por exemplo, no caso dos supermercados, gerando o aumento da pressão junto aos fabricantes. Parente (2000, p.17) salientou que "à medida que a concentração se acentua, e com surgimento de enormes grupos varejistas, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender a favor do varejista". As empresas adotaram, então, políticas de gestão polarizadas para os grandes varejos e para os pequenos varejos.

Hoje, grandes varejistas detém alto nível de conhecimento do comportamento efetivo do consumidor devido à tecnologia do *skanning.* Esse fato aliado à concentração de alguns formatos varejistas (como visto acima) fez que o poder migrasse das mãos da indústria para o varejo. Em contrapartida, percebe-se que a popularização da internet que promove nova migração do poder, só que desta vez do varejo para o consumidor. Afinal, em segundos ele é capaz de pesquisar diferentes ofertas e varejos que podem oferecer-lhe a melhor solução para sua necessidade. Mais um razão para a indústria desenvolver marcas fortes, já que elas

podem desempenhar importante fator de barganha na hora de negociar com o varejo (PORTER, 2005; SCHULTZ, 2001).

Outro fenômeno observado é a transformação do varejo em marca, como apontado no artigo Retail in need of terapy (2007, p. 38):

> Para um varejo ser capaz de sobreviver no setor varejista terá que ter certeza que sua loja é mais que uma coleção de produtos. Terão que se destacar da concorrência e tornarem a si mesmos um marca. O gerenciamento da marca do varejo se tornou crucial para o seu sucesso, porque diferenciação no varejo não pode ser atingida sem esta disciplina.

O que obriga as empresas fornecedoras desse tipo de varejo a adaptarem, muitas vezes, suas ofertas e personalizar seu serviço.

Já outros formatos varejistas são verdadeiras "arenas romanas", onde os fornecedores lutam para estar. Loja de conveniência, supermercados em bairros nobres, boates e bares noturnos são bons exemplos que exigem da indústria um esforço extra para comunicar e distribuir suas marcas. Nesse ambiente competitivo, uma maneira pela qual as marca podem vencer essa batalha é incluindo, de fato, o varejo no plano de marketing da marca (LINCOLN, 2006, p. 30).

4.5.4 Tarefas do varejo para a indústria

Na visão clássica de Lazarus (*apud* ROSENBLOOM, 2002, p. 75):

> O papel do varejista no canal de distribuição, independente de seu tipo e porte, é interpretar as demandas de seus clientes e encontrar e estocar os bens que esses clientes quiserem, quando eles quiserem, e da forma que eles quiserem. Some-se ainda a isso ter a variedade certa na hora que os clientes estão prontos para comprar.

Quanto às tarefas de distribuição para os quais os varejistas são adequados, segundo Lazarus (1961 *apud* ROSENBLOOM, 2002, p. 75), são as seguintes:

> 1. Oferecer mão-de-obra e instalações físicas que permitam aos produtores/fabricantes e atacadistas ter muitos pontos de contato com os consumidores perto de suas residências
> 2. Fornecer venda pessoal, publicidade e mostruário para ajudar a vender os produtos do fornecedor
> 3. Interpretar a demanda do consumidor e repassar essa informação ao longo do canal

4. Dividir grandes quantidades em lotes do tamanho do consumidor, propiciando economia aos fornecedores (ao aceitar carregamentos relativamente grandes) e conveniência aos consumidores.
5. Oferecer armazenamento, para que os fornecedores posam ter estoques amplamente dispersos de seus produtos a baixo custo, e permitir aos consumidores ter acesso próximo aos produtos dos produtores/fabricantes e atacadistas.
6. Remover um risco substancial do produtor/fabricante (ou atacadista) ao pedir e aceitar entrega antecipadamente.

Conforme se pode verificar no item 2 acima, Lazarus mostra que o varejista tem como função ajudar a comunicar os produtos do fornecedor. Essa função, atualmente, poderia ser reformulada devido ao cenário competitivo e incluir a colaboração na construção da marca. O varejo do novo milênio não é mais um local simplesmente para colocar itens à venda nas gôndolas para serem admirados até que eles sejam comprados. E, também, não é mais somente para prover um ponto-de-venda para a marca, mas, sim, ele é parte da estratégia de comunicação da marca (FULBERG, 2003, p. 1).

Kumar *et al.* (2003, p12), por seu estudo realizado com crianças em pequenos varejos de bairro (mercearias), na Índia, demonstra que esse tipo de estabelecimento comercial tem um importante potencial de comunicação porque a criança pode tocar e sentir os produtos, diferentemente dos meios tradicionais de mídia como televisão e rádio.

Buchanan *et al.* (1999, p. 352) demonstram, em sua pesquisa, que a condição (local e formal) da apresentação do produto pode levar o consumidor a reavaliar a imagem da marca, podendo inclusive chegar a negar a imagem já estabelecida daquela marca, alterando seu *brand equity*. As autoras sugerem que isso ocorre muito provavelmente porque os consumidores têm expectativas em relação ao local onde sua marca deve estar posicionada no varejo.

É no canal de distribuição, no entanto, e mais especificamente no varejo, onde o gerente de marca tem menos controle sobre o seu programa de marketing, visto que o varejista pode simplesmente não implantar a estratégia da marca da forma como foi formulada.

As empresas fornecedoras, para ter sucesso dentro do varejo, precisam entender os objetivos do varejo e buscar soluções de crescimento conjunto. A importância de se pensar em ações promocionais voltadas para o perfil do comprador do varejo é essencial. Afinal, o varejo também quer exclusividade, então cabe à marca tentar executar a sua campanha de forma diferente em cada varejo (GREGORY, 2006, p. 28).

Muitos varejistas também não entendem o benefício que o material de ponto-de-venda pode trazer-lhes. Assim, a implantação das ações de marca constitui um dos maiores desafios (COTTAM, 2006, p. 35).

4.5.5 O varejo VIP

Apesar de existirem cerca de 780 mil bares e restaurantes em todo o Brasil, com um faturamento médio de R$ 12 bilhões por ano, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2007), o varejo VIP é apenas uma pequena parcela desse universo e engloba também outros formatos varejistas não contemplados na estatística.

Com efeito, o termo varejo VIP serve para definir uma série de formatos varejistas, entre eles, os bares, restaurantes, boates, cafés etc. Suas principais características são: concentração de venda no período noturno (muitos só abrem à noite); alta incidência de pessoas da classe A; local onde o consumidor compra e consome o produto dentro do próprio varejo; local voltado para o lazer e o entretenimento. Cabe ressaltar que, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (ABEP) a classe A representa cerca de 5% do total da população brasileira. E seu padrão de consumo e comportamento é, muitas vezes, almejado pelo restante do mercado.

Há no mercado uma carência de dados específicos sobre esse tipo de varejo, no entanto, somente na edição especial da Veja São Paulo (26.09.2007), foram visitados 500 restaurantes e 250 bares para elaborar a lista do melhor da cidade de São Paulo. Já no *site* ObaOba, voltado exclusivamente para esse segmento, com sugestões de entretenimento noturno para os paulistanos, podem ser localizados mais de 460 casas noturnas (boates) na cidade.

Alguns bairros da cidade de São Paulo são tradicionais em abrigar varejos VIP, entre eles, Vila Madalena, Vila Olímpia, Jardins, Moema e, mais recentemente, a Barra Funda e o centro antigo da cidade. No Rio de Janeiro Botafogo, Lapa, Leblon e Copacabana concentram grande parte desse tipo de varejo.

Esses varejos, normalmente, se diferenciam do restante do mercado pelo alto investimento em serviço, pelo treinamento da brigada, pela sofisticação do cardápio e serviços. Além disso, a

ambientação do ponto-de-venda e a programação musical merecem destaque já que, normalmente, são as principais formas de posicionar a casa no mercado. É comum esses varejos colaborarem para o lançamento de tendências na área da música, moda e comportamento. Seus empresários buscam sempre novidades para satisfazer o seu público que é altamente exigente, e também para se diferenciar no mercado. Além disso, eles próprios são uma marca.

O varejo VIP é especialmente requisitado por algumas categorias de produto (bebidas e tabaco) devido à alta concentração de consumidores da classe social A que circulam nesses PDV e à capacidade que esses locais têm de lançar ou, aderir rapidamente a novas tendências. Além disso, os varejos VIP são locais de socialização, entretenimento e lazer dos consumidores.

Como exemplo de varejo VIP e ação de marca, pode-se citar o Clube B.A.S.E localizado no centro de São Paulo, que foi o precursor da música tecno, em 1996, em São Paulo. A Souza Cruz, por exemplo, chegou a desenvolver um projeto específico de comunicação de marca em conjunto com o proprietário da casa, Ângelo Luezzi, para garantir a adequação da proposta da marca à proposta do varejo VIP. O projeto chamava-se Camel Connection e trazia DJs internacionais para tocarem no Brasil mensalmente. A marca e o projeto foram comunicados ao público por meio das seguintes ferramentas: marketing direto (*mailing* VIP da casa), relações pública, *merchandising*, *sampling* de produto, propaganda (revista), treinamento da brigada e internet.

O evento foi particularmente interessante para a marca, visto que foi capaz de trazer resultados em todos os pilares de construção do *brand equity*:

- Gerou conscientização da marca no *target*, principalmente pela utilização do *mailing* do varejo e da mídia espontânea que gerou nos mais diversos veículos.
- Associação de imagem de marcas que conectou a marca ao universo moderno, jovem e internacional da música tecno.
- Qualidade percebida, por meio da utilização de materiais *premium* de comunicação, associação da marca ao melhor da música tecno internacional e ao varejo mais “badalado” de São Paulo, na época, além de gerar a experimentação do produto.
- Fidelidade à marca, os consumidores foram cadastrados e passaram a integrar o banco de dados da marca para futuras ações de relacionamento.

Como visto neste capitulo, o varejo pode cumprir, além da sua tradicional função de distribuição, a função de meio/veículo de comunicação. Ele representa um importante ponto de contato da marca com o produto e, dependendo do seu formato, pode abrigar em seu ambiente ações de marketing que visam a construir marcas.

5 INDÚSTRIA CERVEJEIRA

O objetivo deste capítulo é apresentar um panorama do setor cervejeiro brasileiro. Para tanto, aqui, serão tratados os seguintes temas: panorama do setor de bebidas, história da cerveja, aspectos gerais do mercado, principais empresas, precificação, qualidade do produto, sistema de distribuição, embalagem, qualidade do produto, legislação e consumo responsável, cenário competitivo e, finalmente, uma breve apresentação das marcas Skol, Brahma e Antarctica.

5.1 Panorama do setor de bebidas

O setor de bebidas brasileiro se caracteriza pela produção de bens de consumo destinados à nutrição humana e atende basicamente o mercado interno. Segundo a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE, 2007), o mercado de bebidas brasileiro e internacional se caracteriza pela sua pluralidade. Há presença de pequenas empresas familiares, destilarias de grande porte, companhias globais que atendem centenas de países, distribuidores, exportadores e importadores. Estima-se que toda a cadeia movimente atualmente cerca de R$ 8 bilhões, isso sem contar com o valor que se coloca em movimento na indústria do entretenimento: bares, restaurantes, casas noturnas, hotéis.

O processo de fabricação de bebidas é relativamente simples e de fácil acesso. Esse setor não necessita de altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para novos produtos, apesar de que inovações no processo de fabricação e nas técnicas de distribuição podem ser decisivas para a manutenção da liderança no setor.

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2006), no setor de bebidas, normalmente cada segmento de produto era dominado por poucas empresas de grande porte que atuavam em toda a extensão territorial. Após o plano real de 1994, contudo, o mercado passou por uma revolução e centenas de pequenas empresas regionais de bebidas passaram a atuar no mercado e, em alguns casos, chegaram a conquistar, juntas cerca de 30% de *market share* (ex. refrigerantes). A explicação para essa revolução é a alta relação que existe entre o desempenho do setor e a renda da população.

Inicialmente, pode-se dividir o setor de bebidas em dois grandes segmentos: bebidas alcoólicas e não-alcoólicas, conforme o Quadro 5. O segmento de bebidas não-alcoólicas se subdivide em água envasada, bebidas não-alcoólicas industrializadas (refrigerantes, sucos etc.) e bebidas tradicionais (chá, café etc.). Já o segmento de bebidas alcoólicas apresenta três grandes divisões: cervejas, vinhos, destilados, além de dezenas de novos produtos que são lançados no mercado, como os produtos *Ice*. O critério utilizado para a agregação dos grupos foi o grau de substituição entre os elementos de um mesmo grupo e a própria característica do produto (BNDES, 2006).

Quadro 5 - Diferentes segmentos do setor de bebidas

I. Bebidas Não-Alcoólicas	II. Bebidas Alcoólicas
a. Água envasada - Potável - Mineral - Mineralizada b.Bebidas tradicionais - Café - Chá - Chocolate c.Bebidas não-alcoólicas industrializadas - Refrigerantes - Sucos - Outras (isotônicos, bebidas energéticas etc.)	- Cervejas - Vinhos - Destilados (uísque, vodca, gim, cachaça etc.) - Outras (bebidas ice, bebidas com base de cerveja etc.)

FONTE: Adaptado pela autora do BNDES Setorial, 2006, p. 23.

Como apresentado pela ABRADE (2007), o setor de bebidas serve diferentes tipos de consumidores, em diferentes ocasiões de consumo, razão pela qual há uma grande diversidade de categorias de produtos. O que faz essa indústria ser especialmente arrojada:

> São inúmeras as opções, qualquer que seja a perspectiva. Para cada categoria de bebidas, existe um leque variado de consumidores e uma gama de ocasiões diferentes de consumo. Da balada ao jantar especial de celebração. Uma dose de cachaça ou de vodca pode ser servida pura para degustar, batida com fruta, misturada a outras em coquetel. A linha é interminável. Como são intermináveis as classificações dos vinhos, os sabores dos aperitivos e licores, as variações dentro de uma mesma ocasião de consumo. Essa diversidade evidencia o fôlego da indústria de bebidas para reciclar-se e sintonizar-se com seu tempo e seus consumidores.

Tanto no segmento de bebidas alcoólicas, como no segmento de bebidas não-alcoólicas, a competitividade das empresas do setor é acirrada, seja pelo baixo valor unitário do produto apresentado em algumas categorias (ex.: água, refrigerante etc.), seja pelo alto valor unitário,

como no caso de algumas marcas de bebidas destiladas. As bebidas destiladas sofrem com a concorrência tanto do produto importado legalmente, quanto com a entrada de produtos contrabandeados e falsificados. Estima-se que cerca de 30% do segmento de bebidas destiladas sejam de produtos ilegais.

A embalagem, em geral, é o item de maior peso na composição do custo final do produto juntamente com os custos de distribuição e comunicação. Isso explica por que as empresas regionais de pequeno porte que atendem uma área geográfica limitada vêm crescendo. Elas conseguem preços finais mais competitivos devido à redução dos seus custos de distribuição, já que suas fábricas são localizadas próximas aos seus centros de consumo. A entrada de novas empresas no setor esbarra normalmente com o forte apelo que as marcas líderes detêm e com os eficientes sistemas de distribuição das atuais empresas da indústria (BNDES, 2006).

Conforme a Ilustração 25, a cerveja representa no mercado nacional de bebidas alcoólicas 88,8% do consumo, seguida pela cachaça, com apenas 6,6%.

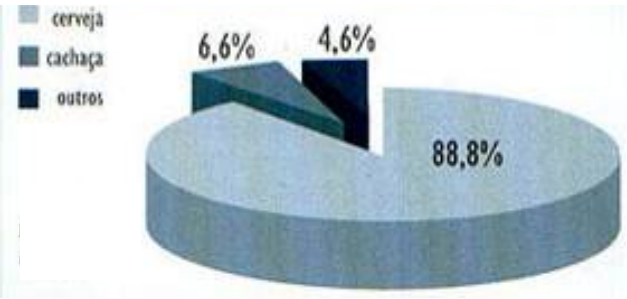


Ilustração 25 - Mercado total de bebidas no Brasil.
FONTE: ABRABE, 2006.

É interessante notar que nesse setor, as empresas acabam por atuar no mercado produzindo várias categorias de produto, como o caso da Fomento Econômico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA), Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV), Primo Schincariol que atuam no segmento de águas envasadas, refrigerantes, cerveja, entre outros. O processo de fabricação semelhante, a possibilidade de diluir os custos de distribuição e aumentar o poder de barganha com o canal de distribuição são os principais motivos para tanto (BNDES, 2006).

5.2 A Cerveja e a sua história

A cerveja é uma bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto de malte de cevada em água potável por ação da levedura cervejeira, com adição de lúpulo ou seu extrato, podendo parte do malte ser substituído por cereais malteados ou não, ou por carboidratos de origem vegetal (KAISER, 20007). As principais matérias-primas para a fabricação da cerveja são: malte de cevada, água, levedura e lúpulo (conforme pode ser visto na Ilustração 26).

Ilustração 26 - Folha de lúpulo.
FONTE: *Site* do Google, 2007.

É difícil definir quando a cerveja foi criada. O que se sabe com certeza é que os sumérios e os babilônios foram os primeiros povos a fazer o registro de como era possível fabricar cerveja. No museu do Louvre, na França, pode-se encontrar a Pedra Azul, datada do início da civilização suméria, a qual contém inscrições sobre a fabricação de cerveja. Esses registros de mais de cinco mil anos atrás acusam que esses povos dominavam o processo de fabricação de pelo menos vinte tipos de cervejas (CERVESIA; AMBEV, 2007).

Da Mesopotânia (região entre o rio Tigre e Eufrates, atual Iraque), a cerveja se espalhou para o Egito, onde achados arqueológicos concluem que a cerveja era fabricada em larga escala. Posteriormente, a cerveja foi para a Europa levada pelos conquistadores romanos. Foi nos mosteiros da Idade Média, entre os anos de 700 e 800, que a cerveja passou a ser fabricada com a adição de lúpulo, que lhe garantiu um sabor ligeiramente amargo e um maior ciclo de vida, e colaborou para a sua expansão pela Europa. Weihenstephan é a cervejaria mais antiga do mundo, datada de 1040; abriga, atualmente, o centro de ensino da tecnologia de cervejaria da Universidade Técnica de Munique (CERVESIA; AMBEV, 2007).

No Brasil, a cerveja chegou junto com a família real em 1808, no reinado de D. João VI. A demora em chegar ao Brasil deveu-se ao medo português de gerar queda nas vendas de seus

vinhos. No início, a cerveja foi importada da Inglaterra e, só no final do século XIX, por volta de 1840, surgiram as primeiras cervejarias brasileiras. Segundo Coutinho (2007):

> "Cerveja Marca Barbante" foi a denominação genérica dada às primeiras cervejas brasileiras que, com sua fabricação rudimentar, tinham um grau tão alto de fermentação que, mesmo depois de engarrafadas, produziam uma enorme quantidade de gás carbônico, criando grande pressão. A rolha era, então, amarrada com barbante para impedir que saltasse da garrafa. Refrescante e de baixo teor alcoólico, a cerveja foi aos poucos conquistando popularidade em nosso país tropical. Era também, conhecida como "Cerveja de cordão" no nordeste."

Em 1885, iniciou-se a operação da Cia. Antarctica, uma das maiores empresas brasileiras de bebidas do século XX. A empresa era, inicialmente, um abatedouro de suíno e uma fábrica de fazer gelo, e iniciou sua fabricação de cerveja somente em 1888. Foi nesse ano, também, que o jornal *Auxiliador da Indústria Nacional* anunciou o surgimento de uma pequena fábrica de cerveja, chamada Brahma, do suíço Joseph Villiger. Quase cem anos depois, em 1999, foi anunciada a fusão dessas duas empresas, dando origem à AMBEV, que mais tarde, em 2004 foi incorporada a Interbrew, tornando-se uma das maiores cervejarias do mundo competindo internacionalmente (AMBEV, 2007).

5.3 Mercado de cerveja

Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Cerveja (2007), a cerveja é um bem de consumo freqüente com que brasileiro se identifica por conta da própria tropicalidade do país. O Brasil é o quinto maior fabricante de cerveja do mundo, com uma produção de cerca de 97 bilhões de litros/ano e o terceiro maior mercado mundial de cervejas em termos de volume.

O consumo *per capita* brasileiro é bem estável. Em 2006, a média de consumo foi de 51,9 litros/ano, conforme pode ser visto na Tabela 5. Quando se compara o consumo per capita brasileiro com o de países como a República Tcheca (162 litros/ano), Irlanda (141 litros/ano) e Alemanha (119 litros/ano), verifica-se que há área de oportunidade de crescimento para a indústria brasileira. (SINDICERV, dados de 2004).

Tabela 5 - Série histórica do consumo de cerveja no Brasil (per capita/litro)

Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consumo	51,2	50,4	48,1	49,5	49,0	48,2	46,5	46,6	49,0	51,9

FONTE: BNDES e SINDICERV (2007).

Em termos de sabor, pode-se dizer que há uma baixa segmentação do mercado, já que existem dezenas de tipos de cervejas. No Brasil, a preferência é pela cerveja do tipo Pilsen (98% do consumo) que se caracteriza pelo baixo teor alcoólico (entre 3% a 5%), coloração clara e translúcida. Ela é originária da região da Boêmia (República Tcheca), e na sua fórmula original tem um aroma acentuado de flores com presença acentuada de lúpulo (AMBEV, 2007).

Em relação a preço, o mercado é segmentado em três: *premium*, *main stream* e baixo preço. No baixo preço, as marcas regionais, devido a ganhos relacionados ao custo de distribuição e questões tributárias, acabam por se desenvolver. Já no segmento *main stream*, que é a maior parcela do mercado, as principais marcas são Skol, Brahma e Antarctica. Em relação ao segmento *premium*, nota-se, nos últimos anos, que a indústria tem prestado maior atenção a ele, lançando cervejas Super *Premium*, *Light* e especiais para os consumidores mais exigentes e com maior poder aquisitivo. Nesse segmento, é possível obter maiores margens e maior fidelidade do consumidor por meio da construção de marcas fortes. Em 1998, esse segmento representava somente 2% do mercado e, em 2005, o segmento *premium* triplicou de tamanho, representando 6% do mercado. Em países como os EUA e a França, esse segmento representa, respectivamente, 15% e 33% do mercado (AMBEV, 2007). Tanto para o segmento *mains stream* como para o segmento *premium*, as empresas estão buscando diferenciar os seus produtos principalmente por meio da inovação (embalagem e sabor), lançamento de produto (ampliação do portfólio da marca) e investimento em comunicação.

A maioria dos consumidores de cerveja são homens, jovens e de baixo poder aquisitivo (as classes “C”, “D” e “ E” respondem por 70% do consumo). Por outro lado, a participação da mulher já chega a 1/3 dos consumidores (SINDICERV, 2007).

O desenvolvimento de marcas fortes nesse mercado colabora para a diferenciação do produto. Por isso, as empresas investem em comunicação, pesquisa de mercado, inovação e procuram trabalhar posicionamentos distintos para cada produto.

A AMBEV, a FEMSA, a Cervejaria Petrópolis e a Primo Schincariol são as principais empresas do setor. Na tabela 6, pode ser vista a participação de mercado das principais marcas de cerveja do mercado brasileiro. Skol, Brahma e Antarctica pertencem à AMBEV e detêm juntas 67% de participação do mercado. Já as principais marcas da FEMSA são Bavária,

Heineken, Kaiser e Sol; as marca da Primo Schincariol são Nova Schin, Glacial, Primus; e da Cervejaria Petrópolis, as principais marcas são Itaipava e Crystal.

Tabela 6 - Participação de mercado de cerveja de 2002 a 2006 (em %)

Marcas/Cervejarias	2002	2003	2004	2005	2006
Kaiser (*)		10,60	8,30	6,60	6,20
Bavária (*)		2,70	2,70	2,30	2,40
TOTAL FEMSA/KAISER	**15,35**	**13,30**	**10,90**	**8,90**	**8,60**
Brahma	21,78	20,90	19,80	20,37	20,00
Skol	32,32	32,80	31,60	32,56	33,00
Antarctica	14,34	13,50	13,00	13,65	14,00
Bohemia	-	-	1,80	1,69	2,30
TOTAL AMBEV	**68,43**	**67,20**	**66,20**	**68,27**	**69,30**
TOTAL SCHINCARIOL	**9,58**	**11,10**	**13,10**	**12,63**	**11,00**
TOTAL CINTRA	**1,57**	**1,70**	**1,60**	**1,35**	**1,10**
TOTAL PETRÓPOLIS	**-**	**-**	**3,60**	**5,20**	**6,70**
OUTRAS MARCAS	**5,06**	**6,70**	**4,60**	**3,63**	**3,30**

FONTE: SINDICERV, 2007.

Conforme se pode verificar na Tabela 6, tanto a AMBEV quanto a Cervejaria Petrópolis apresentam tendência de crescimento desde 2004, enquanto a Primo Schincariol, a FEMSA e a Cintra apresentam tendência de queda em suas participações de mercado,

Em 2006, o faturamento da indústria foi de R$22,2 bilhões de reais, conforme pode ser visto na Tabela 7 a seguir, praticamente três vezes maior do que dez anos atrás. Só o faturamento da AMBEV foi da ordem de R$ 18,5 bilhões para a cerveja.

Tabela 7 - Faturamento anual da indústria cervejeira brasileira

Ano	Bilhões de Reais
1997	7,8
1998	8,1
1999	8,95
2000	11,2
2001	12,5
2002	14,5
2003	16,5
2004	17,2
2005	19,1
2006	22,2

Fonte: SINDICERV, 2007.

Parte do aumento do faturamento é explicado pela variação do valor da cerveja, conforme indicado na Tabela 8.

Tabela 8 - Variação de volume e valor da cerveja

Ano	Variação de Volume % (vs. Ano anterior)	Variação de Valor % (vs. Ano anterior)
2005	6,6%	11,1%
2004	1,2%	7,3%
2003	-2,1%	12,2%

FONTE: ACNielsen, 2007.

5.3.1 Formação do preço da cerveja

A formação do preço da cerveja ao consumidor final é composta pelos seguintes itens: impostos (35,6%), custos da indústria (26,3%), margem do varejo (26,6%) e margem dos distribuidores (11,5%), conforme pode ser visto na Ilustração 27.

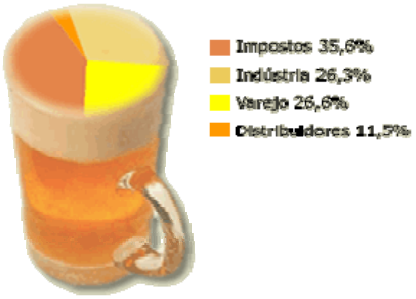


Ilustração 27 - Composição do preço da cerveja.
FONTE: SINDICERV, 2007.

Apesar de não existir tabelamento de preço, as empresas do setor normalmente sugerem o valor final que será adotado no ponto-de-venda. Alguns varejos VIP, no entanto, chegam a cobrar cinco vezes mais pela cerveja.

5.3.2 Sistema de distribuição, embalagem e qualidade do produto

O sistema de distribuição das empresas de cerveja, no Brasil, é muito importante para o negócio, devido ao tamanho do território nacional e seu alto custo. Assim, a estratégia de distribuição adotada pelas empresas está intimamente relacionada com a estratégia da localização de suas fábricas. Normalmente, as empresas adotam um sistema de distribuição misto, ou seja, contam com distribuição própria e distribuição terceirizada. A escolha pelo

sistema que será implantado numa determinada região depende, normalmente, da análise das seguintes variáveis: custo de distribuição próprio *versus*. terceirizada, posição competitiva da empresa na região, potencial de volume da região, características específicas da área (ex.: concentração de classe A). Cabe ressaltar, que a rede de distribuição é uma importante barreira de entrada no mercado cervejeiro brasileiro.

Segundo dados da ACNielsen de 2004, os varejos de consumo tradicional e bares corresponderam a 70% do volume de vendas do setor, sendo os preços praticados em restaurantes, bares e boates, em média, 30% maiores do que os praticados nos supermercados.

Há dois grandes grupos de embalagens de cerveja: as embalagens de cerveja retornáveis (garrafas de vidro) e descartáveis (*long neck* e lata). As embalagens de vidro de 600ml correspondem a 68,5% do volume comercializado: as latas correspondem a 25%, e as *long neck* a 3% (SINDICERV, 2007).

Diferentemente do vinho, a cerveja quanto mais jovem, melhor. Ela não exige envelhecimento e, preferencialmente, deve ser consumida logo que for produzida. É importante salientar que, nos varejos VIP, os responsáveis por manter a qualidade final do produto são o varejo e a sua brigada: proprietário, gerente, garçons e outros. A seguir, estão listados os principais cuidados que se deve ter com a manipulação da cerveja para que ela mantenha a sua qualidade, uma vez que a qualidade percebida é um dos pilares da formação do *brand equity* (Aaker, 2006).

- As garrafas devem ser sempre armazenadas de pé, em lugar fresco, protegidas do sol e deve-se evitar agitá-las o máximo possível.
- A cerveja deve ser servida com um colarinho de espuma de 2 a 3 dedos. A espuma faz parte da composição da cerveja e contribui para evitar a liberação do gás carbônico. Além disso, preserva melhor o aroma e o sabor do produto.
- Deve ser resfriada na geladeira, nunca no freezer. O choque térmico prejudica o sabor. A temperatura ideal vai de 4 a 6 graus. As “estupidamente geladas” não têm boa espuma e adormecem as papilas gustativas, comprometendo o sabor. O freezer pode ser usado apenas nos últimos minutos, antes de beber. Não se deve degelar a cerveja e depois voltar a resfriá-la, pois ela pode ficar “choca” e com sabor alterado.
- Na hora de servir, deve ser derramada a primeira dose com o copo na vertical, depois o inclinado até 45 graus.
- Uma vez descongelada a cerveja, ela dever ser consumida e não voltar para a geladeira.

- Copos e canecas pequenos, de cristal, são os ideais. Evitem-se as canecas de alumínio.
- Resíduos de gordura no copo diminuem a qualidade da cerveja, pois acabam com o colarinho, fazendo que seja liberado o gás carbônico e descaracterizado o seu gosto. (AMBEV, 2007; Cervejas e cervejarias, 2007)

5.3.3 Legislação e consumo responsável

Nos últimos anos, a sociedade brasileira vem questionando, cada vez mais, o uso de ferramentas de comunicação para promover bebidas alcoólicas. A cerveja tem teor alcoólico abaixo de 13 graus, portanto não se enquadra na lei atual que proíbe a propaganda de bebidas alcoólicas das 6h às 21h, como o caso do uísque e da cachaça. O ministro da Saúde, José Gomes Temporão, é a favor de uma política de redução do consumo de bebidas alcoólicas e, para tanto, deseja que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) regulamente essa questão. As principais mudanças propostas são:
- Mudança da faixa de teor alcoólico na legislação. Hoje, a lei se aplica a bebidas com graus 13, e a proposta é baixar para graus 0.5, ou seja, inclusão das cervejas.
- Proibição da veiculação de anúncios de bebidas alcoólicas no rádio e na TV, das 8h às 20h.
- Inclusão de alertas sobre os malefícios do consumo de bebidas nos anúncios, substituindo-se a atual advertência "Beba com moderação" por treze outras frases. (FOLHA ON LINE, 2007).

Além dessas medidas que regulamentam a propaganda da bebida alcoólica, existe, ainda, a possibilidade de se implantar uma política de preços mais elevados aos consumidores finais, por meio do aumento do imposto.

Em contrapartida, tanto o Sindicato Nacional da Indústria de Cerveja quanto representantes das empresas de publicidade e o CONAR (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária) prometem recorrer à Justiça se a regulamentação for aprovada. Esses órgãos alegam, também, que a publicidade de bebidas alcoólicas de baixo teor já está resolvida por meio da auto-regulamentação do setor.

As principais empresas de cerveja do mercado desenvolvem ações que visam a conscientizar a sociedade dos riscos de combinar a bebida alcoólica com a direção e do cumprimento da lei que proíbe a venda aos menores de idade. Até 2006, por exemplo, a AMBEV já havia doado mais de vinte mil bafômetros a diversos estados do Brasil. E, em alguns de seus maiores

eventos, a empresa monta alternativas de transporte coletivo até as estações de metrô e terminais urbanos de ônibus. A campanha "É mais divertido ir e voltar" assina grande parte dos materias de comunicação da empresa. Além disso, os pontos-de-venda também são foco de ações para prevenir a venda de bebidas a menores de idade. A campanha "Peça o RG" envolveu 350 mil estabelecimentos que foram estimulados a conferir a idade das pessoas antes de vender a bebida. (AMBEV, 2006).

5.4 Cenário competitivo

Nos últimos dez anos, a indústria teve de adaptar-se ao novo cenário econômico e político. O mercado brasileiro tornou-se menos regulamentado (o controle de preço da cerveja foi abolido), o governo incentivou a concorrência e o consumidor ganhou poder de compra. Internacionalmente, os consumos de cerveja nos mercados americanos e europeus apresentavam taxa de crescimento nulo ou declinante. Como conseqüência desse ambiente, as empresas cervejeiras internacionais de grande porte fecharam alianças estratégicas com os maiores grupos nacionais (ex.: Braham/Miller, Antarctica/Anheuser-Bush, Kaise/Heineken e Skol/Carlsberg).

Além desse movimento, a fusão da Antarctica e da Brahma, em 1999, deu origem à AMBEV, que mais tarde, em 2004, foi incorporada à Interbrew, tornando-se uma das maiores cervejarias do mundo (BANDES, 2004). Paralelamente a esses fatos, houve a entrada de um novo p*layer* internacional no mercado em 2000, a Molson (empresa canadense) que comprou a marca Bavária da AMBEV e a cervejaria Kaiser em 2002. Além disso, as pequenas empresas nacionais obtiveram reflexos positivos da estabilização econômica que aumentou o poder de compra da população. Podendo assim investir em produção, distribuição e comunicação, como no caso da Primo Schincariol.

Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria de cerveja (SINDICERV, 2007), há no Brasil vinte e seis fabricantes de cerveja, que comercializam cerca de cem marcas. No Anexo 2 pode-se ver a lista completa de empresas e marcas. Além disso, as micro-cervejarias merecem destaque no mercado. Há cerca de trinta e cinco micro-cervejarias no Brasil com potencial de alcançar o número de trezentas em cinco anos (REPÚBLICA DA CERVEJA,

2007). A seguir, será feita uma breve descrição dos quatro principais *players* do mercado: AMBEV, Primo Schincariol, FEMSA, Cervejaria Petrópolis.

- Companhia de Bebidas das Américas - AMBEV

Foi criada em 1999 com a fusão da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma. Na época, o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) julgou o processo e determinou que parte de seus ativos fossem vendidos (cinco fábricas e a marca Bavária). Em 1994, a AMBEV foi incorporada à Interbrew, tornando-se uma das maiores cervejarias do mundo. Na operação, 55% do controle acionário da AMBEV foi trocado por 44% das ações da Interbrew. A AMBEV atua no mercado com as seguintes categorias de produto: água mineral, refrigerante, cerveja, isotônico e chá pronto para consumo. Suas principais marcas de cerveja são: Skol, Brahma, Antarctica, Bohemia, Stella Artois, Caracu, Original, Pollar e Miller. E é líder absoluta no mercado de cerveja com 69,3% de participação de mercado (AMBEV, 2007). Atualmente, a empresa é a 5ª maior cervejaria do mundo, a única cervejaria que abastece todas as Américas, atuando em catorze países, com 45 fábricas nas América (29, só no Brasil) e atendendo dois milhões de pontos-de-venda na América Latina.

- Fomento Econômico Mexicano, S.A.B. de C.V. - FEMSA

A FEMSA, com sede no México, entrou no mercado brasileiro em 2003, por meio da compra da Pananco (distribuidora de refrigerantes da Coca-Cola) e, em 2006, adquiriu a cervejaria Kaiser da empresa canadense Molson. Apesar de a FEMSA ser a maior companhia de bebidas da América Latina e a segunda maior engarrafadora de Coca-Cola no mundo, no Brasil não vem apresentado resultados positivos. As principais marcas da empresa são: Sol, Kaiser, Bavária, Xingu e Heineken. A marca Kaiser foi recentemente reposicionada para competir com cervejas mais baratas e no último ano a empresa lançou a marca Sol com o intuito de ganhar participação de mercado no segmento *main stream*, porém seu resultado está abaixo do esperado, cerca de 0,6% de participação de mercado (PORTAL EXAME, 2007).

- Primo Schincariol

A Primo Schincariol foi fundada em 1939 na cidade de Itu. Fabricava, inicialmente, refrigerantes. Somente em 1989, ela lançou sua primeira cerveja, a Schincariol voltada para o mercado de baixo preço. Com a estabilização da economia a partir de 1994, o grupo foi capaz de implantar seu plano de extensão e, já em 1999, a empresa chegou a alcançar a 3ª posição

entre as maiores da indústria. A empresa, então, passou a expandir sua capacidade produtiva, instalando fábricas em outros estados do Brasil (atualmente conta com 11 unidades de produção). Investiu em comunicação e reposicionou, em 2003, a sua principal marca: Schincariol que passa a se chamar Nova Schin. Em 2005, a empresa foi indiciada por sonegação fiscal na chamada "Operação Cevada" da polícia federal. Atualmente, a empresa é a 2ª maior do mercado nacional e a 19ª no mundo e atende cerca de 630.000 pontos-de-venda no Brasil. Atua no mercado com as seguintes categorias de produtos: água mineral, refrigerante, tônica, bebidas mistas e cerveja. Sua principal marca de cerveja é a Nova Schin (SCHINCARIOL, 2007).

- Cervejaria Petrópolis

A cervejaria Petrópolis também é um grupo nacional, fundado em 1993 na cidade de Petrópolis. Suas principais marcas são Itaipava e Crystal, lançadas respectivamente em 1994 e 1999. A empresa conta com duas unidades de produção de alta tecnologia, uma em Petrópolis – RJ, e outra em Boituva – SP, e atende onze estados do Brasil. Em 2001, a empresa lançou a primeira lata com selo de proteção do mercado brasileiro, proporcionando ao consumidor maior higiene e proteção contra impureza e micro-resíduos. A empresa vem apresentando excelentes resultados de mercado, duplicando sua participação em três anos. Ela saiu de 3,6% de participação de mercado, em 2004, para 7,6%, em 2006 (CERVEJARIA PETROPÓLIS, 2007).

5.4.1 Marcas mais valiosas do mercado brasileiro de cerveja

Conforme o levantamento da DINHEIRO/BrandAnalytics de 2007 as três marcas mais valiosas do mercado brasileiro de cerveja são: a Skol, a Brahma e a Antarctica (conforme pode ser visto na Ilustração 28). O valor da soma dessas marcas ultrapassa a soma de US$ 3.500 milhões. Individualmente, a Skol vale US$ 1.508, a Brahma US$ 1.310 e a Antarctica US$ 757. E juntas representam 67% do mercado de cerveja no Brasil.

A seguir, será apresentado um breve histórico de cada uma dessas marcas.

Ilustração 28 - Garrafa das três marcas das cervejas mais valiosas do Brasil.
Fonte: AMBEV, 2007.

- Histórico da marca Antarctica

A cerveja Antarctica tem 14% de participação de mercado. É uma clássica cerveja Pilsen, composta de extrato primitivo, destacando-se pelo aroma, sabor e amargor suaves. A linha de produtos Antarctica é composta por: Antarctica Pilsen, Antarctica Pilsen Extra Cristal, Antarctica Original, Antarctica Malzbier, Antarctica Chopp Claro e Antarctica Chopp Escuro (AMBEV, 2007).

A Cia Antarctica Paulista foi fundada em 1885 e situava-se no bairro de Água Branca em São Paulo, produzindo gelo e gêneros alimentícios. Em 1888 lançou a cerveja Antarctica, que teve seu primeiro anúncio publicado no jornal *A Província de São Paulo* (atual *Estado de São Paulo*) em março de 1889: *Cerveja Antarctica em garrafa e em barril - encontra-se à venda no depósito da fábrica à Rua Boa Vista, 50* (AMBEV, 2007).

Sua primeira logomarca: uma estrela de seis pontas com a letra "A" no centro foi incorporada à marca em 1895, já seu símbolo maior, os pingüins, passou a integrar o rótulo desde 1935. Desde 2003, a Antarctica lançou a campanha da “BOA”, que tem como ícone a atriz Juliana Paes. O clube da BOA – Bebebores Oficiais de Antarctica serve como gancho para ações de comunicação e relacionamento com os consumidores (AMBEV, 2007).

- Histórico da marca Brahma

A marca Brahma detém 20% de participação de mercado. Foi lançada em 1888 em barril por um imigrante suíço e, somente, em 1934 em garrafa. Brahma é uma cerveja clara, tem sabor

encorpado, aroma neutro, amargor menos acentuado e médio teor alcoólico. Hoje é a 5ª cerveja mais vendida no mundo. E expandiu suas vendas por outros países, em 2005. Atualmente, a Brahma pode ser encontrada em mais de trinta países, entre eles os Estados Unidos, Canadá, Bélgica, França, Inglaterra, Itália, Espanha, China etc. (AMBEV, 2007).

Até 1991, seu slogan foi "Produto de Qualidade". Em 1991, passou a ser "Brahma Chopp. A n° 1", quando se tornou líder de mercado. Em 1999, foi lançado o Slogan "TSSSSS", que faz referência ao barulho da embalagem de cerveja ao ser aberta. Depois, adotou o "Olé" e, atualmente, seu slogan é "Brahma, todo mundo ama" (AMBEV, 2007).

Em 2006 lançou duas versões: Brahma Bier, do tipo *helles*, com base em receita alemã, e Chopp Brahma Black, voltada para o segmento *premium*. A linha de produtos Brahma é composta por: Brahma Chopp, Brahma Bier, Brahma Extra, Brahma Light, Brahma Malzebier, Chopp Claro Brahma, Chopp Escuro Brahma e Chopp Brahma Black (AMBEV, 2007).

- Histórico da marca Skol

Foi lançada em 1967 pelas então, Indústrias Reunidas Skol/Caracu S.A e, em 1980, passou a ser propriedade da Brahma. É uma cerveja do tipo Pilsen, clara, com sabor leve e suave. Foi a primeira marca brasileira comercializada em lata e foi também pioneira em embalagem *long neck*. Criou o conceito da lata com 473 ml, a Skol Geladona (embalagem que conserva a cerveja gelada por mais tempo), a boca redondona e a Skol Lemon (inaugurando a categoria de cerveja com compostos de frutas). Além dessas inovações lançou em 2002 a Skol Beats, que tem teor alcoólico mais elevado e com menor amargor e menor sabor residual. Essa versão de Skol foi elaborada especialmente para o consumo noturno, e a sua embalagem da versão Skol Beats é uma garrafa long neck transparente (330 ml) em formato sinuoso de "S" que faz referência à marca. Atualmente, a Skol é a terceira cerveja mais vendida no mundo e é líder no Brasil com 33% de participação de mercado. A linha de produtos Skol é composta por: Skol Pilsen e Skol Beats, Skol Lemon (AMBEV, 2007).

5.5 Considerações finais da revisão bibliográfica

O setor cervejeiro, no Brasil, é altamente concentrado, há poucas empresas com grandes fatias de mercado e dezenas de pequenos concorrentes locais que somam cerca de 3% de participação de mercado somente. A principal empresa da indústria, a AMBEV, detinha, em 2006, aproximadamente 69,3% de participação de mercado e as três marcas mais valiosas (segundo DINHEIRO/BrandAnalytics): Skol, Brahma e Antarctica, que, juntas, representam 67% do mercado. O mercado de cerveja apresenta tendência de crescimento tanto em volume, como em faturamento, sendo o aumento do consumo *per capita* e o desenvolvimento do segmento *premium* são, as grandes, áreas de oportunidades de crescimento das empresas cervejeiras no Brasil. Assim, para o próximo ano, a tendência é de ocorrerem cada vez mais lançamentos de marcas, o que segmentará cada vez mais o mercado.

O mercado, atualmente, está dividido em três grandes segmentos: *premium*, *main stream* e preço baixo. As três marcas mais valiosas nesse setor são, todas, pertencentes ao segmento *main stream.*

Grande parte do consumo ocorre dentro do varejo e ele é, nesses casos, responsável pela entrega da qualidade do produto ao consumidor final. Por fim, a indústria vem sofrendo, cada vez mais, pressão da sociedade, que deseja restringir a comunicação da cerveja em meios de comunicação de massa. Caso isso venha a ocorrer, o varejo terá um papel-chave na construção de marca, além do papel de garantir seu abastecimento.

Por outro lado, a marca é um ser em constante mudança, quando todo e qualquer ponto de contato com o consumidor-alvo pode gerar novas impressões que alteram a sua imagem. Para que uma marca exista de fato, é necessário que ela seja comunicada aos consumidores-alvo. Nesse sentido, os modelos de construção de marca são ferramentas úteis que podem colaborar para nortear o *mix* de marketing da marca, procurando gerar um maior *brand equity*.

Porém, antes de definir o *mix* de marketing de uma marca, é preciso entender em que cenário competitivo ela está inserida, ou seja, analisar os consumidores, as ofertas dos concorrentes e a si mesma. Para, só então, definir o que ela é de fato e como quer ser vista pelos consumidores (identidade e posicionamento).

Para transformar, no entanto, a identidade de marca (mente dos executivos da empresa) em imagem desejada (mente dos consumidores), necessariamente a marca terá de se comunicar. Assim, a marca codifica a mensagem que acha ser mais adequada para a transmissão de sua identidade; em seguida, escolhe o meio em que ela deverá ser veiculada. Do outro lado, o consumidor recebe a mensagem e a decodifica. A decodificação do consumidor, no entanto, não ocorre somente pela mensagem, mas também pelo meio e pelo veículo em que a mensagem foi veiculada. Já que o próprio meio e veículo detêm imagem própria cabível de ser transferida para a marca.

É interessante notar que o "P" de distribuição teve, durante muito tempo, como principal papel o de garantir o nível correto de abastecimento da marca no mercado. O varejo, no entanto, pode não somente cumprir o papel de gerar acesso, mas também ser um "veículo" de comunicação que colabora para o desenvolvimento do *brand equity* da marca. Basta para tanto que exista adequação da proposta da marca à proposta do varejo, como visto no exemplo da marca Gucci.

Dessa maneira, como exposto anteriormente, o varejo em que a marca está presente não é apenas o local onde se distribui o produto, mas também um meio de comunicação. Ele detém imagem própria como ressaltado por McLUHAN (1964) "(...) o meio é a mensagem, porque é o meio que configura e controla a proporção e a forma das associações humanas." Ou seja, cada meio de comunicação e seu respectivo veículo apresentam imagens (associações únicas) que podem ser utilizadas para gerar *brand equity*. E o ponto-de-venda pode ser tanto portador da mensagem (ex.: material de merchandising de uma marca) como emissor de mensagem (ex. boate sofisticada *versus* bar da concentração da escola de samba) devido à própria imagem que "carrega".

Outra possibilidade para a o varejo VIP é cumprir o papel de gerar conscientização de marca por meio da escolha do universo (quantidade de PDV) em que a marca e sua comunicação estarão presentes, e seu alinhamento com o público-alvo da marca.

Por fim, o varejo também pode cumprir papel importante para gerar fidelidade do consumidor, seja por meio de acordo de exclusividade de vendas, seja pela execução de promoções de venda, ou até mesmo como forma de recompensar o consumidor pela sua fidelidade.

É interessante notar que, na maioria dos casos, é no ponto-de-venda onde a promessa feita pela marca pelos diversos meios de comunicação é entregue, por isso garantir o alinhamento da comunicação da marca, nesse momento, é tão importante. A consistência trabalhada em todo o *mix* de marketing é fundamental para potencializar a comunicação da marca e, conseqüentemente, o seu valor. Lembrando que os principais ativos formadores do *brand equity* são: conscientização de marca, associações de marca, qualidade percebida e fidelidade à marca.

Por outro lado, o universo de varejos no Brasil é muito grande, cerca de um milhão de pontos-de-venda, nos mais variados formatos. Dificilmente, eles são capazes de desempenhar a mesma função e cumprir o mesmo papel para a construção de marcas.

O varejo VIP é uma pequena amostra desse universo que pode existir nos mais diversos formato (ex.: bar, restaurante, boate etc.), porém são varejos com características únicas: apresentam alta incidência de consumidor da classe A, nos quais ocorre a compra e o consumo da cerveja no local, seu funcionamento é majoritariamente à noite e é voltado para o lazer e entretenimento de seus clientes.

Esse formato varejista é capaz de abrigar as seis formas essenciais de comunicação: propaganda (ex.: material de *merchandising*); promoção de vendas (ex. compre um e leve uma caneca); eventos e experiências (ex.: patrocínio da vinda de um DJ internacional para tocar no varejo); relações públicas e assessoria de imprensa (ex.: trabalhar a vinda do DJ junto aos veículos). Além de ele ter relação direta, no caso da cerveja, com a qualidade final do produto entregue ao consumidor (ex.: temperatura ideal, higiene do copo, armazenamento, etc.).

É oportuno ressaltar, no entanto, que a comunicação no varejo VIP deve ser administrada de forma tão profissional quanto a comunicação em qualquer outro meio. A marca deve, primeiramente, definir seu público-alvo, seus objetivos de comunicação e o orçamento disponível; em seguida definir os elementos do *mix* mais adequados, os veículos, as mensagens, e o grau do impulso que será necessário para alcançar os objetivos estipulados. E, por fim, avaliar os programas de comunicação desenvolvidos e medir os resultados obtidos.

5.6 Diretrizes teóricas da pesquisa

Os modelos de construção do *brand equity* de Keller (2003), Aaker (1996) colaboram para construir marcas, uma vez que são capazes de auxiliar o desenvolvimento do plano de marketing da marca e direcionar os seus investimentos. Como, por exemplo, investir em ações de visibilidade se a marca apresenta baixos índices de conscientização.

O modelo de Keller (2003) contempla dois fatores formadores do *brand equity*: lembrança de marca e imagem de marca; no entanto Keller (2003) também aborda a importância da qualidade e da fidelidade ao apresentar a pirâmide de formação do *brand equity* (KELLER, 2003, p. 76). Já o modelo de Aaker (1996) é formado por quatro dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca. Assim, apesar de os formatos e de as nomenclaturas utilizadas pelos autores (Keller, 2003; Aaker, 1996) serem distintos, nota-se que conceitualmente há um alinhamento de pensamento. Ambos os autores reconhecem a importância do conhecimento (conscientização) da marca, da criação de associações (imagem) para a marca, da gestão da qualidade percebida/desempenho do bem e da necessidade de desenvolver a fidelidade do consumidor.

O objetivo desta pesquisa de campo é complementar a pesquisa de dados secundários, procurando entender a influência do varejo na construção de marcas. Dessa forma, para a pesquisa de campo foram utilizados os pilares desenvolvidos por Aaker (1996) de construção do *brand equity*, uma vez que seu modelo é amplamente reconhecido no meio acadêmico, e sua aplicação prática é adequada ao projeto desta pesquisa.

Em razão disso, a influência do varejo VIP na construção de marcas foi desenvolvida, nas entrevistas em profundidade, por meio de quatro pilares:

- Conscientização de marca
- Qualidade percebida
- Associações de marca
- Fidelidade à marca

Outro item que foi abordado na pesquisa de campo foi o conceito de comunicação integrada de marketing, já que, após a revisão bibliográfica, esse item pareceu à autora como relevante para a construção de marcas. Afinal, garantir a consistência da comunicação da marca ao

longo do tempo é importante para transformar identidade de marca (mente do gestor) em imagem de marca (mente dos consumidores) e, conseqüentemente, trazer resultados financeiros positivos para a empresa.

Finalmente, buscou-se também entender os principais desafios e tendências da utilização do varejo VIP na construção de marcas.

6 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, serão desenvolvidos os seguintes temas: objetivo da pesquisa de campo, tipos de pesquisa, pesquisa exploratória, planejamento da pesquisa campo, amostra, estratégia de análise de coleta de dados, estratégia de análise de dados e limitações do método adotado. Cabe ressaltar que os levantamentos bibliográficos apresentados nos capítulos anteriores forneceram o embasamento teórico necessário à formulação do método da pesquisa de campo descrito abaixo.

6.1 Objetivos da pesquisa de campo

Para Marconi e Lakatos (1996, p. 22): "Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar." Aaker *et al*. (2001, p,71) complementam essa afirmação apontando que o objetivo da pesquisa é: "uma declaração, com a terminologia mais precisa possível, de quais informações são necessárias. Esse objetivo deve ser elaborado de tal forma que a obtenção das informações assegure a satisfação do propósito da pesquisa." Dessa maneira, a pesquisa de campo nesta dissertação busca entender a influência do varejo VIP na construção de marca no setor cervejeiro brasileiro.

Cabe ressaltar que a formulação de hipóteses, muito comum nas pesquisas conclusivas causais, são formas de averiguar a validade de uma resposta para o problema. Como Marconi e Lakatos (1996, p. 26) apontam: " Hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de respostas existentes para um problema." Como este estudo tem caráter exploratório, prescinde da necessidade de formulação de hipóteses conforme ressaltam os próprios autores "(...) nos estudos de caráter meramente exploratórios ou descritivos é dispensável sua explicitação formal."

6.2 Tipos de pesquisas

A administração faz parte da área social, e as pesquisas desenvolvidas dizem respeito ao conhecimento prático. Assim, a pesquisa em administração pode ser chamada de Pesquisa

Social Empírica (CAMPOMAR, 1991, p. 95).

As pesquisas podem ser classificadas de formas variadas, pois dependem de vários fatores, tais como: a natureza das variáveis pesquisadas; a natureza do relacionamento entre as variáveis; o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado; a forma utilizada para coleta de dados; o escopo da pesquisa em termos de amplitude; a dimensão no tempo; a possibilidade de controle sobre as variáveis; finalmente, o ambiente de pesquisa (MATTAR, 1999, p. 77).

Foi utilizado neste trabalho o objetivo e o grau em que o problema está cristalizado e a natureza do relacionamento das variáveis para classificar o tipo de pesquisa adotada. Assim, os tipos de pesquisa são: conclusiva descritiva, conclusiva causal, e pesquisa exploratória.

Tanto a pesquisa conclusiva descritiva como a conclusiva causal se caracterizam por terem objetivos bem definidos, procedimentos formais e serem voltadas para solucionar problemas ou avaliar a ação em curso (MALHOTRA, 2005; MATTAR, 1999; ZIKMUND, 2001).

Cabe lembrar que a pesquisa descritiva permite determinar a magnitude de um fato, e a pesquisa causal permite testar relações de causa e efeito (além de testar hipóteses sobre as relações de causa e efeito), no entanto ambas as pesquisas não são adequadas, neste momento, pois não há conhecimento suficiente sobre o tema nem hipóteses para serem testadas.

Já a pesquisa exploratória pode ser utilizada para formular um problema, ou defini-lo com mais precisão, como aponta Malhotra (2005, p. 54):

> (...) proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela explora com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação, sendo assim a pesquisa qualitativa é apropriada para situações de incertezas. Servindo para o pesquisador entender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações das pessoas estudadas e conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente.

Além disso, a pesquisa exploratória é utilizada nos primeiros estágios da investigação quando se deseja explorar ou examinar um problema ou situação, para proporcionar conhecimento e compreensão sobre o fenômeno (MALHOTRA, 2005, p. 56).

Mattar (1999, p. 80) acrescenta:

> Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador conhecimento, se não de todas, da maioria delas.

As pesquisas exploratórias também permitem aprofundar razões, motivações, anseios e rejeições de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico, ou seja, busca esclarecimentos do problema e sugere soluções ou novas idéias.

Assim, julgou-se que a opção mais apropriada para este projeto é a pesquisa exploratória, pois ela é capaz de atender melhor ao objetivo proposto. Ou seja, entender a influência do varejo VIP na construção de marcas.

6.3 Pesquisa exploratória

Os principais métodos para a realização de pesquisas exploratórias, segundo Mattar (1999, p. 81), são: (a)levantamento em fontes secundárias; (b)observação informal; (c)estudo de casos; (d) levantamento de experiências. Esses métodos foram avaliados para verificar quais poderiam ajustar-se melhor à proposta deste trabalho. Por isso, optou-se por utilizar os seguintes métodos:

a) O levantamento de fontes secundárias, foi utilizado para a realização da revisão bibliográfica e entendimento do setor de bebidas e do varejo, foco deste estudo conforme abordado no item 1.2.1.

d) Conforme, apresentado no item 1.2.2 do capítulo 1, o levantamento de experiências consiste em obter de diversas pessoas suas experiências e seus conhecimentos acumulados sobre o tema (MATTAR, 1999, ZIKMUND, 2001). O método foi utilizado na pesquisa de campo para obter dados primários sobre o problema em questão. Vale reforçar que o levantamento de experiência se mostra adequado nesta pesquisa, uma vez que a influência do varejo na construção de marca é um fenômeno pouco estudado, podendo o conhecimento específico dos gerentes de marca contribuir para o entendimento do fenômeno como um todo e levantar considerações importantes sobre o fenômeno.

As pesquisas exploratórias também podem ser classificadas em procedimentos diretos e indiretos com base na consciência que os entrevistados têm sobre o verdadeiro propósito do projeto (MALHOTRA, 2005, p. 115).

Para este projeto foi utilizado o procedimento direto porque se desejou obter dos entrevistados o conhecimento específico sobre o tema em estudo. Já que as respostas nem sempre eram fáceis de serem respondidas e tratavam do tema em profundidade. Esse procedimento se caracteriza pela revelação do propósito da pesquisa ao entrevistado ou ele torna-se óbvio por conta da natureza das perguntas.

Já em relação à técnica adotada para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, ou seja, entrevistas conduzidas uma a uma, individualmente. Aaker *et al*. (2001, p. 207) ressaltam que nesse tipo de técnica "existe um relacionamento maior e mais flexível com o respondente, e os dados resultantes têm maior profundidade e maior riqueza de contexto – o que também significa um maior potencial para novos *insights* e perspectivas."

Existem dois tipos de entrevistas individuais em profundidade: não-diretivas e semi-estruturadas. Nas entrevistas não-diretivas, o entrevistado tem máxima liberdade de resposta nos parâmetros do assunto de interesse do entrevistador. Já nas entrevistas semi-estruturadas, o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas (AAKER *et al*., 2001, p. 209).

Aqui, optou-se pela entrevista individual em profundidade, do tipo semi-estruturadas, com o auxílio de um roteiro de entrevista (Anexo 1) para ajudar a analisar as informações obtidas e a fomentar a conversa com os entrevistados por meio dos pontos relevantes levantados na revisão bibliográfica.

O registro das entrevistas foi feito por meio de gravação (houve a solicitação prévia do executivo), pois permite o melhor resgate das informações e, por conseguinte, facilita o processo de interpretação e análise. Caso não fosse possível realizar a gravação das entrevistas ou tivesse ocorrido a percepção de que estava causando constrangimento ao entrevistado, elas seriam anotadas. De qualquer modo, não houve problema em relação a esse fato.

6.4 Planejamento da pesquisa de campo

Inicialmente, elaborou-se o roteiro da entrevista, que foi dividido em quatro blocos de perguntas: marca, comunicação, distribuição e *brand equity*. O roteiro da entrevista foi pré-testado com dois gerentes de marca do setor de bebidas: Red Bull e Pepsi. Os pré-testes foram realizados com o intuito de checar se as questões estavam claras e se eram capazes de responder ao objetivo desta pesquisa. Algumas perguntas foram alteradas após o pré-teste para garantir a clareza das perguntas e o cumprimento do objetivo da pesquisa.

6.5 Amostra

Enquanto o censo envolve uma contagem completa de cada elemento de uma população, a amostra é um subgrupo da população. As principais diferenças entre amostra e censo referem-se a que, no censo, todos os respondentes de uma população são contatados para fornecer as informações, e, na amostra, as informações são obtidas dentro de um subconjunto representativo da população. As pesquisas exploratórias utilizam-se, normalmente, de amostras pequenas da população que não são representativas; em decorrência disso, os dados não são analisados estatisticamente, e os resultados desenvolvem uma compreensão inicial sobre o fenômeno (MALHOTRA, 2005, p. 258). Para este projeto foi utilizado o processo de amostragem.

Malhotra (2005, p. 261) aponta que o processo de elaboração da amostragem inclui cinco etapas que devem estar relacionadas com todos os aspectos do projeto de pesquisa, da determinação do problema à apresentação dos resultados. As cinco etapas são: definição da população, determinação da estrutura de amostragem, escolha da técnica de amostragem, determinação do tamanho da amostra e execução do processo de amostragem. A seguir, será abordado o tratamento dado a cada uma dessas etapas neste projeto.

1. Definição da população: a população-alvo é a coleção de elementos ou objetos que possui as informações que o pesquisador está buscando, por isso, é necessário traduzir o problema de pesquisa em uma declaração exata de quem deve e de quem não deve ser incluído na amostra. Aqui, a população são todos os gerentes de marca de cervejas do

setor, o que é muito difícil de quantificar, embora, segundo dados do SINDICERV (2007), haja no mercado cerca de cem marcas de cervejas.

2. Determinação da estrutura de amostragem: uma estrutura de amostragem é uma representação dos elementos da população-alvo. Ela consiste em uma lista ou conjunto de instruções para definir a população-alvo. Nesse caso, os entrevistados, para ser considerados, deveriam ser gerentes de marca e responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia da marca no mercado, assim como pelos resultados obtidos pela marca. Além disso, os entrevistados deveriam ter no mínimo três anos de experiência na área de marketing, um ano de experiência como gerente de marca e reportar-se diretamente ao diretor de marketing da empresa.

3. Escolha da técnica de amostragem: há essencialmente dois métodos diferentes para seleção de uma amostra: a probabilística e a não-probabilística. Na amostragem probabilística, a teoria da probabilidade é usada para determinar a amostra adequada e, normalmente, é utilizada nas pesquisas conclusivas causais e descritivas. A não-probabilística, por outro lado, não se utiliza da teoria da probabilidade e é, normalmente, utilizada nas pesquisas exploratórias. A técnica de amostragem adotada foi a não-probabilística, cuja escolha dos entrevistados se deu de forma intencional. Segundo Mattar (1999, p. 272), nas amostras intencionais, utilizam-se de critérios de julgamento na escolha dos casos. Assim, o segmento escolhido foi o setor de bebidas, mais especificamente o setor cervejeiro. A escolha desse segmento baseou-se no fato de ser reconhecidamente um dos setores que mais atuam no varejo VIP. Já o critério de escolha para o entrevistado foi ser gestor de marca de cerveja, priorizando o convite aos gerentes das marcas mais valiosas do mercado, segundo o *ranking* elaborado e publicado pela DINHEIRO/BrandAnalytics de 2007.

4. Determinação do tamanho da amostra: o tamanho da amostra refere-se ao número de elementos que devem ser incluídos no estudo; precisa levar em conta considerações qualitativas e quantitativas. Pelo caráter exploratório desta pesquisa e pela importância que as marcas escolhidas detêm no *ranking* elaborado pela DINHEIRO/BrandAnalytics de 2007, foram realizadas três entrevistas em profundidade, com os gerentes de marca de Skol, Brahma e Antarctica. Essas marcas ocupam, respectivamente, os seguintes lugares no *ranking* das marcas mais valiosas: 5º, 6º e o 10º. Já entre as marcas de bebidas e cervejas, elas ocupam a 1ª, 2ª e 3ª posição, ou seja, são marcas de muita expressão no

mercado. É importante ressaltar que, coincidentemente, essas três marcas pertencem à mesma empresa: AMBEV.

5. Execução do processo de amostragem: refere-se à implantação dos diversos detalhes do modelo de amostra e realiza as definições operacionais das unidades de amostragem. Foi feito contato, por e-mail, com a secretária do departamento de marketing da AMBEV, que agendou as entrevistas com os gerentes das três marcas mais valiosas do setor de bebidas. No e-mail, explicava-se o tema, o método da pesquisa e o tempo necessário para sua execução.

6.6 Estratégias de coleta de dados

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro predeterminado (Apêndice 2), que serviu de guia dos temas que deviam ser abordados. As entrevistas ocorreram, todas, na matriz da empresa, localizada em São Paulo, no bairro do Itaim Bibi. As entrevistas ocorreram, todas na mesma data, no dia 7 de Agosto de 2007, no período da tarde A ordem das entrevistas foi a seguinte: 1º o gerente da Brahma, 2º a gerente da Antarctica e, por fim, o gerente da Skol. Todos os participantes concordaram com a gravação das entrevistas, que, posteriormente, foram transcritas para facilitar a análise dos dados. Cabe ressaltar que as entrevistas foram realizadas pela autora desta dissertação que detém conhecimento prévio sobre o tema, uma vez que já atuou tanto como gerente de varejo VIP, quanto como gerente de marca no setor de tabaco. O roteiro da entrevista (Anexo 1) levou de uma hora a uma hora e meia para ser executado.

6.7 Estratégia de análises de dados

A análise de dados é um conjunto de técnicas e métodos que podem ser empregados para obter informações e descobertas dos dados coletados. A compreensão dos princípios da análise de dados é importante, pois colabora para: conduzir o pesquisador em busca de informações e descobertas, que, de outra maneira, não estariam disponíveis; evitar julgamentos e conclusões errôneos (AAKER *et al*., 2001, p. 441).

Segundo Godoy (1995, p. 29), nas pesquisas qualitativas:

> A análise dos dados de campo deve permitir que o pesquisador verifique a pertinência das questões previamente selecionadas e das percepções que gradativamente vai refinando com o propósito não apenas de descrever, mas de construir novas explicações e interpretações teóricas sobre o que está acontecendo no grupo social em estudo.

Dessa maneira, os blocos de conhecimentos visitados na revisão bibliográfica serviram para nortear a análise e interpretação dos dados. As opiniões colhidas dos gerentes de marca foram analisadas e comparadas com a teoria individualmente e de forma consolidada. Ao final, realizou-se a análise dos resultados que relacionou e integrou os pontos mais relevantes levantados na revisão bibliográfica e na pesquisa de campo, visando, dessa forma, a desenvolver uma compreensão inicial do tema - a influência do varejo VIP na construção de marcas.

No Quadro 6, encontram-se, de forma resumida, as principais diretrizes utilizadas na pesquisa de campo e tratadas neste capítulo. Como já abordado aqui, trata-se de uma pesquisa qualitativa de levantamento de experiência que se utilizou do procedimento direto para a coleta de dados: entrevistas em profundidade, semi-estruturada com o uso de um roteiro de entrevistas. As entrevistas foram gravadas e a amostra conta com os depoimentos dos três gerentes das marcas mais valiosas d a indústria cervejeira. Já a análise de dados não foi estatística e procurou obter a obter uma compreensão inicial do tema.

Quadro 6 - Principais diretrizes da pesquisa

Tipo de Pesquisa	Exploratória
Método de Pesquisa	Levantamento de experiência
Tipo de Procedimento	Direto
Técnica de Coleta de Dados	Entrevista em Profundidade
Tipo de Entrevista	Semi-estruturada, com o uso de roteiro de entrevista
Forma da Coleta	Gravação
Amostra	Cinco gerentes de marca de empresa do setor de bebidas.
Análise de Dados	Não-estatística
Resultados	Obtenção de uma compreensão inicial do tema

FONTE: Desenvolvido pela autora.

6.8 Limitações do método da pesquisa

Normalmente, toda pesquisa apresenta limitações devido à necessidade de se escolher um método. Neste projeto de pesquisa, pode-se constatar que as principais limitações encontradas são:

- Impossibilidade de generalizar e quantificar os achados, por se tratar de uma pesquisa qualitativa.
- Impossibilidade de generalizar os achados em outros setores econômicos, por ter sido aplicada, a pesquisa, num setor específico (cervejeiro).
- Impossibilidade de generalizar os achados em outros segmentos do mercado, como *premium* e baixo preço, por pertencerem todas as marcas compreendidas na pesquisa de campo ao mesmo segmento de mercado; *main stream*.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme indicado no Capítulo 6, o método da pesquisa de campo utilizado foi o levantamento de experiências por meio de entrevistas em profundidade com gerentes de marcas do setor cervejeiro. Foram realizadas as entrevistas com os gerentes das três marcas mais valiosas do mercado: 1ª Skol, 2ª Brahma e 3ª Antarctica (segundo o *ranking* elaborado pela empresa DINHEIRO/BrandAnalytics de 2007) e, por pertencerem à mesma empresa (a AMBEV), a análise dos resultados será feita em dois blocos.

Na subseção 7.1, serão apresentadas as questões comuns que causam impacto nas três marcas por todas pertencerem à mesma empresa (AMBEV). Os conteúdos abordados serão: critérios para a escolha do varejo VIP da AMBEV; processo de escolha e aprovação do varejo VIP na AMBEV, atuação da AMBEV no varejo comum *versus* varejo VIP; formas de avaliação da marca, AMBEV *versus* qualidade percebida.

Na subseção 7.2, serão apresentadas, separadamente, as visões dos gerentes de marca, na seguinte ordem: Antarctica, Brahma e Skol. Em seguida, será feita a análise conjunta visando consolidar as informações e levantar-lhes os pontos de convergência e divergência.

Os tópicos apresentados nesta subseção serão: perfil do entrevistado, consumidores alvo, posicionamento, comunicação, varejo VIP, conscientização da marca, qualidade percebida, associações de marca, fidelidade do consumidor, comunicação integração de marketing, tendências e desafios no varejo VIP. Lembrando que essa divisão foi elaborada conforme as diretrizes teóricas da pesquisa apresentadas no item 5.6.

7.1 Análise AMBEV

Nesta subseção serão apresentados elementos comuns às três marcas, uma vez que todas pertencem à mesma empresa, na seguinte ordem: critério para a escolha do varejo VIP, processo de escolha e aprovação do varejo VIP, atuação da AMBEV no varejo comum e varejo VIP, formas de avaliação de marca, AMBEV *versus* qualidade percebida.

- Critérios para a escolha do varejo VIP

A forma histórica de classificação de varejo na AMBEV é pelo volume. Normalmente, os varejos que recebiam maior investimento de marca eram aqueles que possuíam os maiores volumes de venda, por áreas geográficas. Essa lógica foi estabelecida porque, como de costume, os pontos-de-venda com maior volume são os mais rentáveis. Esse pensamento, no entanto, vem sendo substituído, e hoje em dia tenta-se classificar os pontos-de-venda de maneira mais qualitativa. Dessa maneira esperam encontrar os varejos que sejam capazes de colaborar na construção das marcas AMBEV. Os principais critérios utilizados para selecionar os varejos que receberão investimento de marca são:

- Volume de vendas.
- Perfil do ponto-de-venda.
- Público freqüentador do varejo.
- Valores da marca, plataforma de comunicação.
- Experiência no mercado apresentada por esse empreendedor (parceiro).

Assim, idealmente, o varejo VIP é aqueles em que: i) o varejo apresenta um perfil mais selecionado; ii) a freqüência predominante é do público da classe A; iii) o proprietário tem experiência no gerenciamento de varejos; iv) o volume de cerveja consumido é, significativamente, alto; v) existe adequação dos atributos do varejo com os atributos da marca .

- Processo de escolha e aprovação do varejo VIP

A área de *Trade* Marketing é responsável tanto por encontrar os varejos, como por decidir quais serão considerados um varejo VIP e quais não serão. A definição da marca que assinará comunicação do varejo também é feita pela área de *Trade* Marketing. Para que a escolha de marca/varejo, no entanto, seja a mais correta possível, a gerência de marcas realiza treinamentos com a área de *Trade* Marketing para passar as diretrizes da marca. Algumas vezes, porém, pode ocorrer o envolvimento do gerente de marcas. Dependerá do caso. A área de marcas, nesse momento, se posiciona como se fosse uma consultoria que colabora para garantir a aderência da proposta do varejo e a comunicação da marca, podendo inclusive desenvolver peças de comunicação únicas para aquele varejo. Vale ressaltar que a área de *Trade* Marketing tem autonomia, em relação ao investimento feito no varejo, apesar de as

marcas terem, também orçamento estipulado para tanto. Segundo as palavras de um dos entrevistados:

> É responsabilidade da área de *trade* e a gente exerce uma enorme influência porque eu tenho que falar para eles quais são as plataformas de marca que reforçam o seu posicionamento para que eles possam entender e decodificar.

- Atuação da AMBEV no Varejo Comum *versus* Varejo VIP

A AMBEV atende de forma direta e indireta cerca de um milhão de pontos-de-venda, contudo, trata de forma diferenciada os pontos-de-venda VIP. No Quadro 7**,** é possível verificar as principais diferenças encontradas na forma de atuação da AMBEV entre os pontos-de-venda comum (bares no critério ACNielsen) e os VIP – o quadro não contempla as ações específicas para auto-serviço.

Quadro 7 - Ações de marketing da AMBEV: varejo comum e varejo VIP

Ações de Marketing	Varejo Comum	Ponto-de-venda VIP
Prazo e prazo de Pagamento	Histórico de relacionamento com a empresa	Histórico de relacionamento com a empresa
Promoções de preço	Constante para o consumidor	Raras
Tipo de Distribuição	Atendimento via distribuidores	Atendimento direto nas capitais
Padrão de visita de venda ao varejo	Depende do padrão de volume	Depende do padrão de volume, no entanto tende a ser mais freqüente.
Tipo de Atendimento	Vendedor	Vendedor especial (VIP)
Comunicação	Maior rotatividade da comunicação	Menor rotatividade da comunicação
Merchandising	Pacote de merchandising padrão	Pacote de merchandising VIP ou *tailor made*
Mix de Produto e tipo de Embalagem	Prioridade para Garrafa 600 ml	Prioridade para lata, *long neck e* chopp e *Mix premium* de produto
Acordos	Em menor quantidade e somente para merchandising	Em maior quantidade e podendo haver acordos de merchandising e de produto
Ações de marketing de relacionamento	Programa "Tô Contigo"	Programa "Tô Contigo" e ações de relacionamento para proprietário e brigada da casa. (ex.: camarote da Brahma)
Treinamento do brigada	Treinamento por meio da revista AMBEV e TV	Treinamento por meio da Academia Royal da Cerveja
Forma de contato com a empresa	08000 e vendedor	08000, vendedor especial e gerente de *trade* regional
Prazo para solução de problemas	Prazo de solução de problema mais longo	Prazo de solução de problema mais curto

FONTE: Desenvolvido pela autora.

O que colabora para diferenciar a atuação da AMBEV dos concorrentes, no Brasil, é o alto grau de serviço prestado ao varejo de forma segmentada (conforme o Quadro 7 acima), as ações desenvolvidas para assegurar a qualidade dos seus produtos, sua própria força de

mercado já que é líder no setor e, finalmente, seu portfólio de marcas que facilita a entrada da empresa no ponto-de-venda.

Para os varejos VIP há, ainda, uma atenção especial ao treinamento da brigada por meio da Royal Academia da Cerveja e aos materiais de *merchandising* que são diferenciados e, por vezes, desenvolvidos especificamente para um varejo.

Os entrevistados não puderam divulgar qual a quantidade de varejos VIP no Brasil, no entanto afirmaram ser um número muito reduzido quando comparado ao restante da base de varejos.

- Formas de avaliação da marca

Com o propósito de gerar um alto grau de entendimento do mercado e das próprias marcas, a AMBEV realiza pesquisas qualitativas e quantitativas focadas nas marcas, além de adquirir relatórios de acompanhamento de marca de institutos de pesquisa, como, por exemplo, a leitura de *market share* da ACNielsen. Cabe ressaltar que, no momento, há um esforço da companhia e das marcas em entender a dinâmica do consumidor no varejo e a forma ideal de aplicação da marca nesse ambiente por meio de pesquisa de marketing.

- AMBEV *versus* Qualidade Percebida

A AMBEV desenvolve uma série de ações coorporativas para garantir a qualidade de seus produtos nos varejos, entre elas, pode-se citar:
- Instalação de refrigeradoras específica para gelar cerveja. Suas principais características são: colocação da garrafa na vertical, o não empilhamento do produto, definição da temperatura ideal, redução do custo de energia elétrica para garantir a qualidade do produto que será servido.
- Treinamento de brigada, por meio da Real Academia da Cerveja, para o varejo VIP.
- Distribuição gratuita da revista Ambev a todos os pontos-de-venda.
- Criação de um canal de televisão que dá treinamento de brigada, em todos os pontos-de-venda no Brasil.

Essas ações são realizadas pela empresa e podem colaborar para a percepção de qualidade dos produtos AMBEV junto a consumidores finais e varejistas.

7.2 Análise por entrevistado

Nesta subseção, serão apresentados de forma individual os resultados de cada uma das entrevistas realizadas, na seguinte seqüência: gerente de marca da Antarctica, gerente de marca da Brahma, gerente de marca da Skol.

7.2.1 Gerente de marca da Antarctica

Nesta subseção, serão apresentados os principais achados obtidos por meio da entrevista em profundidade com o gerente de marca da Antarctica. Inicialmente serão apresentados os seguintes tópicos: perfil do entrevistado, público-alvo da marca, posicionamento e comunicação. Esses tópicos têm como objetivo gerar um conhecimento prévio da marca e do entrevistado. Em seguida, serão apresentados os principais motivos pelos quais as marcas investem no varejo VIP, sob o tópico "Varejo VIP" e os quatro pilares de construção de marca propostos nas diretrizes teóricas desta pesquisa: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca. Por fim, será apresentado a influência da comunicação integrada de marketing na construção de marcas, as principais tendências e desafios de atuar no varejo VIP.

- Perfil do Entrevistado

O entrevistado trabalha há 11 anos na AMBEV e atua como gerente de marca da Antarctica há um ano e meio. É publicitário, tem pós-graduação em Marketing e MBA Corporativo pela SP Business School. Antes de trabalhar na AMBEV, atuou na Credicard e Acqua di Fiore.

- Consumidores-alvo

Os consumidores-alvo da Antarctica têm entre 30 e 40 anos e são majoritariamente da classe C. A marca busca atender as pessoas que valorizam a qualidade, a tradição e não desejam se arriscar-se muito com qualquer novidade. O consumidor típico da Antarctica vive a vida "numa boa", sem grandes ambições, valorizando as coisas simples do dia-a-dia. Como pode ser visto nas palavras do entrevistado:

> Então é aquela pessoa que entre comer um risoto e comer um pão com manteiga quentinho talvez escolha um pão com manteiga quentinho porque valoriza essas coisas simples do dia-a-dia, são pessoas alegres descontraídas que não têm uma necessidade de curtir aquele momento loucamente.

> E nem separar: esse é meu momento trabalho, esse é meu momento minha família, esse é momento diversão, não! O cara de Antarctica, ele curte o dia-a-dia como um todo. Ele leva a vida numa boa, ele não tem grandes ambições, grandes aspirações, mas ele é aquele cara que está feliz com que ele tem.

- Posicionamento

Os principais valores da marca Antarctica são:

- Tradição
- Qualidade
- Democrática (cabe todo mundo)
- Simples
- Estar de bem com a vida
- Descontração
- Diversão

O slogan da marca – "Boa, só se for Antarctica"

Não há, no entanto, um alinhamento entre o posicionamento e a imagem da marca no Brasil inteiro. Há praças onde a marca está alinhada com o seu posicionamento- como é o caso da cidade de Fortaleza e Rio de Janeiro-, e locais onde não ocorre esse alinhamento- por exemplo, São Paulo. Nesse caso, a percepção dos consumidores é que a marca é pesada, velha e antiga.

- Comunicação

A comunicação da marca baseia-se, atualmente, no Bar da BOA com a participação da atriz Juliana Paes, conforme a Ilustração 29. Essa campanha é um desdobramento da campanha BOA que foi criada em 2003. O Bar da BOA fica no Alto da Boa Vista, no Rio de Janeiro, porém só é utilizado para a cenografia de comerciais e eventos especiais da marca. O Bar da BOA serve de tema para as campanhas de comunicação da marca, na TV, ou na internet, ou no varejo etc.

O Bar da BOA pretende ser o melhor lugar para se estar e onde se encontra gente boa e cerveja boa, com num tom bem-humorado, ambiente simples e descontraído, buscando gerar identificação com o público (AMBEV,2007).

Um exemplo de ação promocional com “Bar da Boa” ocorreu durante os Jogos Pan Americano de 2007. Foi desenvolvida uma promoção, ao consumidor final, com o tema: “Jogos do Bar da Boa”. Para tanto, cem bares VIP, foram escolhidos para acolher a ação da marca. Nesses bares, os consumidores eram convidados a participar dos Jogos do Bar da Boa. Além disso, a marca escolheu, entre os cem bares, três para serem filiais do “Bar da Boa” por estar extremamente alinhados com o conceito da marca. Nesses três varejos, em específico, a marca desenvolveu um pacote de comunicação composto por itens de merchandising e promoções ao consumidor. Para ambientar os varejos, foram desenvolvidos materiais como display, banners e jogos americanos (AMBEV,2007).

Ilustração 29 - Foto da campanha do “Bar da BOA”.
FONTE: *Site* da Cerveja Antarctica, 2007.

Outro item importante na comunicação da marca são os eventos regionais, como por exemplo: os patrocínios da festa de São João em Pernambuco e Caranguejada em Fortaleza, Forró da Boa e o Ceará Music. Esses pequenos patrocínios têm a função de valorizar o local e demonstrar a proximidade que a marca tem com aquele mercado, buscando proximidade com seu público-alvo.

- Varejo VIP

O entrevistado afirma que utiliza o varejo VIP para comunicar a marca, no entanto está presente somente nas áreas, onde ela é líder de mercado, por exemplo, a cidade do Recife e Fortaleza. Nas praças dominadas por outras marcas, como o caso de São Paulo a marca não está presente.

Segundo o entrevistado, pelo fato de a Antarctica ser uma marca com grande participação de mercado e voltada para a classe C, ela caba por concentrar sua atuação nos bares mais simples: “na média do Brasil a gente está presente no bar que tem mesa de plástico e menos no varejo VIP.”

Para o entrevistado, tanto os varejos VIP como os bares de "mesa de plástico" são, em sua essência, locais onde os consumidores buscam entretenimento e diversão. Em sua percepção, a única diferença entre eles é a preocupação com a imagem pessoal projetada que os consumidores podem ter no varejo VIP. O que pode contribuir para eles optarem por marcas que lhes garantam a imagem desejada naquele momento.

Fica claro, também, que quantidade de pontos-de-venda tem maior importância para a marca do que a qualidade do varejo. Segundo o entrevistado:

> Entre fazer mil mini-reforma em bares, ou escolher estar presente em dez casas VIP selecionadas a dedo, a primeira opção é mais vantajosa. No entanto nos mercados onde a marca é líder, é impossível ficar de fora. Todas as marcar acabam por estarem presentes nesse tipo de varejo, porque dependendo da praça onde a marca é líder, é impossível faltar essa marca dentro do bar.

Por outro lado, a importância do varejo VIP para a cerveja é facilmente notada, já que representa um importante ponto de conexão da marca com o consumidor. O entrevistado afirma que:

> É impossível vender cerveja se não tiver nos melhores pontos e se não falar com o consumidor. O consumidor está sempre no primeiro lugar, então o que ele valoriza, onde ele busca, onde ele compra, quais são os valores dele, no que ele acredita, isso tudo é levado em conta: do posicionamento da marca até sua distribuição. O varejo é o elo de conexão com o consumidor. Alguns varejos têm conexão mais forte, outros têm conexão mais fraca. O varejo que trabalha pra manter o cliente por mais tempo, que busca sua fidelidade acaba tendo uma conexão maior. O varejo é o nosso elo com o consumidor.

A importância de atuar no varejo VIP explica-se tanto por ser necessário influenciar o consumidor, na hora da compra, a escolher a marca "correta", como por tentar influenciar o varejo a comprar as marcas "corretas". Para tanto, é necessário trabalhar todo o *mix* de marketing para atingir esse objetivo.

> É importante para fazer a conexão com o consumidor, no momento da compra. O consumidor tem uma série de marcas conhecidas em sua mente, seja porque viu na TV, na revista, ou porque alguém falou sobre ela. No entanto na hora da compra ele tem duas opções ou ele pede a marca dele, ou ele escolhe outra que o ponto-de-venda oferece. Assim, é necessário trabalhar o ponto-de-venda tanto para influenciar na escolha do consumidor, como influenciar o varejista para comprar somente a minha marca. Oferece-se um arsenal de coisas: preço, distribuição, prestação de serviço, material de merchandising e até a Juliana Paes.

Além disso, tem o papel de reforçar o posicionamento da marca, criando diferenciação e visibilidade, por meio do impacto do material de *merchandising*. Como pode ser visto na própria campanha desenvolvida pela marca intitulada Jogos do Bar da Boa.

- Conscientização de Marca

Para a gerente de Antarctica, o varejo VIP pode colaborar para cria visibilidade junto ao formador de opinião, já que é um número muito reduzido de varejos que, conseqüentemente, atinge um número pequeno de consumidores. Dessa maneira, o pacote de *merchandising* tem papel fundamental para a geração de visibilidade nesse tipo de varejo. Ele é trabalhado com itens de maior qualidade, muitas vezes iluminados (por ser mais escuro o ambiente) e com a aplicação da logomarca (já que são itens mais caros que não poderão ser trocados a cada nova campanha). Segundo palavras do entrevistado: "Se for para criar visibilidade pra formador de opinião sim, tanto é que a gente vai trabalhar com marca no cardápio, com copos melhores, com o avental do garçom, a bandeja (...)."

Apesar da importância relativa do varejo VIP junto ao formador de opinião, para a marca Antarctica é extremamente importante a quantidade de varejos em que ela está. O entrevistado aponta que: "Existe muito mais a necessidade de estar no maior número de pontos-de-venda possível dentro daquele mercado."

O entrevistado aponta também a importância do varejo VIP para gerar conhecimento e lembrança de marca na hora da compra: "O ponto-de-venda é fundamental para influenciar esse momento de compra (...).Garantir que só com o comercial de TV ele vai chegar e vai lembrar, ele tem um monte de marcas que ele pode lembrar."

- Qualidade Percebida

No caso da cerveja, a qualidade da cerveja entregue ao consumidor depende muito do comprometimento do brigada do varejo. Nos varejo VIP, o consumidor espera, normalmente, por um atendimento e uma qualidade de produtos superior à encontrada na média do mercado, portanto garantir a qualidade do produto é vital para a marca. Segundo o entrevistado: "Ter qualidade é porta de entrada, uma marca sem qualidade dificilmente permanece por muito tempo, Antarctica tem uma qualidade inquestionável. E o ponto-de-venda é fundamental para garantir a qualidade do produto." E acrescenta:

> Validade da cerveja, o rótulo perfeito, material de merchandising, mesa em condições boas, com um ambiente agradável pra ele, temperatura correta, com um copo limpo, ou seja, um conjunto de coisas que envolvem desde a comunicação até a forma como ele vai servir o produto. Se você faz tudo, mas o copo estiver sujo, quebra o encanto inteiro no momento de consumo dele, todo o

> ambiente tem que ser propício para que o consumo da cerveja seja o melhor possível. É o ritual da cerveja.

- Associações de marca

Na visão do entrevistado, a imagem da marca é construída muito mais por meio de mídias de massa do que por meio do varejo VIP: "(...) Imagem é construída na TV, no ponto-de-venda; é o lugar que eu faço a melhor imagem, com a melhor proposta de valor, com o melhor entrosamento com o consumidor." Ela, entretanto, acredita que esse varejo pode desempenhar o papel de reforçar a imagem da marca.

Foi apontado também que nos mercados onde a marca é líder, sua ausência nesse tipo de varejo poderia causar um "estranhamento" por parte do consumidor e abrir espaço para a experimentação/vivência de marcas concorrentes. O entrevistado ressalta que:

> É imprescindível que a gente esteja nele porque se a marca é líder naquela praça, o fato dela não estar num bar super formador de opinião, gera um estranhamento. Não que ela perca a qualidade, mas assim questionamento do tipo: Por que não é ela que está aqui? O consumidor gostaria de vê-la lá e o fato de ter outra marca no varejo pode, além do mais, gerar a degustação de uma nova marca e um contato que não é legal para a marca. Se a marca não está lá, a gente deixa de fazer conexão com o consumidor na hora que ele está se dando um momento de prazer (acima do que é o normal dele), então é importante tanto pra visibilidade e percepção da imagem da marca em geral. Se eu estou numa casa tão boa que eu valorizo tanto como é que a marca que eu valorizo tanto, não está aqui?

Para a marca poder gerar resultados positivos de imagem junto ao consumidor é necessário que ela estabeleça um elo verdadeiro com o consumidor, seja pela qualidade do produto, seja pelo material de *merchandising*.

> E a partir do momento que a marca está lá, deve estar da melhor forma possível interagindo com o consumidor. Se você pergunta ao consumidor, na saída do varejo, qual a cerveja que você bebeu? E ele responder: não sei. O elo não fechou, ele consumiu, o produto vendeu, objetivo da casa foi atendido, o vendedor bateu a meta de volume, mas o elo com ele não foi feito. Então, lá dentro a cerveja precisa estar com qualidade boa; gelada, com copo de Antarctica, com material de merchandising, com o balde na mesa ou alguma coisa que faça ele, realmente, ver que aquela marca tem alguma coisa de diferente pra ele.

- Fidelidade à Marca

O varejo VIP pode colaborar para construir a fidelidade do consumidor, pois gera a degustação do produto num ambiente que tem alta conexão com o consumidor, o que colabora também para formar sua opinião sobre a marca. O entrevistado ressalta, porém, que é feita uma adequação do portfólio das marcas AMBEV ao varejo VIP; assim, a marca Antarctica acaba por não estar presente em todos os varejos VIP, mas somente nas regiões

onde a marca é líder de mercado. Dessa maneira, acredita que esse tipo de varejo não tem muita influência para gerar fidelidade à marca no caso da Antarctica.

- Comunicação Integrada de Marketing

A marca procura, sempre, integrar a comunicação, garantindo que todos os pontos de contato com o consumidor tenham a mesma campanha. Às vezes, no caso do ponto-de-venda comum pode ocorrer um pequeno atraso entre o lançamento de uma campanha de TV e a sua implantação no ponto-de-venda. Isso ocorre devido ao tamanho da operação necessária para a troca dos materiais de *merchandising*. Produção para um milhão de pontos-de-venda, despacho dos materiais para as diversas praças, divisão entre os vendedores, explicação da forma de colocação, negociação e colocação no varejo.

Devido ao custo dos materiais desenvolvidos para o varejo VIP ser mais caro, os materiais de comunicação são mais duráveis, conforme palavras do entrevistado: "(...) se usa um luminoso, ele nunca vai ser de campanha ele vai ser mais permanente, com a aplicação da marca, do rótulo, ou da "Boa", como por exemplo." Dessa maneira, é possível manter a comunicação integrada sem ferir o orçamento da marca.

- Tendências

Para o entrevistado, é uma tendência investir cada vez mais no varejo VIP já que ele é capaz de gerar um elo com o consumidor de maneira mais forte. O entrevistado afirma que:

> Hoje a gente investe muito mais do que investia antes e muito menos em TV. Diversifica muito mais as mídias porque o consumidor não tem mais um foco só de informação, ele tem milhares, então a gente também aumentou muito a comunicação no ponto-de-venda e a gente vem cada vez mais se aprimorando em como trabalhá-lo.

Outra tendência é a intensificação de ações que geram interatividade com o consumidor e estar no momento do consumo de forma muito integrada com o ambiente do varejo e com o consumidor.

- Desafios

Um dos grandes desafios para desenvolver marca por meio do varejo VIP são as próprias agências de comunicação. O entrevistado aponta que:

> Agência até pouco tempo atrás só pensava em televisão, de pouco tempo pra cá que a gente começou a trabalhar ponto-de-venda de maneira forte e querendo desenvolver soluções inovadoras com eles. O mercado inteiro está um pouco atrasado na criação de materiais diferenciados para o ponto-de-venda, não só de cerveja mais de cigarro, refrigerante, salgadinho. Está todo mundo correndo atrás para garantir um resultado melhor.

O entrevistado acredita que inovar no ponto-de-venda é difícil, devido à quantidade de material envolvido, seu custo, a necessidade de ele proporcionar interação com o consumidor e gerar notícia dentro do varejo. Além disso, tem de comunicar bem a marca e ter um serviço agregado para o varejista.

7.2.2 Gerente de marca da Brahma

Nesta subseção, serão apresentados os principais achados obtidos por meio da entrevista em profundidade com o gerente de marca da Brahma. Inicialmente serão apresentados os seguintes tópicos: perfil do entrevistado, público-alvo da marca, posicionamento e comunicação. Esses tópicos têm como objetivo gerar um conhecimento prévio da marca e do entrevistado. Em seguida, serão apresentados os principais motivos pelos quais as marcas investem no varejo VIP, sob o tópico “Varejo VIP” e os quatro pilares de construção de marca propostos nas diretrizes teóricas desta pesquisa: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca. Por fim, será apresentado a influência da comunicação integrada de marketing na construção de marcas, as principais tendências e desafios de atuar no varejo VIP.

- Perfil do Entrevistado

O entrevistado trabalha há dez anos na AMBEV e atua como gerente de marca da Brahma há seis meses, porém já foi gerente de marca da Bohemia (em seu lançamento) e diretor de marketing no Peru. É administrador de empresas, tem pós-graduação na ESAG, e MBA Corporativo pela SP Business School.

- Consumidor-Alvo

O consumidor-alvo de Brahma tem um perfil mais maduro, exposto a mais responsabilidades como de manter família e o lar. Um homem trabalhador que valoriza a sua família. Majoritariamente ele pertence às classes B e C e tem entre 25 e 40 anos. Nas palavras do entrevistado.

> Brahma é uma marca que tradicionalmente deseja falar com o consumidor um pouco mais racional, ou seja, é um consumidor que tem a sua vida, tem o seu trabalho, ele é responsável pela família, pelo sustendo, pelo futuro. E em alguns momentos ele precisa dar uma parada para seguir em frente. Brahma é a companheira de sempre, desses momentos que a gente dá uma relaxada para seguir em frente.

- Posicionamento

A marca Brahma passa por um momento de reavaliação do seu posicionamento, em que busca conectar-se, cada vez mais, com os consumidores e seus valores. O entrevistado ressalta que:

> Num passado as propostas de posicionamento estavam muito mais olhando para dentro da marca do que o consumidor. Nos últimos dois, três anos a gente vem tentando mudar isso, tentando muito mais olhar para o consumidor e depois para a marca. Esse é o momento da Brahma. A Brahma está tentando construir uma mensagem que seja relevante para os olhos de seus consumidores e, não somente, o que ela tenha como valores de marca e atributos. Essa é uma maneira de criar uma mensagem mais forte, mais durável a longo prazo.

Apesar disso, o posicionamento atual da marca pode ser descrito como a marca companheira dos consumidores. O entrevistado comenta que: “ A Brahma é a companheira de sempre, desses momentos. Desses momentos em que a gente dá uma relaxada para seguir em frente.”
Os principais valores da marca Brahma são:
- Desafio
- Superação
- Coragem
- Companheirismo
- Quebra da Rotina

Seu slogan atual é: Brahma, todo o mundo ama. Esse slogan reforça a próprio processo de internacionalização pelo qual a marca vem passando.

- Comunicação

A campanha atual da marca chama-se “Zeca-hora” (Ilustração 30). Nela, a marca procura transformar o *happy hour* em mais uma oportunidade para curtir com os amigos, relaxar, quebrar a rotina e recuperar o fôlego. A idéia é “rebatizar” o *happy hour*, criando um novo termo para ser utilizado pelos consumidores brasileiros, pois sua tradução poderia ser um tanto quanto constrangedora: “-Vamos fazer uma hora alegre.” Assim a “Zeca-hora” é uma homenagem a Zeca Pagodinho que estrela a campanha e apresenta o conceito ao consumidor.

Ilustração 30 - Foto da campanha "Zeca-hora".
FONTE: *Site* da AMBEV, 2007.

Além disso, a marca procura estar presentes nos grandes eventos nacionais e ser a marca sinônimo de reunião entre amigos. A marca identifica-se com o futebol e o Carnaval. É patrocinadora da Taça Brahma, o maior campeonato de futebol amador do mundo e atua no carnaval desde 1991 com o camarote Brahma. A marca, também está presente nos maiores rodeios do Brasil.

A Brahma tem uma longa relação de patrocínio com o futebol. O futebol é o esporte favorito dos brasileiros e a marca realiza ações por intermédio dos jogadores mais famosos do país e do mundo, como Ronaldo. Além de incentivar a categoria profissional, Brahma promove o esporte amador. A segunda edição da Taça Brahma em 2007 é o maior campeonato de futebol de amador do mundo, com nove mil atletas participantes, mais de 380 equipes e 827 jogos.

Recentemente, durante a Copa América de 2007 a marca desenvolveu a ação "Sabores da América", que incluiu um cardápio de petiscos temáticos nos bares Pirajá, Astor e Original em São Paulo. Além disso, a marca implantou a promoção "Levanta Essa, Brasil" que trouxe mini-calderetas colecionáveis com divertidas estampas alusivas a diversas modalidades esportivas. Para tanto o consumidor deveria pedir quatro chopes Brahma e acrescentar R$ 4,90 para ganhá-las. A ação ocorreu somente em duzentos pontos-de-venda de São Paulo, Belo Horizonte e do Rio de Janeiro. Bandeirolas, flâmulas, adesivos e bolachas de chope exclusivas enfeitaram os pontos-de-venda. No *site* da promoção, o consumidor podia obter informações dos bares participantes e convidar um amigo para o happy hour e para assistir ao jogo (AMBEV 2007).

- Varejo VIP

A marca passa por um momento de decisão sobre como será a sua atuação em pontos-de-venda (no geral), no entanto, cabe ressaltar que a marca formula ações específicas no varejo VIP como no caso da Copa América. Segundo palavras do entrevistado:

> A gente está definindo. A gente está definindo isso juntamente agora (...). Hoje em dia o consumo de Brahma, uma cerveja mais popular, está muito mais no ponto de alta concentração de pessoas do que ponto com um perfil mais *premium*, mas de novo eu acho que a gente está evoluído, isso não é necessariamente uma verdade. Eu poderia te dar um exemplo, poderíamos estar na Vila Madalena em um ponto-de-venda que tem alto consumo de garrafa, um perfil de público selecionado e as pessoas que vão lá tem um nível sócio econômico mais alto. Provavelmente no plano que a gente está fazendo agora para 2008 a gente já começa a evoluir nesse sentindo.

O entrevistado acredita que o ponto-de-venda, em geral, desempenha um papel fundamental na comunicação da marca já que é o momento em que a marca se relaciona diretamente com o consumidor. O entrevistado afirma que:

> A gente acredita muito no poder do ponto-de-venda porque cada vez mais as pessoas estão expostas a marcas diferentes. Mídias a gente tem em todos os lugares e o ponto-de-venda é o momento que você tem o consumidor se relacionando diretamente com a marca. Esse é o momento que já existe uma pré-disposição a uma mensagem.

O varejo VIP apresenta, normalmente, uma relação muito forte com grandes volumes de vendas, pois grande parte do consumo da cerveja ocorre à noite e nos finais de semana. Além disso, entre os vários tipos de ponto-de-venda que compõem os varejos VIP, o bar e o seu universo constituem o ponto oficial do "brahmeiro". Para o entrevistado, no entanto, os varejos VIP são território, prioritariamente, das marcas *premium*, Skol e do chopp da Brahma. Então, conforme o entrevistado, a relevância do varejo VIP para a marca Brahma é média alta. Ele diz o seguinte:

> Em restaurantes e Bares VIP você vai encontrar o Chopp Brahma e Bohemia. E você pode ter os pontos de baladas, pontos jovens, da moda, que tem uma cara muito de Skol e, isso pode variar muito de uma região para outra. Na média, eu diria que os varejos VIP são trabalhados com Skol ou com as nossas marcas *premium*, com variações nas regiões mas na média é isso.

Quando a marca atua nos varejos VIP, normalmente, ela necessita adaptar seus materiais de merchandising ao padrão mais alto do varejo. Inclusive, produzindo até materiais personalizados. As ações promocionais também são mais elaboradas, como apontado pelo entrevistado:

> Uma ação promocional, não vai ser uma coisa simples, a pessoa vai querer uma promotora vestida de uma maneira mais adequada, de alguma maneira se relacionando com os clientes. Você tem

> pouca luz, os materiais começam a ter outras características, outro perfil e a mensagem, a forma de falar não necessariamente é a mesma.

Além disso, o entrevistado acredita que as brigadas dos pontos-de-venda são importantes para comunicar a marca:

> Tem outra coisa de comunicação importante nos pontos-de-venda VIP, as pessoas que ali trabalham, se você prepara o garçom você vai ter uma ação mais potente ou menos potente, então de alguma maneira a gente tem que estar se relacionado com eles. Se ele indica o produto, se ele recomenda, se passa uma mensagem de alguma maneira, ele é um veículo importante de marketing.

- Conscientização de Marca

É um grande veículo de visibilidade para as marcas, segundo o entrevistado: "No ponto-de-venda você consegue enxergar não somente o material de merchandising, mas também você consegue enxergar o produto." Outro item citado pelo entrevistado como importante, é a comunicação do preço que ocorre somente dentro dos varejos e que impacta diretamente o resultado da venda do produto.

- Qualidade Percebida

O entrevistado acredita que o ponto-de-venda pode afetar a percepção de qualidade de seu produto, uma vez que a cerveja deve ser tomada gelada, dentro do prazo de validade e em um copo limpo. Ele aponta que a qualidade percebida é muito mais do que simplesmente os aspectos físicos do produto, mas também o que o consumidor recebe da marca como um todo. Dessa maneira no âmbito do varejo, para ele é fundamental que a equipe de vendas oriente os varejos e suas brigadas sobre a importância dos aspectos físicos da cerveja e de como servi-la corretamente. Um ponto destacado pelo entrevistado foi o cuidado com a higiene, pois pode alterar as características físicas de seu produto: "Um copo mal lavado pode mudar completamente as características do meu produto. Uma coisa tão simples como isso pode gerar uma percepção completamente diferente do meu consumidor."

- Associações de Marca

O entrevistado tem dúvida sobre a efetividade do varejo VIP na criação de associações de imagem para a marca que ele gerencia no momento. O entrevistado ressaltou que:

> Eu ainda tenho algumas dúvidas da efetividade do material no ponto-de-venda. Pode ser que o material que a gente tenha hoje não seja suficientemente forte, pode ser difícil buscar impacto e relevância com esse público. Eu tenho dúvida se só o ponto-de-vendas é suficientemente forte em termos de construir (imagem de) marca.

Em contrapartida, o entrevistado afirma também que:

> A origem de Bohemia é não mídia. A origem de Bohemia em 2003 era só com materiais especiais: treinamento com os garçons, balde específico de Bohemia etc.. Era, claramente, uma marca que queria trabalhar um público *premium* através de mídias não convencionais. No caso de Boemia funcionou, sem dúvida é possível afirmar. Mas estamos falando de uma marca *premium*. Talvez marcas maiores *(mainstream)* que tenham maior penetração com a população seja mais difícil.

Dessa maneira, pode-se perceber que, apesar de ser possível construir imagem de marca no varejo VIP, como mostrado no caso da Bohemia (da marca *premium*), há dúvidas sobre sua efetividade na marca Brahma por se tratar de uma marca *mainstream*.

O entrevistado, também, abordou a questão da construção de associações de marca sem o uso das mídias tradicionais, como o caso da marca de roupa Diesel. O entrevistado afirmou que:

> Quando a gente fala de marcas de modas, em nenhuma delas você vai ver propaganda. No caso da marca Diesel, você nunca vê. São marcas que não precisam, são exemplos de que não só a mídia tradicional é importante. A gente acredita muito no poder do ponto-de-venda.

- Fidelidade à Marca

O entrevistado acredita que dificilmente a fidelidade seja obtida por meio de uma ação pontual no mercado, mas que esteja muito ligada à capacidade da marca de ir ao encontro das expectativas dos consumidores, ao longo do tempo. Para ele, ainda, a fidelidade passa pelo processo do ganho da confiança do consumidor, que pode levar tempo. Assim o varejo VIP tem a função de ser mais um ponto de contato com o consumidor em que a marca deve manter sua consistência de discurso para trabalhar a confiança no consumidor.

- Comunicação Integrada de Marca

Há uma grande preocupação em integrar a comunicação da marca em todos os meios e veículos em que ela está presente, inclusive nos pontos-de-vendas VIP. Para o entrevistado quando a marca consegue construir consistência em todo seu marketing *mix* os resultados são melhores do que em uma ação isolada (seja no ponto-de-venda, ou em qualquer outro meio). Para elaborar seu marketing *mix*, a marca procura partir do consumidor e de seus valores, para, então, definir como falar com ele. Segundo palavras do entrevistado:

> Vou te contar como que esse trabalho se traduz em ponto-de-venda. O que a gente faz normalmente? A gente define quem é o consumidor da marca, quais são seus valores, como a Brahma vai falar com ele através desses valores e, aí, tenta desdobrar no marketing *mix*, com tudo que a Brahma faz. Ações que reforcem e dêem credibilidade para a Brahma. Você vê isso no ponto-de-venda, você vê isso nos eventos, você tem que ver isso em qualquer coisa que ela faça. Tem que ver isso até mesmo nas próprias ações ao consumidor, promoções, etc. Então tudo tem que falar, tem que reforçar a mensagem principal. (...) Tentar traduzir tudo o que a gente quer falar para o consumidor em todos os pontos de contato.

Para ele ainda, a marca é um grande quebra-cabeça na mente do consumidor, e cada ponto de contato é uma peça desse quebra cabeça, por isso é tão importante atentar para todos os pontos de contato da marca com os consumidores.

- Tendências

De acordo com o entrevistado, o varejo VIP deverá ser, cada vez mais, importante para agregar valor ao produto. Além disso, a marca tem um grande desafio social, o do consumo responsável: “se beber não dirija” e “consumo somente para maiores de 18 anos”:

> Por mais que a gente não tenha poder, a gente tem o dever e muito de estar influenciando o ponto-de-venda nesse sentindo, principalmente quando a gente fala de varejos VIP. A marca não tem um controle total sobre a situação. É um assunto importante que permeia toda uma discussão nessa categoria. A gente quer vender para as pessoas corretas na quantidade correta. Isso tem quer dar rondando o pensamento de marketing.

- Desafios

Entre os principais desafios citados pelos entrevistados, pode-se destacar o desenvolvimento de material diferenciado e o seu alto custo visto que é difícil ter ganhos de escala pelo seu caráter personalizado.

Outro desafio citado pelo entrevistado é como, no varejo VIP, produzir impacto no consumidor e como traduzir a mensagem da marca nesse ambiente. Conforme palavras do entrevistado:

> Um contato de mais ou menos um segundo com o consumidor no ponto-de-venda, é um desafio muito grande. Ter tudo isso traduzido em uma palavra ou duas palavras para que o consumidor entenda. Zeca-feira que a gente trabalhou, talvez seja uma forma de explicar um montão de coisas de uma forma só. Redondo, também, é uma forma. Você tem pouquíssimo tempo para capturar a atenção do consumidor e passar uma mensagem para ele. Se ele não mudar de idéia, pelo menos que ele guarde. Acho que a gente ainda não conseguiu a maneira ótima de fazer isso, a gente ainda vai ter que trabalhar muito. A forma de estar junto com o consumidor, talvez a gente tenha que reinventar a forma para que a mensagem chegue.

7.2.3 Gerente de marca da Skol

Nesta subseção, serão apresentados os principais achados obtidos por meio da entrevista em profundidade com o gerente de marca Skol. Inicialmente serão apresentados os seguintes tópicos: perfil do entrevistado, público-alvo da marca, posicionamento e comunicação. Esses tópicos têm como objetivo gerar um conhecimento prévio da marca e do entrevistado. Em seguida, serão apresentados os principais motivos pelos quais as marcas investem no varejo VIP, sob o tópico "Varejo VIP" e os quatro pilares de construção de marca propostos nas diretrizes teóricas desta pesquisa: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca. Por fim, será apresentado a influência da comunicação integrada de marketing na construção de marcas, as principais tendências e desafios de atuar no varejo VIP.

- Perfil do Entrevistado

O entrevistado trabalha há dois anos e meio na AMBEV e sempre atuou na empresa como gerente de marca da Skol. É formado em comunicação social pela ESPM e tem MBA Corporativo pela SP Business School. Antes de trabalhar na AMBEV, atuou na Unilever.

- Consumidores-Alvo

Há uma distinção muito clara em relação ao consumidor-alvo da marca mãe (Skol) e das versões (Beats e Lemon). As versões de Skol (Beats e Lemon) têm como objetivo criar e reforçar novos valores para a marca mãe, por isso seus consumidores alvo têm um perfil mais jovem e de uma classe social mais elevada. Posto isso, o consumidor-alvo de Skol são jovens adultos com perfil irreverente, inovador e com vocação para a diversão (classe B e C, entre 20 e 25). Normalmente, é um homem solteiro que valoriza muito a diversão. Sua vida não é fácil, ele contribui com dinheiro em casa, ele trabalha para ajudar a pagar os estudos e sabe que para prosperar terá de "batalhar", porém mantém, dentro de si, um espírito jovem e não abre mão de encontrar seus amigos e tomar uma cerveja. Já o consumidor de Skol Beats são pessoas da classe A, com um nível sociocultural diferenciado, que pode trabalhar ou não. Se trabalhar, já trabalha sem tanta pressão, sem tanta necessidade. Está começando a sua carreira profissional e tem uma situação bem mais confortável em casa. Por fim, a versão Lemon é voltada para o público feminino, da classe social A.

O entrevistado ressalta, ainda, que: “Skol é a marca que melhor fala com todos os cruzamentos socioeconômicos e demográficos. Ela tem a maior preferência entre homens e mulheres, entre classes altas e classes mais baixas, entre os mais jovens e os mais velhos.”

- Posicionamento

O posicionamento da marca “cerveja que desce redondo” foi criado pela FNazca em 1997 e conseguiu quebrar todos os paradigmas da categoria de cervejas. A Skol apresentava um produto leve e com sabor, o que não era comum na época para a categoria. Além disso, a marca estabeleceu a sua comunicação de maneira completamente diferente da Brahma e da Antarctica. A marca entrou com uma linguagem despretensiosa, leve e mais próxima das pessoas. Diferente daquela linguagem poderosa que as cervejas tinham na época (o discurso vigente das outras marcas até então, era sempre sobre qual era a melhor ou a maior). Outro aspecto importante que deve ser ressaltado é o conceito que está por trás do posicionamento da Skol. Seu posicionamento consegue, ao mesmo tempo, posicionar a marca Skol como a cerveja que desce redondo e, também, posicionar todas as outras, que passaram a ser as cervejas quadradas.

O desafio da marca, no momento, é agregar mais valores ao conceito central de seu posicionamento. Já que a empresa acredita que novos e mais valores podem colaborar para que a marca se renove. A base do posicionamento é muito bem entendida pelo consumidor, porém essa segunda parte, que é toda a tentativa de agregar novos valores, novas perspectiva para o “descer redondo”, ainda não é 100% entendida pelos consumidores.

Entre os seus valores marcantes, pode-se citar:
- Inovação
- Ousadia
- Irreverência
- Espírito jovem
- Entretenimento
- Alegria

O slogan da marca Skol é “A cerveja que desce redondo”, criado em 1997 pela agência FNazca.

- Comunicação

Em sua comunicação, a marca procura participar de patrocínios e de eventos culturais que sejam modernos, inovadores, divertidos e que traduzam os principais valores da marca. Leonardo Byrro, gerente de eventos da Skol (AMBEV, 2007), comenta que: “Mais do que uma plataforma, o entretenimento é um dos principais valores da marca.”

Cabe ressaltar que muitas vezes, o patrocínio é assinado pela marca do portfólio da Skol que mais se identifica com: a atração apresentada, o público e o clima do evento. Por exemplo, um dos maiores eventos de música eletrônica do Brasil é assinado pelo Skol Beats (Ilustração 31) e já está na sua 8ª edição. Os maiores eventos da marca são: Skol Beats, Skol Rio, Praia Skol, Skol Spirit, Skol Stage, Bloco Skol no Carnaval de Salvador.

Ilustração 31 - Embalagem Skol Beats.
FONTE: *Site* Skol Beats, 2007.

A marca, com essa estratégia visa ao retorno principalmente de imagem. Ela acredita que esse tipo de investimento colabora para sua consolidação no mercado, geração de novas experiências da marca com o consumidor, gerar maior aproximação e, por fim, retribuir a preferência do consumidor da Skol (AMBEV, 2007).

Outra ferramenta de comunicação importante para a marca é a internet. Atualmente ela conta com dois *site*s (um para a marca mãe e outro para o Skol Beats). O *site* de Skol Beats tem grande parte de seu conteúdo voltado para a cena eletrônica e balada. O entrevistado aponta que:

> Internet é uma ferramenta sagrada, a gente tem essa relação com os usuários de internet tanto para Skol, como para Skol Beats. Hoje a gente tem skol.com.br e skolbeats.com.br, são *site*s bem diferentes...mas nós vamos migrar tudo pra um grande portal. O Skol Beats é muito baseado nos

> eventos, então tem notícias sobre a cena eletrônica, festas, baladas, e tudo mais. Sempre interagindo com as pessoas com blogs onde as pessoas dão sugestão. A gente vai coletando informações e alimentando....Em fim, aproximando muito a marca dessas pessoas no nosso *site*. No *site* mãe (Skol.com.br) a gente tem sempre promoções, não vinculadas com o consumo, mande fotos com seus amigos num boteco com skol, por exemplo.

Já para televisão, a Skol foca sua campanha na valoriza da curtição entre amigos, utilizando para tanto o *slogan* "Skol. Tá na roda? Tá redondo". Os comerciais seguem sempre uma linha descontraída, bem-humorada e inovadora (AMBEV, 2007).

- Varejo VIP

O varejo VIP é muito importante para a marca, uma vez que o governo vem restringindo cada vez mais a comunicação de cerveja nos meios tradicionais. Outro ponto ressaltado pelo entrevistado é que no varejo VIP ocorre a "hora da decisão", ou seja, quando a venda efetivamente se concretiza, por isso ações executadas nesse tipo de varejo podem mudar a opinião do consumidor e a personalização da comunicação. É importante para que isso ocorra. Conforme palavras do entrevistado:

> O governo está restringindo cada vez mais a comunicação de cerveja nos meios tradicionais de comunicação, então cada vez mais as companhias precisam fazer diferença nesses momentos. Além disso, é um grande momento de decisão. A pessoa pode falar eu gosto da marca A, B e C, mas no momento que ele pedir e comprar o produto, ele pode entrar em contato com uma série de coisas que a faça mudar de opinião. Você tem um poder de personalizar muito grande e é onde a compra realmente acontece. Acho que por tudo isso, não consigo enxergar um caminho futuro que não seja um aquecimento muito grande no foco dessa execução.

Além disso, o entrevistado acredita que o varejo VIP é um excelente momento para a marca "falar" com o seu consumidor, pois ele está em local a que gosta de ir e a que foi de vontade própria, não porque estava em casa "zapeando" a televisão.

Apesar disso, o entrevistado ressalta que os pontos-de-venda VIP são os varejos onde a cerveja tem naturalmente maior dificuldade em entrar. A participação da cerveja nessas ocasiões é muito mais baixa, do que no universo tradicional. Os motivos apontados pelo entrevistado pelos quais isso ocorre são: alta penetração das bebidas "quentes" (vodcas e uísques), preconceito com a cerveja porque ela deixa mal hálito, faz o consumidor ir ao banheiro com maior freqüência, estufa a barriga, causa constrangimento na hora do beijo e, finalmente, porque as pessoas estão mais preocupadas com a aparência e a imagem que estão passando. Segundo o entrevistado:

> Normalmente o consumidor está num momento de flerte, então você quer transmitir uma boa impressão, imagem. Passa a contar então a embalagem que você carrega na mão, tem que ser mais bonita. Há todo um contexto diferenciado, onde a cerveja sempre é visto como um produto mais básico.

Por conta disso, a Skol desenvolveu um produto voltado especificamente para esse tipo de varejo, com teor alcoólico mais alto, que consegue ao mesmo tempo ser leve. A embalagem é diferente da tradicional garrafa de 600ml ou *long neck* de cerveja. Ela é uma garrafa torta, clean, transparente (de vidro translúcido) e mais anatômica, justamente para tentar transmitir diferenciação. O entrevistado afirma que:

> A gente tem um produto especificamente desenvolvido para essa ocasião que é Skol Beats, que nasceu justamente para ir ao ambiente mais "balada", como as boates e esse tipo de varejos assim. São lugares com um desembolso maior e que, envolve muito mais do que apenas sentar-se à mesa, dançar, chegar na "mulherada", tem uma série de coisas acontecendo. É um cenário competitivo completamente diferente onde entram as bebidas quentes, onde tem a Smirnoff Ice, vodka com energético e muito mais. Então Skol Beats é a nossa grande representante para esse tipo de ocasião.

Além disso, nesses locais, a comunicação é da versão Skol Beats, com materiais de merchandising diferenciados e, muitas vezes, feitos especialmente para o varejo. A Skol Beats é líder nesse segmento de varejo (boate).

Outro tipo de varejo VIP trabalhado pela marca são os bares localizados próximos às faculdades. Neles, a marca atua fortemente, pois acredita que esse momento de consumo está muito alinhado com os valores da marca e apresenta alta concentração do público formador de opinião. Segundo palavras do entrevistado:

> A gente tem um trabalho muito grande em bares próximos as universidades, que também são grandes formadores de opinião. Ali é o momento que tem tudo haver com o posicionamento da marca, de beber, contar historia, de aproveitar a vida, curtir com os amigos. Então a gente tem um trabalho diferenciado inclusive de execução de material diferenciado para esses bares.

- Conscientização de Marca

A importância dos pontos-de-venda VIP para gerar conhecimento de marca é reduzido quando se pensa em todos os consumidores potenciais da marca, no entanto quando o foco é falar com o formador de opinião, esse varejo é extremamente importante para a marca. Conforme apontado pelo entrevistado:

> Em relação a geração de conhecimento da marca, a visibilidade é a mais restrita, justamente por estar falando com uma quantidade menor de pessoas, colocando como referência o mercado inteiro de cervejas, ou mesmo a participação de Skol que é um terço dele. Então a visibilidade é muito restrita, mas para formador de opinião é alta. Pensando no mercado como um todo é pequeno,

> pensando no público qualificado esse varejo é ótimo. Acho que essa é a grande dicotomia. A gente não poderia nunca viver disso, pra manutenção de um mercado tão grande. A gente precisa das mídias massivas, das comunicações de grande alcance.

- Qualidade Percebida

O varejo VIP é importante para gerar a percepção de qualidade da marca. Por isso, é importante garantir que a experiência de consumo seja diferenciada, alinhada com os valores da marca. O produto, fisicamente deve estar perfeito para ser servido, e o modo de servir também é muito importante. Conforme ressaltado pelo entrevistado:

> Desde o pedido da cerveja até a entrega do produto, tudo deve "Ser redondo" e bem muito bem executado. Para trabalhar qualidade percebida é necessário dar um salto: de visibilidade de marca para experiência de marca. Por exemplo, um balcão de bar Skol, não pode ser reto, tem que ser redondo para que as pessoas possam se ver, se olhar, se falar, ou seja tem que estar alinhado com os valores da marca.

- Associações de marca

Para o gerente de marca Skol, os pontos-de-venda VIP são especialmente importantes por propiciar a construção da imagem da marca junto ao público formador de opinião. Para o entrevistado:

> Tanto pra uma marca, quanto pra outra, a gente trabalha perto dos formadores de opinião. Em linhas gerais, pra uma marca como a Skol, esse ponto-de-venda é um ponto-de-venda que fala com um numero reduzido de pessoas. Porem são pessoas muito mais qualificadas, são pessoas formadoras de opinião em potencial. Pra construção da imagem da marca deveríamos conseguir uma presença forte na mente dos formadores de opinião que são grandes propagadores de imagem de marca também. Esses varejos são pontos-de-venda importantes para a formação da imagem da marca, pois são um universo aspiracional.

Além disso, nesses locais, a comunicação da marca pode ser mais "ousada", ou seja, não é necessário simplificar o discurso da marca para que todas as classes sociais entendam.

> Ali como você está falando com um publico mais qualificado você consegue ter um refinamento melhor da mensagem e da execução. A mensagem é mais refinada, mais específica porque tenho mais certeza que ela vai ser compreendida. A gente consegue falar com mais profundidade. Na mídia massiva a gente necessariamente segue um caminho mais superficial, você tem que, às vezes, nivelar por baixo suas mensagens pra poder ser compreendido por todos.

A diferenciação do material de comunicação implantado no varejo VIP, no entanto é essencial para que o consumidor possa realizar a correta associações de imagem. O entrevistado assinalou que:

> É muito difícil conseguir transmitir realmente, desdobrar realmente o posicionamento da marca em um material que seu vizinho vai estar exatamente igual. Nos pontos VIP a gente tem mais flexibilidade porque os materiais normalmente são diferentes. A gente tem muito mais liberdade pra criar materiais diferentes.

Outro ponto interessante, é a necessidade da marca de construir e fortalecer a imagem de ser uma marca jovem, aqui, o varejo VIP colaborar especialmente nesse sentido: "São os pontos onde tem reunião de amigos e basicamente pessoas jovens, porque para formar a imagem de marca jovem a gente precisa ter pessoas jovens mesmo."

- Fidelidade à Marca

Para o entrevistado, a fidelidade é algo difícil de ser conquistada nessa categoria de produto por natureza. Para ele, o ponto-de-venda VIP é mais um ponto de contato da marca com o consumidor, que pode colabora para gerar fidelidade, porque é um momento de consumo importante, mas ele ressalta que é muito importante que a marca esteja alinhada com os valores dos consumidores se deseja, de fato, trabalhar a fidelidade. Segundo palavras do entrevistado:

> O consumidor é fiel quando a marca se insere na vida das pessoas, reconhece a sua existência, falar com ele. Para gerar fidelidade é necessário saber o que ele gosta, pensa e principalmente seus valores. A fidelidade é criada por afinidade. Consumidores escolhem pelas marcas que pensam como eles. Deve-se falar mais em valores e menos em produto, o que é difícil nessa categoria.

A marca utiliza o varejo VIP tanto para realizar ações de cadastramento de consumidores, como para ações de recompensa.

- Comunicação Integrada de Marketing

Há a consciência de que, para garantir a consistência da comunicação da marca esse tipo de varejo, como qualquer outro ponto de contato com o consumidor, é muito importante. O entrevistado lembra que pelas características dos materiais de *merchandising* utilizados nesse tipo de varejo (ser mais sofisticado, caro, com maior durabilidade e produzido especificamente para um varejo), fica mais difícil garantir a integração da comunicação da marca ao longo do tempo. O entrevistado afirma que:

> Materiais muito caros têm que durar muito mais, então a taxa de reciclagem desses materiais é realmente muito menor do que os materiais de boteco. Isso facilita muito pra gente, porque você troca a comunicação na TV, você já troca no boteco. Você consegue manter uma coisa relacionada com a outra, o tempo inteiro. Quando você vai pra bares que tem um material lido, caríssimo mas

> que demora uns 3 anos pra trocar. E em contra partida, a marca está mudando, está evoluindo a comunicação dela e o posicionamento nesse período, isso dificulta a atualização.

Assim, a marca vem tentando desenvolver diferentes níveis de padronização de materiais de *merchandising* para tentar garantir economia de escala, maior leque de opções e maior integração na comunicação.

- Tendências

O entrevistado acredita que irá ocorrer a intensificação do uso do varejo VIP para a comunicação de marcas. Sua crença está baseada no fato de ser muito caro trabalhar com os meios tradicionais como a televisão e por acreditar que, cada vez mais, o consumidor tem desejo de uma comunicação mais customizada e menos massiva. Para ele, quanto mais elevado o nível sociocultural do consumidor, mais ele tem o desejo de receber uma comunicação única, feita para ele.

- Desafios

O principal desafio em executar a comunicação da marca Skol dentro desse tipo de varejo está relacionado à aceitação/autorização do proprietário da casa. Normalmente, quanto mais alto é o nível do varejo, menos espaço eles dão para a comunicação de marcas e mais criteriosos em relação à execução da comunicação e os materiais utilizados. Outro item que muitas vezes impede a presença da marca nesses varejos são os valores financeiros pedidos pelos proprietários. O entrevistado não quis comentar valores, mas deixou claro que são altos.

Outro desafio é a concorrência com as bebidas quentes, já que esse tipo de bebida apresenta maiores restrições legais a sua comunicação na televisão do que as cervejas. Dessa forma, elas acabam por investir muito dinheiro no varejo VIP. Diminuindo, assim, o poder de barganha das cervejas que passam a enfrentar uma série de limitações, como, por exemplo, a escolha dos locais onde o material de *merchandisng* será colocado. Além disso, a relevância da cerveja no faturamento do varejo também é pequena quando comparado com as bebidas quentes.

7.3 Consolidação das entrevistas

A seguir, serão apresentados, de forma consolidada, os principais tópicos abordados pelos entrevistados, na seguinte ordem: papel do varejo VIP, conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca, fidelidade à marca. Além da importância da comunicação integrada de marketing e principais tendências e desafios na atuação junto aos varejos VIP.

- Varejo VIP

Todos os entrevistados são unânimes em considerar que o varejo VIP desempenha papel muito importante na construção da marca de cerveja, no entanto, nota-se que ele pode ser mais ou menos importante dependendo do pilar do *brand equity* que a marca necessita/deseja trabalhar. De forma geral, os resultados apontam que o varejo VIP tem papel extremamente relevante quando o público que se deseja trabalhar é a classe A, e menos relevante quando se deseja falar com o mercado como um todo. O que é facilmente explicado pela pequena base de varejo que esse formato varejista representa e pelo tipo, usual, de consumidor que freqüenta o varejo VIP (alta incidência da classe A e formadores de opinião).

Os principais motivos pelos quais os gerentes apontaram o varejo VIP como importante para construção de marca são:

- O varejo VIP é um importante ponto de conexão do consumidor com a marca e o produto em si, principalmente por conta da crescente diversidade de meios e veículos. Esse momento tem papel fundamental para comunicar a marca já que é a hora em que ocorre o relacionamento direto da marca com o consumidor.
- É a hora da decisão, ou seja, o momento em que a venda se concretiza, então garantir a escolha da marca certa e impedir a degustação de produtos concorrentes é muito importante.
- Momento de entretenimento do consumidor, quando há uma preocupação natural com a própria imagem que o consumidor pode vir a passar para aos outros.
- É um local que apresenta alto volume de vendas, logo a presença e a comunicação de marca são imprescindíveis.
- A crescente restrição à comunicação de cerveja torna o varejo VIP um importante elemento para comunicar marcas.

- Momento apropriado para falar de cerveja, pois é o local natural do seu consumo. Apesar da importância das bebidas quentes.

Não obstante, foi apontado que as marcas devem atuar de forma distinta no varejo VIP do varejo comum, caso desejem de fato utilizá-lo para a construção de marca. As principais soluções encontradas para assegurar maior aderência da marca ao varejo VIP foram: a utilização de materiais de *merchandising* de maior qualidade, treinamento e incentivo da brigada do varejo, lançamento de extensões de marca, patrocínio de evento dos varejos VIP, desenvolvimento de ações promocionais, maior segmentação dos varejos VIP (uma vez que dentro desse formato podem ocorrer variações interessantes para a marca) e um esforço em pesquisa para entender melhor a dinâmica do varejo.

A seguir, será apresentada a síntese da influência do varejo VIP diante de cada um dos pilares de construção do *brand equity*.

- Conscientização de Marca

A utilização do varejo VIP para gerar visibilidade de marca é restrita, porque que seu número de varejos é pequeno e, ao mesmo tempo, a base de consumidores potenciais é muito grande. É extremamente importante, contudo, para criar visibilidade de marca junto ao formador de opinião, já que ele é o público habitual desse tipo de ambiente.

Nesse caso, acredita-se que o material de *merchandising* é fundamental para gerar visibilidade. Assim, são desenvolvidos pacotes de *merchandising* com itens de maior qualidade e com a utilização da aplicação da logomarca. Por se tratar de itens mais caros, normalmente, busca-se utilizá-los por um período maior de tempo, o que não seria possível quando se utiliza a campanha da marca, que tem ciclos mais curtos (cerca de três meses).

- Qualidade Percebida

Os entrevistados concordam que o varejo VIP é extremamente importante tanto para assegurar a qualidade do produto, ou seja, entrega dos benefícios funcionais, como para gerar a percepção geral de qualidade da marca no consumidor final (ex.: material de *merchandising*). A cerveja necessita de cuidados especiais para conservar seu sabor e aroma,

por isso há um esforço corporativo no treinamento da brigada do varejo VIP. A Royal Academia da Cerveja foi desenvolvida especialmente para suprir essa necessidade. Nesse programa de treinamento da brigada dos varejos VIP, entram em contato com o "mundo" da cerveja e aprendem como armazená-la, indicá-la e servi-la.

- Associações de Marca

Esse, talvez, tenha sido o tópico que mais tenha causado divergência entre os entrevistados. Há três linhas de pensamento distinto.

- A primeira linha de pensamento acredita que se a marca é líder em determinado mercado, mesmo sendo do segmento *main stream*, ela deve estar no varejo VIP, pois caso contrário, pode gerar um "estranhamento" na mente do consumidor, ou seja, um questionamento sobre a sua imagem: "Se essa marca é tão boa, como ela não está aqui?" Nesse caso, o papel principal do varejo VIP seria reforçar a imagem, e não necessariamente criar novas associações.
- Já a segunda linha de pensamento, questiona a importância desse tipo de varejo na construção de associações de marcas *main stream*, já que a base de clientes é muito grande e dificilmente o esforço seria notado. O mesmo entrevistado acredita, no entanto, que o varejo VIP pode ser extremamente importante na construção de associações de marca, no caso de marcas *premium.*
- Por fim, a terceira linha de pensamento acredita que o varejo VIP é essencial para construir associações de marca junto ao formador de opinião, à classe A e ao restante da base, pois acredita que esse público seja capaz de propagar imagens de marca.

- Fidelidade à Marca

Foi possível apurar que o varejo VIP tem baixa importância no que tange à construção da fidelidade do consumidor à marca. Mesmo apesar de os entrevistados terem ressaltado a importância desse varejo para gerar a degustação do produto. Há um entendimento, geral, de que a fidelidade é construída ao longo do tempo, por meio de dezenas de contatos bem sucedidos e por meio da sintonia dos valores da marca com os consumidores.

- Comunicação Integrada de Marketing

Em relação à comunicação integrada de marketing, foi possível notar um alto grau de alinhamento de pensamento entre os três entrevistados. Todos apontaram ter uma grande

preocupação em integrar a comunicação da marca em todos os pontos de contato com o consumidor, seja nos meios ou nos veículos em que ela está presente e, inclusive nos pontos-de-venda VIP. Além disso, para eles, quando se compara uma ação isolada de marketing com uma ação integrada, os resultados da ação integrada são potencializados. Dessa forma, há uma preocupação especial na hora de desenvolver o *mix* de marketing da marca, que procura, normalmente, partir do consumidor e de seus valores, para, então, definir como falar com ele e, da mesma forma, em todos os "Ps", meios e veículos.

- Tendências

As principais tendências verificadas na utilização do varejo VIP para a construção de marca são:

- Intensificação do uso do varejo VIP já que o consumidor deseja uma comunicação mais customizada e menos massiva e esse ambiente é propício para isso.
- Desenvolvimento de ações de marca no varejo VIP cada vez mais interativas.
- Desenvolvimento de ações de marca cada vez mais integradas com o varejo VIP e o consumidor daquele varejo em específico, ou seja, planejar ações *taylor made* por varejo VIP.
- Desenvolvimento de materiais de *merchandising* que comuniquem bem a marca, que sejam capazes de gerar notícia no varejo (que o consumidor comente sobre ele) e que sejam ao mesmo tempo úteis para o varejista.
- Cada vez mais, o varejo VIP deverá ser um local para agregar valor ao produto/marca.

- Desafios

Já os principais desafios ou dificuldades de atuação no varejo VIP são:

- Mudança na cultura da empresa, que tem foco no volume de vendas.
- Inovação nesse tipo de ponto de venda
- Desenvolvimento de ações de marca interativas com o consumidor
- Carência no mercado de agências de comunicação preparadas para trabalhar o varejo VIP.
- Necessidade de material de *merchandising* e de um serviço agregado para o varejista.
- Desenvolvimento de material diferenciado e seu alto custo
- Concorrência com as outras categorias de bebidas (principalmente uísques e vodcas)
- O consumo responsável.

- Modo de impactar o consumidor no varejo VIP e de traduzir a mensagem da marca para esse ambiente.
- Aceitação/autorização do proprietário da casa para implantar as ações de marketing das marcas.
- Envolvimento de altos valores financeiros para colocação de matérias de comunicação da marca e, até mesmo, pelo produto.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualmente, desenvolver marcas fortes pode ser uma forma de as empresas garantirem vantagem competitiva em longo prazo, já que são fonte de diferenciação (PORTER 2002, AAKER 1998, KOTLER; KELLER, 2006). A marca pode ser uma barreira para a concorrência, colaborar para um fluxo de caixa mais previsível da empresa, ser fonte geradora de outros negócios e arma de barganha junto aos canais de distribuição.

Hoje, comunicar-se de forma efetiva com o consumidor não é tão fácil. A proliferação de meios e veículos tornou o contato da marca com o consumidor um desafio. Além disso, a própria ameaça de novas leis que restringem a comunicação de cerveja nos meios tradicionais de comunicação pode agravar essa situação. O varejo, historicamente, teve como papel principal garantir o nível correto de abastecimento do produto no mercado, no entanto será que ele também pode contribuir para o desenvolvimento de marcas?

As entrevistas, em profundidade, com os gerentes das três marcas mais valiosas do mercado brasileiro visaram a gerar maior compreensão sobre a influência dos varejos VIP na construção de marcas. Para tanto, buscou-se entender a influência do varejo VIP na construção do *brand equity* por meio da analise de seus quatro pilares de: conscientização da marca, associações de marca, qualidade percebida e fidelidade à marca.

Pelo que se pode apurar o varejo VIP mostrou-se importante para a construção de marcas de cerveja em razão dos seguintes motivos:

- Dificuldade de encontrar o público-alvo nos meios tradicionais de comunicação, já que houve um processo de fragmentação da audiência com o surgimento de novas mídias (internet, TV a cabo, revistas especializadas etc.).
- Último momento para influenciar o consumidor antes que aquela compra seja realizada e perdida: hora da verdade.
- Crescente conscientização do consumidor, que sabe o quanto a empresa deseja seduzi-lo para que compre o seu produto por meio da comunicação tradicional (credibilidade da propaganda).
- Crescente limitação do acesso à mídia de massa por conta de restrições legais.

- Atração exercida pelos índices de compra por impulso verificado em algumas categorias de produto no varejo (em algumas categorias de produto e formatos varejistas, as pesquisas do POPAI apontam índices de até 80%).
- Não-disponibilidade, por parte de algumas marcas, de orçamentos de marketing suficientes para investir nos meios tradicionais de comunicação para construir marca (ex.: Cerveja Original). Já que, normalmente, esses meios demandam altos investimentos. Dessa maneira, o PDV aparece também como opção viável para marcas com *budgets* reduzidos.
- Conexão importante, propiciada pelo varejo VIP, do consumidor com a marca e o produto. É a hora da decisão, ou seja, o momento em que a venda se concretiza; então, é muito importante garantir a escolha da marca e impedir a experimentação de produtos concorrentes.
- Momento de entretenimento e lazer do consumidor, em que há uma preocupação natural com a própria imagem que ele pode vir a passar aos outros.
- Momento apropriado para falar de cerveja já que é o local natural de seu consumo e que apresenta um alto volume de vendas.

Além disso, como verificado na bibliografia pesquisada, o gerenciamento da marca deve atentar para todos os momentos de contato da marca com os consumidores-alvo. O varejo VIP é naturalmente um local de intenso contato com a marca, que contribui para a formação de significados para ela. Nem todos os meios, porém, desempenham o mesmo papel ou são capazes de trazer os mesmos benefícios para as marcas. No Quadro 8, é possível verificar os pontos fortes e as limitações do varejo VIP como meio de comunicação.

Quadro 8 - Pontos fortes e limitações do varejo VIP

Pontos Fortes	Limitações
Momento de entretenimento do consumidor	Pequeno número de impacto por varejo VIP
Alta adequação do produto (cerveja) ao meio, já que é o momento de consumo de produto.	Poluição visual e sonora
Possibilidade do uso dos cinco sentidos para comunicar a marca	Custo do impacto
Ambiente propício para a implantação de ações de marca interativas com o consumidor – alto potencial de contato direto com o consumidor e envolvimento.	Aprovação e envolvimento do proprietário para a execução da ação de marca e necessidade do envolvimento da brigada do varejo VIP
Permite a adequação “fina” da comunicação ao público-alvo e alta seletividade	Horário de funcionamento do varejo VIP
Flexibilidade geográfica	Espaço Físico
Alta qualidade da comunicação e variedade de ferramentas	Variação do padrão de implantação da ação

FONTE: Desenvolvido pela autora.

Como visto acima, o varejo VIP detém vários fatores interessante para que a marca se aproprie desse espaço, entre eles destaca-se:

- A alta adequação do produto ao meio, já que é um importante momento de consumo de cerveja.
- A possibilidade do contato direto da marca com o consumidor-alvo, o que não ocorre nos meios tradicionais de mídia como TV, rádio, *outdoor* etc. Nesse ambiente de comunicação, o consumidor pode, de fato, sentir e interagir com as marcas.
- Concentração de pessoas da classe A.
- Possibilidade de implantar várias ferramentas de comunicação, já que esse ambiente pode ser visto como uma grande "arena". Projeção de filmes, ações promocionais com desconto, venda pessoal, eventos, relações públicas, *sampling*, etc.
- Customização da comunicação da marca conforme público freqüentador do varejo. E adequação da mensagem ao meio.
- Disposição do consumidor, nesse momento, que se apresenta mais receptivo para a socialização, experimentação de produtos e recebimento de comunicação de marca.

Entre as limitações há, a necessidade da aprovação do proprietário do varejo VIP para a execução das ações de marca, a restrição do espaço físico do varejo e a poluição visual e sonora são limitações relevantes. Elas esbarram no cumprimento de prazos, em longas negociações com os proprietários (investimento monetário) e a necessidade do desenvolvimento de ações de comunicação de marca que sejam capazes de se destacar no ambiente.

Cabe ressaltar, contudo, que a disposição do consumidor para receber a comunicação de marca no varejo VIP pode ser maior ou menor, dependendo do formato varejista em que ele se encontra, do produto comunicado e do horário/momento em que a comunicação ocorre.

Dessa maneira, no caso do varejo VIP, é muito importante que as ações de marketing sejam adequadas a seu ambiente, à proposta da marca, a disposição do consumidor. A adequação da proposta do posicionamento do varejo VIP, ao posicionamento da marca, e ao consumidor, no entanto, não constitui tarefa fácil de realizar visto que, muitas vezes, é necessário interferir no ambiente do varejo para comunicar a marca adequadamente, algo só possível com o consentimento dos proprietários.

Outro ponto relevante que deve ser ressaltado é que várias empresas já notaram a importância desse tipo de varejo e pagam verdadeiras fortunas para “entrar” na casa. O assédio das empresas fornecedoras a esses varejos acaba por inflacionar o valor de qualquer tipo de ação de marca nesses locais, sejam ações de locação de espaço, sejam aquelas de distribuição exclusiva.

Além disso, o varejo vem-se profissionalizando cada vez mais e passou a ter consciência de seu valor junto às indústrias como canal de marketing, aumentando seu grau de exigência e controlando as ações de marketing executadas em seu ambiente. Agora, o varejo exige das empresas ações de marcas que agreguem valor a seu próprio negócio e que, também, sejam adequadas à sua própria identidade de marca, não permitindo mais ações de comunicação de massa sem critérios muito bem definidos.

- Pilares do *brand equity*

Os resultados da pesquisa apontaram que o varejo VIP pode colaborar de forma distinta em cada uma dos quatro pilares do *brand equity* (conscientização da marca, associações de marca, qualidade percebida e fidelidade à marca), dependendo do público que deseja trabalhar: a base de consumidores ou a classe A. Assim no Quadro 9, procurou-se sistematizar as informações obtidas na pesquisa pela ótica de marcas *main stream.*

Quadro 9 - Relevância dos pilares do *brand equity* por público-alvo

Pilares/ públicos	Conscientização de Marca	Qualidade Percebida	Associações de imagens	Fidelidade à Marca
Base de consumidores	Baixa Importância	Média Importância	Média Importância	Baixa Importância
Classe A	Alta Importância	Alta Importância	Alta Importância	Média Importância

FONTE: Desenvolvido pela autora.

Para a conscientização de marca os resultados da pesquisa apontaram que a influência do varejo VIP é restrita quando a marca deseja comunicar-se com toda a base de consumidores. O principal motivo apontado pelos entrevistados relaciona-se ao restrito número de varejos que esse formato detém, no entanto é extremamente importante para a marca quando o foco é o consumidor da classe A, por causa da alta concentração desse público no varejo VIP.

A pesquisa aponta que o varejo VIP interfere diretamente na percepção de qualidade do produto físico para a classe A, já que é o seu local de consumo, assim a sua importância é alta. Já no caso da base de consumidores da marca, sua relevância é média porque pode atuar sobre a percepção de qualidade da marca em geral, mas em menor escala (se a marca está nesse lugar, é porque tem qualidade, mesmo que não o freqüentemos).

No caso de associações de imagens há uma tendência de considerá-la média para a base de consumidores, e alta os consumidores da classe A. O principal motivo de considerá-la média para a base de consumidores foi o risco de gerar dissonância entre esses consumidores e sua capacidade de reforçar a imagem desenvolvida em outros meios. Afinal, a classe A representa cerca de 5% dos brasileiros (ABEP, 2007), e seu padrão de consumo e comportamento é, muitas vezes, modelo para o restante da base de consumidores.

Quanto à fidelidade de marca, os entrevistados apontam que conquistar a fidelidade do consumidor não é tarefa fácil e, muito menos de curto prazo, principalmente, nessa categoria de produto, por isso, o varejo VIP tem baixa importância levando em consideração todos os pontos de contato da marca com a base dos consumidores. Já para a classe A, a relevância foi considerada média já que é um momento importante de contato da marca com esse público.

Além disso, a influência do varejo VIP na construção do *brand equity* pode ser maior ou menor, dependendo de alguns fatores como: objetivo da marca, posicionamento de mercado (segmento de mercado em que a marca atua e quem são seus consumidores-alvos) e *budget* disponível.

- Objetivo da marca - dependendo do que a marca deseja alcançar, o varejo VIP pode ser mais ou menos relevantes. Por exemplo, se a marca deseja ser mais bem avaliada em relação à qualidade percebida junto ao consumidor A, o varejo VIP é extremamente adequado e importante. Além disso, os objetivos da marca podem mudar ao longo do tempo, por isso o varejo VIP pode ter maior ou menor relevância na construção do *brand equity* em função deles.
- Segmento de mercado - parece existir uma adequação maior à construção de marca por meio do varejo VIP no caso de marcas *premium.*
- Se os consumidores-alvo da marca são da classe A - o varejo VIP passa a ser extremamente importante na construção de marca, uma vez esse varejo concentra a presença desse público.

- A pesquisa aponta que a influência do varejo VIP na construção de marcas que detêm orçamentos reduzidos é maior do que para as marcas com orçamentos maiores, como as marcas *main stream*. Isso se explica, porque marcas com orçamentos pequenos, naturalmente, não conseguem ir para mídias de massa, ficando o varejo VIP com parte da responsabilidade de gerar *brand equity*. No caso das marcas *main stream* que detêm orçamentos maiores, o varejo VIP parece ser utilizado muito mais como reforço da comunicação da marca, com exceção dos momentos em que ela deseja falar com o consumidor da classe A.

- Gestão da construção do *brand equity* por meio do varejo

Como foi visto na revisão bibliográfica, uma das preocupações básicas da gestão de marcas é o seu processo de construção e a transferência da identidade da marca (empresa) para os consumidores (AAKER 2000, KAPFERER, 2003, KELLER; MACHADO 2006). A marca não existe como um fim em si, ela deve defender os objetivos da organização e sua comunicação, deve ser gerenciada visando a garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais. Afinal, a comunicação de marca também não existe como um fim em si.

O ponto-de-venda, parte integrante da estratégia mercadológica, não só cumpre o papel de gerar acesso, mas também é um meio que pode ajudar a desenvolver o *brand equity*. O varejo VIP deve, pois, ser gerenciado de maneira tão profissional quanto um meio de comunicação tradicional como a TV (Quadro 10).

Quadro 10 - Relação entre meio, veículo e conteúdo para a TV e varejo VIP

Meio/Mídias	TV	Varejo VIP
Veículos	MTV	Ex. Bar Salve Jorge
Escolha do conteúdo	Filme do Produto	*Merchandising*, Promoção etc.

FONTE: desenvolvido pela autora.

Normalmente, o gerente de marca, após decidir utilizar o meio TV (alinhado com os objetivos da marca, seu posicionamento e *budget*), escolhe os veículos mais propícios para a comunicação da marca (no caso do exemplo do Quadro 10, os telespectadores da MTV). Em seguida, muitas vezes, o conteúdo (filme de trinta segundos) passa por adequações para se

moldar melhor àquele veículo específico, garantindo maior aderência da marca ao veículo específico.

No caso de o gerente de marca escolher o meio varejo VIP (alinhado com os objetivos da marca, seu posicionamento e *budget*), o processo não deveria ser diferente. Dever-se-ia escolher os veículos que são mais propícios para a comunicação da marca (no caso do exemplo do Quadro 10, freqüentadores do varejo Bar Salve Jorge), a fim de, em seguida, decidir o conteúdo que será veiculado (ex. material de *merchandising*, treinamento da brigada, eventos, promoção etc.). Esse conteúdo, também, deveria passar por adequações para se moldar melhor ao veículo específico.

Para utilizar o varejo VIP como fonte geradora de *brand equity* é necessário, contudo, entendê-lo e elaborar um plano específico de atuação para esse tipo de varejo A interpretação gerada por uma mensagem é função não somente do conteúdo da mensagem, mas também do ambiente onde a mensagem é veiculada. Assim, a estratégia de veiculação de mensagens em varejos VIP deve ser pensada e elaborada, levando esse fato em conta. Outro ponto importante é que a utilização do varejo VIP deve estar em linha com o restante do *mix* de marketing já que mensagens diferentes e antagônicas podem gerar dano à marca. Assim, o gerenciamento do *mix* de marketing deve ser feito de forma integrada, atentando para todos os pontos de contato da marca com o consumidor.

A gestão do processo de construção do *brand equity* no varejo VIP poderia ser dividida em três etapas (Ilustração 32):

Escolhas gerais	**Escolhas específicas**	**Avaliação de programas**
•Público-alvo • **Objetivos** **- Conscientização de marca** **- Qualidade percebida** **- Associações de marca** **- Fidelidade de marca** • Orçamento	**Varejo VIP** - Elementos do *MIX* - Mensagens - Veículos - Impulso	Medição de resultados

Ilustração 32 - Gestão do processo de construção de *brand equity* no varejo VIP.
FONTE: Desenvolvida pela autora, inspirado em SHIMP, 2002, p. 50.

- A primeira etapa refere-se a escolhas gerais, momento em que deverá ser definido o publico-alvo, os objetivos de marca que devem ser atingidos e que podem ser baseados nos quatros pilares do *brand equity* (conscientização, qualidade percebida, associação de marca e fidelidade) e o orçamento disponível. Apesar da alta incidência de pessoas da classe A, no varejo VIP, outras variáveis podem ser utilizadas para definir o publico-alvo (ex.: disposição do consumidor, faixa etária etc.).

- A segunda etapa refere-se a escolhas específicas, ou seja, a escolha dos varejos VIP como meio de comunicação, definição do *mix* de marketing que será implantado dentro dos varejos VIP, a criação das mensagens, a seleção dos veículos de comunicação (quais bares, restaurantes e boates selecionar) e o estabelecimento do impulso (intensidade e continuidade da ação).

- Na terceira etapa, deve-se avaliar as ações de marketing: objetivando verificar se os esforços realizados contribuíram ou não para a materialização dos objetivos da marca.

Além disso, o critério de escolha do varejo VIP é crucial para garantir o cumprimento dos objetivos da marca. Vários aspectos do ponto-de-venda e do público freqüentador do varejo devem ser analisados até que seja possível definir os varejos VIP ideais para a construção de marca. Os resultados da pesquisa indicam que as variáveis mais importantes para serem consideradas são: público freqüentador, características do varejo, alinhamento do conceito do varejo aos valores da marca e o comprometimento do varejo (proprietário e brigada) com seus parceiros comerciais.

- Comunicação integrada de marketing, desafios e tendências

O varejo VIP foi apontado por todos os entrevistados como altamente relevante para garantir a comunicação integrada de marketing (CIM), tanto para a base de consumidores como para a classe A. Pelo que pode ser averiguado nas entrevistas, há uma grande preocupação por parte dos gestores em alinhar a comunicação da marca em todos os pontos de contato com o consumidor. Em virtude de os materiais de *merchandising* dos varejos VIP serem de maior qualidade e, conseqüentemente, mais caros, a solução encontrada, muitas vezes, foi a aplicação da logomarca em detrimento do uso da campanha atual da marca.

Já os desafios apontados para desenvolver marcas por meio do varejo VIP referem-se principalmente a questões ligadas à execução e implantação das ações da marca, como: agências mal preparadas, ausência de fornecedores de *merchandising* gabaritados, dificuldade em inovar no varejo, autorização do proprietário e alto custo. Vale ressaltar que pouco foi falado sobre a necessidade de entender melhor o consumidor nesse ambiente.

Finalmente, como tendências, as empresas que desejam desenvolver as suas marcas por meio do varejo VIP, deverão, provavelmente, desenvolver ações de marca cada vez mais integradas com o consumidor específico do varejo. As ações tendem a ser cada vez mais interativas e contam com a colaboração do varejo no processo não somente de implantação, mas também de sua formatação (desenho).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o foco desta pesquisa, que era investigar a influência do varejo VIP na construção de marcas, utilizou-se o modelo de construção de *brand equity* de Aaker (1996) para nortear a pesquisa de campo. Além disso, foram apresentados, durante a revisão bibliográfica, os principais conceitos relacionados a marca, comunicação e a canais de marketing. Foi, também, realizado um trabalho de levantamento de dados e informações relevantes do mercado cervejeiro com o intuito de gerar maior entendimento sobre o produto e seu setor.

Devido à carência de bibliografia e estudos sobre o tema desta dissertação, buscou-se, por meios de uma pesquisa exploratória (levantamento de experiência), conhecimento prático sobre a influência de varejos VIP na construção de marca. Os referenciais teóricos sobre gestão de marcas não apenas foram guias norteadores de uma compreensão melhor das posições apresentadas pelos gerentes entrevistados, mas também, serviram para contrapor essas opiniões, com o intuito de entender melhor o fenômeno.

Percebe-se que o varejo VIP pode colaborar para a construção de marca, colaborando para aumentar a conscientização da marca, sua percepção de qualidade, gerar ou reforçar associações de marca e aumentar a fidelidade do consumidor. O varejo VIP tem papel fundamental nesse setor, pois representa o elo de conexão da marca com o consumidor, e toda e qualquer ação desenvolvida nesse ambiente pode impactar positivamente ou negativamente os pilares da construção do *brand equity* principalmente junto à classe A.

Dessa forma, este estudo cumpriu seus objetivos na medida em que foi capaz de investigar a influência do varejo na construção de marcas, visando assim contribuir para o melhor entendimento desse fenômeno. Além disso, identificou:

- Os principais motivos pelos quais as marcas investem no varejo.
- A influência do varejo junto aos principais pilares de construção do *brand equity*.
- A influência da comunicação integrada de marketing na construção de marcas no varejo.
- Os principais desafios e tendências na utilização do varejo para construir marcas.

A pesquisa exploratória poder gerar algum tipo de viés no resultados por conta da própria disponibilidade dos entrevistados em participar da pesquisa e, também, do conhecimento prévio da pesquisadora sobre o tema, contudo foi tomado todo o cuidado para evitar que isso ocorresse, mediante o cumprimento do protocolo de pesquisa.

Por fim, por se tratar de estudo exploratório, focado em um único setor, não é possível quantificar as variáveis, nem generalizar os achados para outros produtos/setores. Assim estudos futuros poderiam ser feitos tanto em outros setores, como em produtos *premium* para obter maior clareza sobre a influência do varejo VIP na construção de marca. Além disso, poder-se-ia buscar um maior entendimento sobre como o varejo VIP é gerenciado, de fato, com foco na construção de marca, inclusive propondo-se um modelo de atuação específico para esses varejos. Seria válido desenvolver um estudo focado no consumidor final desse tipo de varejo para entender melhor suas necessidades, desejos e relacionamento com as marcas dentro desse ambiente. Por fim, um estudo focado no varejista VIP seria relevante para entender suas necessidades e desejos e garantir tanto maior adequação como melhores resultados das marcas nesse ambiente.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e Administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Marcas**: *Brand Equity* gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

_____. **Administração estratégica de mercado.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Construindo marcas fortes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACNielsen. **Informações Metodológicas.** Disponível em: <http://br.acnielsen.com/*site*>. Acesso em 20/09/2007.

ALVAREZ .F. J. S. M. Marketing a evolução dos conceitos das funções e dos objetivos dos profissionais da área. **Revista da ABA**. Julho de 2007.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. **Dictionary of Marketing Terms.** Disponível em: <http://www.marketingpower.com/r>. Acesso em 20/04/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES - ABA. Disponível em: <http://ww.aba.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES - ABRASEL. **Perfil da ABRASEL**. Disponível em:<http://www.abraselsp.com.br. Acesso em 20/04/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS - ABRABE. **Mercado**. Disponível em: <http://www.abrabe.org.br>. Acesso em 20/04/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA - ABEP. **Códigos e Guias**. Disponível em: http://www.abep.org. Acesso em 02/10/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO - ABEMD. **Institucional e diretrizes setoriais**. Disponível em: <http://www.abemd.org.br>. Acesso em 20/04/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRP. **A ABRP.** Disponível em: <http://www.abrpnacional.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

ARBACHE, S.; SANTOS. G. A.; MONTENEGRO, C.; SALLES, F. W. **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004

BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BALLES, J. More than a makeover, **Marketing,** Toronto: June 13, 2005, Vol. 110, Num. 21, pg. 17.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 101-150, mar. 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso dia 20/04/2007.

BELCH, G. E.; BELCH M. A. **Introduction to advertising and promotion**: an integrated marketing communication perspective. USA, 2nd ed. IRWIN, 1993.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAND ANALYTICS. Disponível http://www.brandanalytics.com.br. Acesso em 30/04/2007.

BRAND FINANCE. Disponível em: <http://www.brandfinance.com>. Acesso em 20/04/2007.

BRASIL. Lei n. 9.279 (Art.123), de 14/05/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9279.htm. Acesso 10/10/2007.

BUCHANAN, L.; SIMMONS, C. J.; BICKART, B. A. Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVl. August 1999, p. 345-355.

CACHAÇA DO BRASIL. Disponível em: < http://www.cachacadobrasil.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertação e teses em administração**. São Paulo:Revista de Administração, v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro 1991.

CAPPO, J. **O Futuro da Propaganda** São Paulo: Cultrix/Meio e Mensagem, 2000.

CASEY, B. Consumers deserve retail buzz outside big city, **Retailing Today**. August 21, 2006, Vol. 45, No. 15, pg. 9.

CERVEJAS E CERVEJARIAS. **Cervejarias no Brasil**. Disponível em: < http://www.cervejasecervejarias.com.br/>. Acesso em 20/06/2007.

CERVESIA. **História da Cerveja**. Disponível em: <http://www.cervesia.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

CERVEJARIA PETRÓPOLIS. **Quem somos e onde estamos**. Disponível em: < http://www.cervejariapetropolis.com.br>. Acesso em 04/09/2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL. JR. G. A.; PETER, P. **Marketing:** Criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV. **Empresa, produtos, consumo responsável e notícias**. Disponível em: < http://www.ambev.com.br>. Acesso dia 20/04/2007.

COTTAM, Nicola. It's not all about the price, **Marketing**. London: September 27, 2006, pg. 35 - 36.

COUGHLAN, A.T..; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY,A.I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, C. A. **Historia da cerveja**. Disponível em: <hpp://br.geocities.com/cervisiafilia/cervbras2.htm>. Acesso em 25/08/2007.

CRESCITELLI, E. Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem, **Revista FACOM.** nº12 - 1º semestre de 2004.

CRESCITELLI, E.; IKEDA A. A. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing, **Revista Marketing** em maio/2002.

_____. Considerations about the allocation of resources in integrated marketing communication. In: **14Th Asian Pacific on International Issues**, 2002, Fresno.

CRESCITELLI, E.; MATTAR, M. F.; SILVA Á. L. L. O efeito das ações de patrocínio sobre o *top of mind*: um estudo de caso exploratório no mercado brasileiro, **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos.** v. 1, n. 2, jul.-set./2005, p. 34-53.

CRESCITELLI, E.; OGDEN, J. R. **Comunicação Integrada de Marketing** - conceitos, técnicas e práticas. 2a.. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DERRICK, Stuart. Display of potential, **Marketing**, London: October 19, 2005, pg. 43 – 44.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. E.; MINIARDI, P. W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FOLHA ON LINE. **Anvisa restringirá propaganda de cerveja.** Disponível em: <http://FolhaOnline,.com.br > Acesso em 12/08/2007.

FOMENTO ECONÔMICO MEXICANO, S.A.B. DE C.V. - FEMSA. **Historia**. Disponível em: <http://www.femsa.com>. Acesso em 20/04/2007.

FULBERG , P. Using sonic branding in the retail environment - An easy and effective way to create consumer brand loyalty while enhancing the in-store experience**, Journal of Consumer Behaviour.** Vol. 3, 2, 193–198, Henry Stewart Publications, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

GIULIANI, A. C.1963. **Gestão de marketing no varejo 2**. São Paulo: Edições O.L.M. 2005.

GLOBAL BRANDS. **Artigos**. Disponível em: <http://www.intangiveis.com.br/>. Acesso em 20/04/2007.

GOBÉ, M. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GODIN, S. **O papa do marketing digital, Seth Godin, explica o que é o Marketing de Permissão.** Disponível em <http://www.divex.com.br>. Acesso em 15/08/2007.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais, **Revista de Administração de empresas RAE**, São Paulo, v.35, no 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOOGLE. **Imagens**. Disponível em:<http://www.google.com.br>. Acesso em 01/09/2007.

GRAY, R. In-store incentives, **Marketing**, London: July 27, 2005, pg. 35 - 36.

GREGORY, H. Thinking afresh, **Marketing**, London: December 13, 2006, pg. 28.

GRÖNROOS C. **Marketing gerenciamento e serviços**. São Paulo: Editora Campus, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUTCHINSON, J. Take Control of your media, **Marketing**, London: Augusta 9, 2006, pg. 24.

IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de Marketing, **Revista Marketing**, maio de 2002.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. **Marcas**. Disponível em: < http://www.inpi.gov.br/principal>. Acesso dia 20/04/2007.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2007**. Disponível em: < http://www.ourfishbowl.com>. Acesso dia 20/04/2007.

KAISER. **Trabalhe na Kaiser**. Disponível em: <http://www.kaiser.com.br>. Acesso em 20/04/2007

KAPFERER, J. N. **As marcas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. J.N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. J.N. **Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. **Fatores de marketing na construção de marcas sólidas:** Estudo exploratório com marcas brasileiras. São Paulo. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de são Paulo.

KELLER, K. L. Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, pp. 1–22. 1993.
_____. **Strategic Brand Management**: Building, measuring, and managing brand equity. 2nd edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KINDLEYSIDES, J. Retail Marketing: The retail challenge, **Brand Strategy**, London: February 3, 2006, pg. 47.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. New York: Prentice Hall, 2005.

KUMAR, A. M.; SINHA, P. K., KRISHNA R. Children in a Kirana store: Building a case for retail communication, **Brand Management.** Vol.. 10, No. 3, p. 219–232 Feb. 2003.

LAZARUS, C. Y. The retailer as a link in the distribution channel, **Business Horizons**, p. 95-98, Feb.1961.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

_____. **Metodologia científica**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVY, M; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINCOLN, K. Brand Management: Beat the brand squeeze, **Brand Strategy**, London: June 14, 2006, pg. 30.

LOVELOCK, C.;WIRTZ J. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

MANNING, G.L.; REECE, B. **Selling today**. 7. ed. New Jersey-NY: Prentice Hall, 1992.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São. Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. Volume II, São Paulo: Editora Atlas, 1993.

_____. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 5. ed. Volume I, São Paulo:Editora Atlas, 1999.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus 1982.
MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem** (understanding media). 18. ed. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2002.

MEIO & MENSAGEM. Disponível em: < http://www.meioemensagem.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

MULLIN, B.J; HARDY, S.; SUTTON, W.A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NICKELS.W. G; WOOD M.B. **Relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NUNES, G. Gestão Estratégica da Marca. **Revista FAEBUSINESS**, n .7, nov. 2003.

NUNUES, G.; HAIGH, D. **Marca: valor intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.

OBA OBA. Disponível em: < http://www.obaoba.com.br>. Acesso em 20/04/2007

OGDEN, R. J. **Comunicação integrada de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OGILVY, David. **Revista do Anunciante**, São Paulo, out.1997.

PAPPU R., QUESTER P., Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. **The Journal of Product and Brand Management,** Santa Barbara: 2006. Vol. 15, Iss. 1; pg. 4.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PERNOD RICARD**.** Disponível em: <http://www.pernod-ricard.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

PORTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Disponívem em:< http://www.portal-rp.com.br>. Acesso em 11/04/2007.

PORTAL EXAME. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br. Acesso em 04/09/2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROJETO INTERMEIOS. **Relatórios de Investimentos**. Disponível em: <http://www.projetointermeios.com.br/>. Acesso em 20/08/2007.

REPÚBLICA DA CERVEJA. Disponível em: http://www.republicadacerveja.com.br. Acesso em 01/09/2007.

RIES A.; RIES L. **A queda da propaganda**: da mídia paga à mídia espontânea, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

RIES A.; TROUT, J. **Posicionamento**: como a mídia faz a sua cabeça. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

RUÃO, T. **As marcas e o valor da imagem.** A dimensão simbólica das actividades econômicas. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho em Potugal, 2000. Disponível em < www.bocc.ubi.pt>, Acesso dia 15/10/2007.

RUÃO, T.; FARHANGMER, M. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. **Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planejamento**, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho em Potugal, 2000.

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**: como construir e manter marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SCHINCARIOL. Disponível em:<http://www.schincariol.com.br>. Acesso em 01/09/2007.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas - uma revisão teórica. **VII SEMEAD**. Seminário de Administração FEA – USP, 2004.

SHERMAN E. The High Price of Rapid Growth, **Advertising Age,** Chicago: Aug 20, 2007. Vol. 78, Iss. 33; pg. 12.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, J. C. **Merchandising no varejo de bens de consumo.** São Paulo: Atlas, 1990.

SINDICATO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS DE CERVEJA - SINDICERV. **Mercado e banco de dados**. Disponível em: < http://www.sindicerv.com.br>. Acesso em 20/04/2007.

SKOL BEATS. Disponível em:<http://www.skolbeats.com.br>. Acesso em 01/09/2007.

SOUZA M. G.; SERRENTINO A. **Multivarejo**: na próxima economia. Sao Paulo: Pearson Education do Brasil. 2002.

STANTON, W.; SPIRO, R.L. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro, LTC, 2000.

STORE STRATEGY***:*** Retailers in need of therapy, **Brand Strategy**, London: July 9, 2007, pg. 38.

ROSSANT, Jonh; ROTHMAN, Andréa. Can Maurizio Gucci bring the glamour back? **Business Week**, 15 Feb.1990. p. 83-84.

THE GLOBAL ASSOCIATION FOR MARKETING AT RETAIL - POPAI. Disponível em: <http://www.popaibrasil.com.br. Acesso em 20/04/2007.

TROIANO, J. Além da retórica: medindo a força de marca, **Revista da ESPM**, Vol.10, Ano 9, 2. ed. março/abril 2003.

VEJA SÃO PAULO. **COMER e BEBER, o melhor da cidade**. Disponível em: http://vejasaopaulo.abril.com.br/revista/vejasp>. Acesso em 21/04/2007.

VEJA SÃO PAULO. **Um bar para chamar de seu**. Disponível em:< http://vejasaopaulo.abril.com.br/revista/vejasp>. Acesso em 21/04/2007.

Vodafone boss puts emphasis on brand experience, not Advertising, **Marketing Week**, London: Feb 3, 2005. pg. 7.
YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOO, B.; DONTHU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing *mix* elements and brand equity, **Academy of Marketing Science Journal***;* Spring 2000; Vol. 28, No. 2, pg. 195.

ZIKMUND, William G**. Princípios da pesquisa de marketing**. 2. ed. (norte americana). São Paulo: Thomson, 2006.

APÊNDICE 1 – Lista dos Periódicos Pesquisados

Palavras-chave de busca: *brand and retail / brand building and retail / brand equity and retail*

Pesquisa realizada durante no mês de Agosto de 2007

PROQUEST/SibiNET

MARKETING

- Academy of Marketing Science Journal (2006: Vol. 34 No. 1 a 4; 2005: Vol. 33 No. 1 a 4)
- Academy of Marketing Science Review (2007: Vol. 2007; 2006: Vol. 2006; 2005: Vol.2005)
- Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics (2007: Vol.19 No. 1; 2006: Vol.18 No. 1 a 4 ; 2005: Vol. 17 No. 1 a 4)
- Australasian Marketing Journal (2005: Vol. 13 No. 1 e 2)
- European Journal of Marketing (2007: Vol. 41 No. 1 a 6 ; 2006: Vol. 40 No. 1 a 12 ; 2005: Vol.39 No. 1 a 12)
- International Journal of Research in Marketing (2007: Vol. 24 No. 1 a 3 ; 2006: Vol. 23 No. 1 a 4 ; 2005: Vol. 22 No. 1 a 4)
- International Marketing Review (2007: Vol. 24 No. 1 a 2 ; 2006: Vol. 23 No. 1 a 6; 2005: Vol. 22 No. 1 a 6)
- Irish Marketing Review (2006: Vol. No. 1/2)
- Journal of Business and Industrial Marketing (2007: Vol. 22 No. 1 a 3; 2006: Vol. 21 No. 1 a 7; 2005: Vol. 20 No. 1 a 7)
- Journal of Consumer Marketing (2007: Vol. 24 No. 1 a 5; 2006: Vol. 23 No. 1 a 7; 2005: Vol. 22 No. 1 a 7)
- Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management (2007: Vol. 14 No. 2 e 3; 2006: Vol. 14 No. 3 e Vol. 13 No 2 a 4; 2005: Vol. 13 No. 1 e Vol. 12 No. 2 a 4)
- Journal of Euro Marketing (2007: Vol. 16 No. 3 ; 2006: Vol. 16 No. 1/2 e Vol. 15 No. 3 e 4 ; 2005: Vol. 15 No. 1/2 e Vol. 14 No 3 e 4)
- Journal of International Consumer Marketing (2007: Vol.20 No. 1 e Vol. 19 No. 3 e 4; 2006: Vol. 19 No. 1 e 2 e Vol. 18 No. 3 e 4 ; 2005: Vol. 18 No. 1 e 2 e Vol. 17 No. 2 a 4)
- Journal of International Marketing (2007: Vol. 15 No. 1 a 3; 2006: Vol. 14 No. 1 a 4; 2005: Vol. 13 No. 1 a 4)
- Journal of Marketing (2007: Vol.71 No. 1 a 3; 2006: Vol. 70 No. 1 a 4; 2005: Vol. 69 No. 1 a 4)
- Journal of Marketing Theory and Practice (2007: Vol. 15 No. 1 a 3; 2006: Vol. 14 No. 1 a 4; 2005: Vol. 13 No. 1 a 4)
- Journal of Services Marketing (2007: Vol.21 No. 1 a5; 2006: Vol. 20 No. 1 a 7; 2005: Vol. 19 No. 1 a 7)
- Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing (2006: Vol. 14 No. 2 a 4 e Vol. 15 No. 1;2005: Vol. 13 No. 2 a 4 e Vol. 14 No.1)

- Journal of the Academy Marketing Science (2006: Vol. 34 No.1 a 4; 2005: Vol. 33 No. 1 a 4)
- Marketing (Jan 5, 2005 a Aug 8, 2007 - semanal)
- Marketing Letters (2007: Vol.18 No.1 a 3; 2006: Vol. 17 No. 1 a 4; 2005: Vol. 16 No. 1 a 4)
- Marketing Management (2007: Vol.16 No. 1 a 4; 2006: Vol.15 No.1 a 6; 2005: Vol.14 No.1 a 6)
- Marketing News (2007: Vol. 41 No. 1 a 13 ; 2006: Vol. 40 No. 1 a 20 ; 2005: Vol. 39 No. 1 a 20)
- Marketing Research (2007: Vol. 19 No. 1 e 2; 2006: Vol. 18 No. 1 a 4; 2005: Vol. 17 No. 1 a 4)
- Marketing Science (2007: Vol. 26 No. 1 a 3 ; 2006: Vol. 25 No. 1 a 6; 2005: Vol. 24 No. 1 a 4)
- Precision Marketing (2007: Jan 12 a Aug 24; 2006: Jan 6 a Dec 15; 2005: Jan 7 a Dec 19 – Quinzenal)
- Marketing, Toronto (2007: Vol. 112 No. 1 a 15; 2006: Vol. 111 No. 1 a 37; 2005: Vol. 110 No. 1 a 41)

BRAND

- Brand Strategy (2007: Feb 5 a Jul 9 – mensal; 2006: Feb 3 a Dec 18 – mensal; 2005: Feb 7 a Dec 5 –mensal)
- Journal of Brand Management (2007: Vol. 14 No. 3 a 6 ; 2006: Vol. 14 No. 1/2 e Vol. 13 No. 3 a 6; 2005: Vol. 13 No. 1/2 e Vol. 12 No. 3 a 6)
- Journal of Product and Brand Management (2007: Vol. 16 No. 1 a 5 ; 2006: Vol. 15 No. 1 a 7 ; 2005: Vol. 14 No. 1 a 7)
- Brandweek (2007: Vol. 48 No. 1 a 30 ; 2006: Vol. 47 No. 1 a 45; 2005: Vol.46 No. 1 a 46)

RETAILING

- Journal of Retailing (2007: Vol. 83 No. 1 a 3; 2006: Vol. 82 No. 1 a 4 ; 2005: Vol. 81 No. 1 a 4)
- Journal of Retailing and Consumer Services (2007: Vol. 14 No. 1 a 5; 2006: Vol. 13 No. 1 a 6; 2005: Vol. 12 No. 1 a 6)
- DSN Retailing Today (2007: Vol. 46 No. 1 a 12; 2006: Vol. 45 No. 1 a 22 ; 2005: Vol. 44 No. 1 a 23)

NACIONAIS

- Revista de Administração Contemporânea – RAC (2007: Vol. 11 No. 1 a 4; 2006: Vol. 10 No. 1 a 4; 2005: Vol. 9 No. 1 a 4)
- Brazilian Administration Review – BAR (2007: Vol. 4 No. 1 e 2; 2006: Vol. 3 No. 1 e 2; 2005: Vol. 2 No. 1 e 2)

Artigos relacionados ao tema desta dissertação

	Ano		
Periódico	**2007**	**2006**	**2005**
Marketing, Londres		3	2
Marketing, Toronto			1
Brand Strategy	1	2	
Journal of Product and Brand Management		1	
DSN Retailing Today		1	

.

APÊNDICE 2 – Roteiro da Entrevista

Data:	Local da Entrevista :
Horário:	Gravação: Sim ou não:
Empresa:	Marca:
Nome do Entrevistado:	Cargo:
Tempo no Cargo:	Tempo de atuação na empresa:
Telefone:	*E-mail*:

Responsável pela pesquisa: Silvia Cristina Prado

QUESTIONÁRIO

MARCA

1) Por favor, você poderia falar um pouco de sua formação profissional e de sua carreira.
2) Por favor, faça um breve histórico da marca que você gerencia no Brasil e como você vê a indústria cervejeira?
- Identidade, posicionamento e consumidores-alvo.
- Como seu mercado está segmentado?

COMUNICAÇÃO

3) Vocês fazem algum tipo de ação de marketing em varejo VIP? (bares, boates, restaurantes, cafés etc.)?
4) Que ações de marketing são feitas? (merchandising, promoção, locação de espaço, treinamento de funcionários etc.)

DISTRIBUIÇÃO

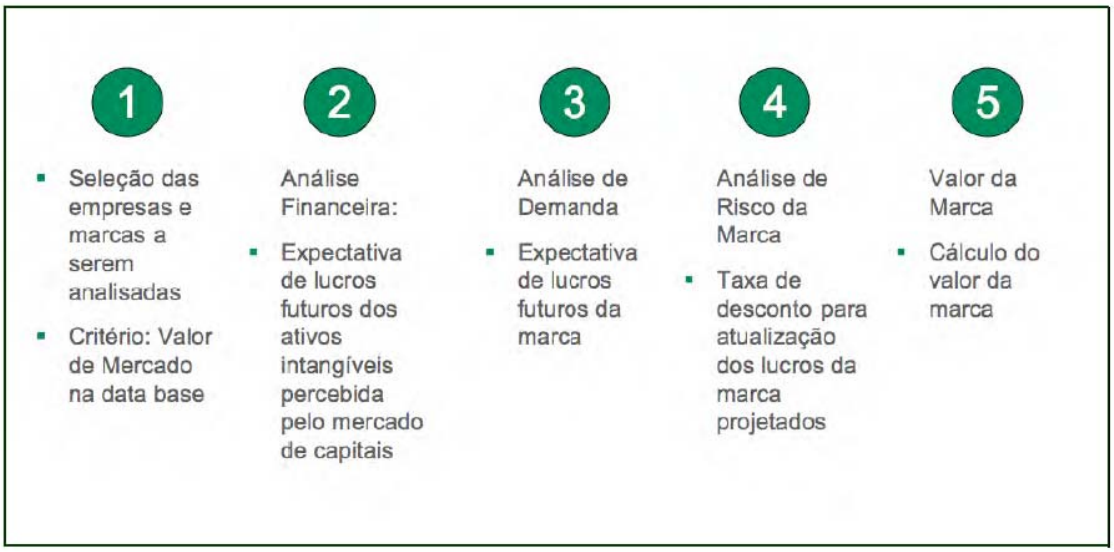
5) Como os pontos-de-vendas são classificados pela marca? Quais as principais diferenças de atuação no varejo VIP e no varejo comum (exceto no auto-serviço)?
6) Quais os critérios/métodos/fatores relevantes utilizados para a seleção dos varejos VIP que receberão investimento de marca?
7) Como é o processo de escolha desses pontos-de-venda? Quem seleciona e quem aprova a escolha desse tipo de varejos?

BRAND EQUITY

8) Quais os motivos para a marca realizar ações de marketing no varejo VIP?
9) Qual a influência dos varejos VIP na construção de marcas e no desenvolvimento de:
- Associações de imagens
- Conscientização de marca
- Qualidade percebida
- Fidelidade à marca
10) Qual a influência do varejo VIP na consistência/integração da comunicação?
11) Como é feita a avaliação do desempenho da marca no mercado? (*market share*, *brand equity*, imagem de marca etc.)?
12) Quais as principais tendências e desafio para atuar no varejo VIP?

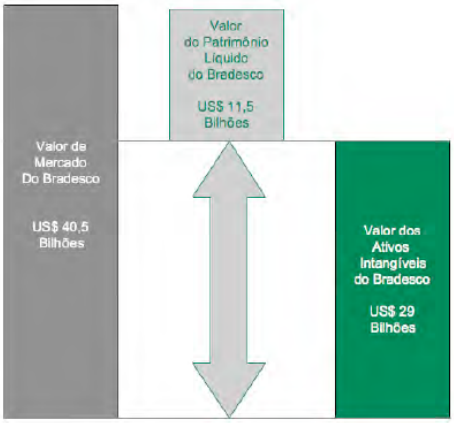
ANEXO 1 - Critério DINHEIRO/Brand Analytics

BA BrandAnalytics
Avaliação para Estratégia. Estratégia com Avaliação



1	**Seleção das marcas a serem avaliadas**: 1. Seleção de 50 empresas brasileiras de capital aberto. A BrandAnalytics levantou junto à Comissão de Valores Mobiliários e à BOVESPA a lista de empresas de origem brasileira de capital aberto. Nesta lista não existem restrições de segmento ou quaisquer outras. O critério de seleção das 50 empresas foi o maior Valor de Mercado (*Market Capitalization*) 2. Destas 50 empresas, segregamos as marcas de produtos de cada uma delas: por exemplo: AmBev é a marca corporativa. Brahma, Antarctica, Skol, entre outras, são as marcas de produto. No total, temos uma base de aproximadamente 60 marcas de produto.
2	**Análise Financeira** 1. Para cada uma destas marcas de produtos, calculamos o valor de mercado (valor da empresa em bolsa) e o valor dos ativos tangíveis. Esta diferença é definida como o Valor Adicionado de Mercado (*Market Value Added*). A diferença entre o valor total da empresa no mercado pelo valor dos ativos tangíveis nos fornece o valor dos ativos intangíveis. Ou seja, quanto o mercado de capitais valoriza os chamados ativos intangíveis da empresa. Por exemplo, no caso do Bradesco, o valor de mercado em dezembro de 2006 era de US$ 40,5 Bilhões. O valor do capital próprio do banco na data-base era de US$ 11,5 Bilhões. Portanto, o valor dos ativos intangíveis do Bradesco naquela data-base era de R$ 29 Bilhões, conforme ilustra o gráfico a seguir:

BA BrandAnalytics
Avaliação para Estratégia. Estratégia com Avaliação

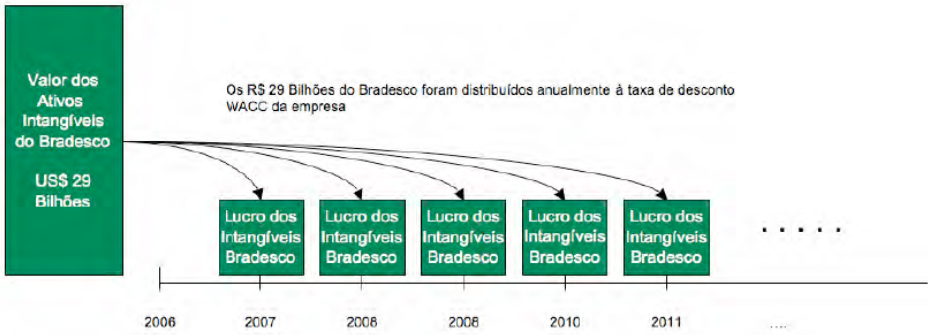


1 - Fonte: Dados do valor da empresa no mercado de capitais - Dezembro 2006
2 - Fonte: Balanço Patrimonial da empresa Dezembro de 2006
Taxa de Dólar - 2,1 R$/US$

2. Para cada uma das empresas pesquisadas no ranking, calculamos o Custo de Oportunidade de Capital Próprio (CAPM – *Capital Asset Pricing Model*). Esta é a taxa de desconto do valor da empresa, ou seja, um segmento com muito risco possui taxa de desconto mais elevada.

3. A partir do Custo de Oportunidade de Capital Próprio da Indústria, obtivemos o Custo de Oportunidade de Capital Próprio da Empresa tirando os efeitos de alavancagem financeira. Para segmentos de bancos e seguros, o Custo de Oportunidade de Capital da Empresa é composto de 100% de capital próprio. Já, por exemplo, uma empresa de bens e produtos possui uma estrutura de capital entre capital próprio e de terceiros.

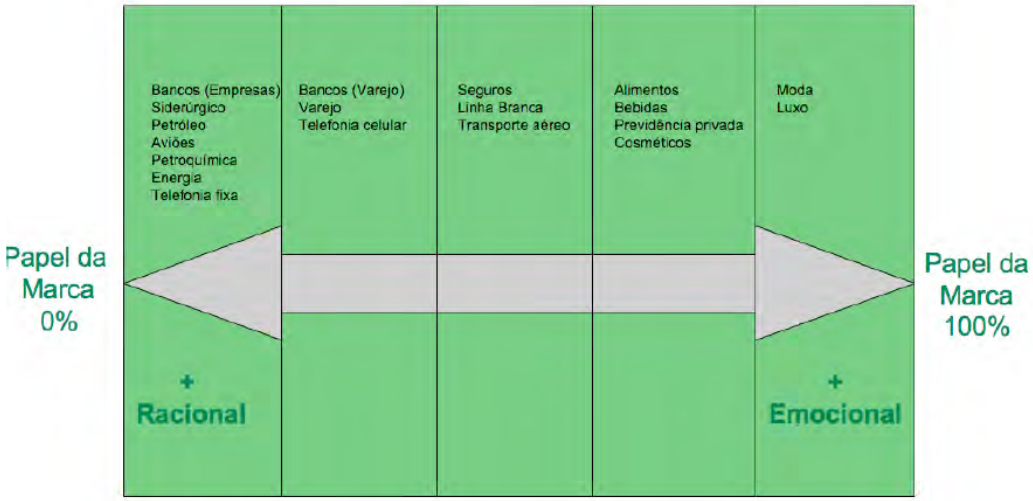
4. Os lucros dos ativos intangíveis é determinado pela anualização do valor dos ativos intangíveis no período de projeção pelo custo de oportunidade de capital da empresa, conforme ilustração a seguir:



BA BrandAnalytics
Avaliação para Estratégia. Estratégia com Avaliação

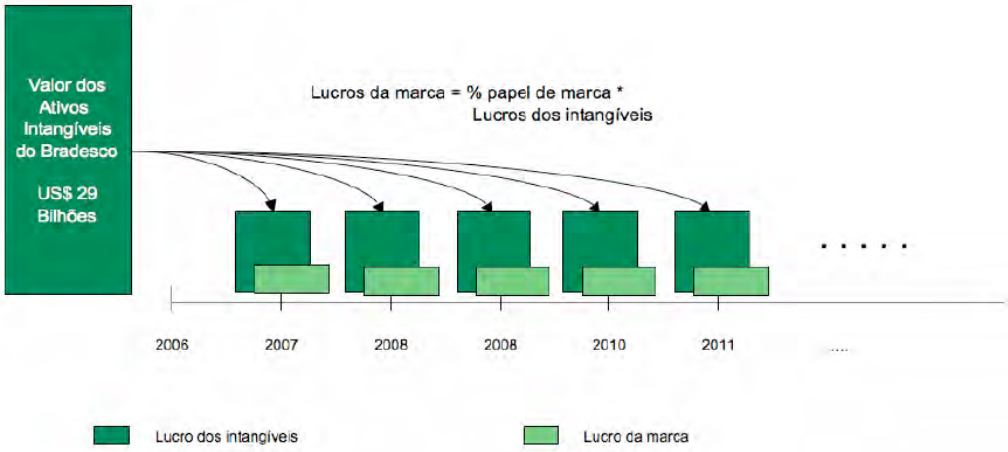
	Ressaltamos que: • Nossa projeção financeira é, na verdade, uma mensuração da percepção do mercado de capitais sobre o lucro futuro desta corporação, não tendo nossa equipe nenhum tipo de interferência sobre os resultados. • No caso de algumas marcas como Itaú, Bradesco e Lojas Americanas, por exemplo, foram excluídos resultados de outras marcas como, respectivamente, BankBoston, American Express e Submarino. No caso do Unibanco foram excluídas parcelas referentes à marca AIG e Fininvest. • Em alguns casos de portfólio de marcas, utilizamos como critérios a participação da receita ou da margem operacional das marcas no conjunto. Foi o caso das marcas da AmBev.
3	**Análise da Demanda** Qual é o papel da marca na geração dos lucros dos ativos intangíveis? Nossa metodologia utiliza os diferenciais competitivos da marca percebidos pelos clientes e, principalmente, seu processo de decisão de escolha. Por exemplo,quando um consumidor escolhe determinada cerveja, um dos direcionadores mais importantes é o sabor. Segundo estudos realizados e publicados pela Kaiser em uma de suas campanhas, os chamados *blind tests* comprovam que é muito difícil um consumidor julgar este atributo racionalmente. Ele se utiliza muito do aval das marcas para garantir a efetividade do atributo. A importância da marca, portanto, é bastante elevada. O outro extremo é, por exemplo, o segmento de empresas cuja venda de seus produtos ou serviços é focada em segmentos corporativos ou commodities. Em geral, os processos de decisão de compra são bastante estruturados e racionais, sendo comuns os processos de licitação, do qual o principal direcionador é a condição comercial. Portanto, a importância da marca é relativamente baixa. No fundo, este processo busca entender o quão emocional ou racional é a decisão. No caso do segmento financeiro, elaboramos uma sub-segmentação que considera bancos de varejo, bancos de atacado, seguradoras e previdência privada. Ou seja, a importância da marca é influenciada pelo mix de produtos que as marcas do segmento possuem. A seguir ilustramos alguns exemplos dos índices utilizados:

BA BrandAnalytics
Avaliação para Estratégia. Estratégia com Avaliação



Fonte: Banco de dados BrandAnalytics

Aplicamos este percentual na projeção de lucros dos intangíveis, obtendo assim os lucros atribuídos à marca ou lucros da marca, conforme ilustra a figura a seguir:



4

Análise da Marca

Toda projeção de lucros futuros possui um nível de risco. Quanto maior a força da marca, menor será o risco. O objetivo desta etapa é quantificar o denominado *brand equitiy* da marca (*top of mind*, nível de lealdade, *market share*, consistência nos pontos de contato, distribuição geográfica).

Utilizamos para esta etapa diversas fontes públicas disponibilizadas nos relatórios das

BA BrandAnalytics
Avaliação para Estratégia. Estratégia com Avaliação

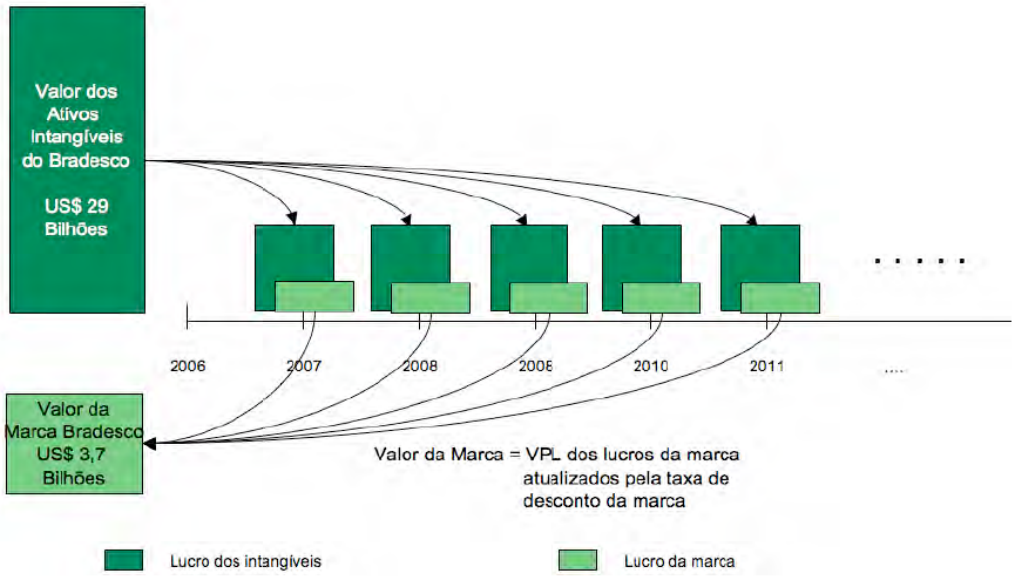
	empresas, apresentações junto ao Mercado de Capitais, pesquisas de imagem e *top of mind*, pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), revista Consumidor Moderno, entre diversas outras fontes. **Eventos recentes que puderam de alguma maneira alterar a imagem ou percepção de uma marcas.** As marcas são avaliadas com base em sete grandes critérios: 1. Liderança – posicionamento de liderança como percepção e com aspectos quantitativos – *market share* (máximo 25); 2. Tendência em relação aos principais concorrentes (máximo 10); 3. Estabilidade de marca – Reconhecimento e nível de lealdade dos públicos estratégicos (máximo 15); 4. Estabilidade de mercado – estabilidade do mercado (máximo 10); 5. Distribuição geográfica (máximo 25); 6. Suporte de comunicação (máximo 10); 7. Proteção legal (máximo 5). No total, uma marca muito estável teria nota 100 e teria seu risco estimado com base na taxa livre de risco. Quanto mais forte for a marca, menor é a taxa de risco. A lógica do modelo de precificação da taxa de desconto é muito semelhante à do CAPM (*Capital Asset Princing Model*), cujo valor da taxa de desconto é função da Parcela Livre de Risco (*Risk Free*), adicionado de um risco do mercado, multiplicado pelo Beta da indústria e somado ao Risco-País. No nosso caso, o modelo é uma função do índice de força da marca.

BA BrandAnalytics
Avaliação para Estratégia. Estratégia com Avaliação

5

Avaliação da Marca

O valor presente dos lucros futuros da marca (obtidos na etapa 3), atualizados pela taxa de desconto (obtido na etapa 4), nos fornece o valor da marca conforme ilustramos a seguir:



Data: 30.04.07
www.brandanalytics.com.br

ANEXO 2 - Lista de fabricantes de cerveja e suas marcas

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CERVEJA

SINDICERV

Marcas de Cerveja por Fabricante no Brasil

Ambev - Cia de Bebidas das Américas
São Paulo - SP
Antarctica Malzbier
Antarctica Original
Antarctica Pilsen
Antarctica Pilsen Extra
Antarctica Pilsen Extra Cristal
Bohemia Escura
Bohemia Pilsen
Bohemia Weiss
Brahma Chopp
Brahma Extra
Brahma Light
Brahma Malzbier
Budweiser
Caracu
Carlsberg
Kronenbier
Liber
Miller Genuine Draft
Polar Pilsen
Serramalte
Skol
Skol Beats

Cerpa - Cervejaria Paraense
Belém - PA
Cerpa
Cerpa Export
Draft Beer

Cervejaria Belco S.A.
São Manuel - SP
Belco Pilsen
Belco Malzbier
Belco SemÁlcool
Mãe Preta
Tauber

Cervejaria Cintra Ind. e Com. Ltda.
Mogi Mirim - SP
Cintra

Cervejaria Colônia
Toledo - RS
Colônia Extra Lager
Colônia Malzbier
Colônia Negra
Colônia Pielsen
Donna's Beer
Sambadoro (export.)

Cervejaria Conti
Cândido Mota - SP
Conti Pilsen
Conti Malzbier

Cervejaria Fazendeira
Venhedo - SP
Atlas

Cervejaria Germânia
Vinhedo-SP
Germânia

Cervejaria Independente
Toledo - PR
Palma Louca Pale Pils.

Cervejaria Kaiser Brasil S.A.
São Paulo - SP
Bavaria Pilsen
Bavaria Premium
Bavaria SemÁlcool
Heineken
Kaise Gold
Kaiser Bock
Kaiser Pilsen
Kaiser Summer Draft
Santa Cerva
Xingú

Cervejaria Kilsen
Joinville - SC
Kilsen Chopp
Kilsen Extra
Kilsen Malzbier
Kilsen Pielsen

Cervejaria Krill
Estância de Socorro - SP
Krill Pilsen
Cervejaria Malta
Assis - SP
Malta Golden
Malta Malzbier
Malta Pilsen

Cervejaria Petrópolis S.A.
Petrópolis - RJ
Crystal Pilsen
Crystal Premium
Crystal Malzbier
Itaipava
Itaipava Premium
Itaipava Malzbier
Petra

Cervejaria Sudbrack
Blumenau - SC
Eisenbahn Dunkel
Eisenbahn Kolsch
Eisenbahn Pale Ale
Eisenbahn Pilsen
Eisenbahn Weinzbier

Cervejaria Teresópolis S.A.
Teresópolis - RJ
Lokal Bier

Companhia Brasileira de Bebidas
Feira de Santana - BA
D'ávila Beer

Convenção S.P. Ind. Beb.
Caieiras - SP
Guiff's Pilsen
Guiff's Malzbier

Frevo Brasil Ind. Bebidas
Recife - PE
Frevo Pilsen

Ind. Norte Paranaense de Beb.
Londrina - PR
Spoller Malzbier
Spoller Pilsen

Lecker Cerv. e Refr. (Worldbev)
Capivari - SP
Lecker Malzbier
Lecker Munique
Lecker Pilsen
Lecker Piva Pilsen

Momecario Ind. de Bebidas
Flores da Cunha - RS
Bonanza

Primo Schincariol Ind. de Cerv. E Ref.
Itu - SP
Aspen Pilsen
Glacial
Nova Schin Malzbier
Nova Schin Munich
Nova Schin Pilsen
Nova Schin Sem Álcool
NS2
Primus

Tucabairros Bebidas
Guarapuava - PR
Spam

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CERVEJA

SINDICERV

Marcas de Cerveja por Fabricante no Brasil

Algumas Microcervejarias

Cervejaria Baden-Baden Ltda.	Cervejaria Borck Ltda.	Schattenmann
Campos do Jordão - SP	*Timbó - SC*	*Montenegro - RS*
Baden-Baden Cristal Pilsen	Borck	Helles
Baden-Baden Golden		
Baden-Baden Red-Ale		
Baden-Baden Premium Bock		