

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

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

**FATORES DE *MARKETING* NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS SÓLIDAS:
ESTUDO EXPLORATÓRIO COM MARCAS BRASILEIRAS**

Daniela Motta Romeiro Khauaja

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

DEDALUS - Acervo - FEA



20600028118

**FATORES DE *MARKETING* NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS SÓLIDAS:
ESTUDO EXPLORATÓRIO COM MARCAS BRASILEIRAS**

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. Fauze Najib Mattar

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA <u>08 / 09 / 05</u>

SÃO PAULO

2005

Dissertação defendida e aprovada com comentário que a dissertação apresenta-se muito bem estruturada, com revisão bibliográfica atualizada e pertinente, e a pesquisa empírica atendeu aos objetivos colimados, em 08.09.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

Khauaja, Daniela Motta Romeiro

Fatores de *marketing* na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras / Daniela Motta Romeiro Khauaja. – São Paulo, 2005. 239 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Marcas - Construção 2. Marcas - Brasil 3. Marcas comerciais - Brasil
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.827

**À minha filha Luiza, um raio de sol
que revelou os sete mil amores que
eu guardei somente para lhe dar.**

Agradeço ao Prof. Dr. Fauze Najib Mattar por sua orientação, principalmente no início do projeto, quando nossas conversas desconstruíam para depois reconstruir. Agradeço aos demais professores por todo o conhecimento transmitido durante o curso, especialmente ao Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos e aos professores membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo e Prof. Dr. Dilson Gabriel dos Santos, que deram importantes contribuições para a dissertação.

Agradeço à Profa. Dra. Eliane Brito, ao amigo Richard Schwarzer e mais uma vez ao Prof. Dr. Fauze Najib Mattar, por terem possibilitado meu acesso às empresas que participaram do estudo. Agradeço, pelas entrevistas gentilmente concedidas e pelo material cedido, a: Wilson Ramos, Silvia Camargo, Mauricio Emboaba e Simone Mauzer Gallego, da Gol Linhas Aéreas Inteligentes; Andréa Oliveira Mota, Telmo de Campos, Richard Schwarzer e Fernando Cassiano Dutra, d'O Boticário; Fábio Basso, da DPaschoal; Cristina Chacon e Izabella Lopes Vilaça, da AlmapBBDO e Milena Moran, da agência M-51.

Gostaria também de agradecer a todos os colegas que ingressaram comigo na FEA em 2003 e aos colegas da disciplina Seminários de Elaboração de Estudo e Pesquisa em Administração, por terem contribuído muito para o projeto de dissertação. Com receio de cometer falhas por omissão, menciono os colegas que foram muito especiais e que dividiram comigo conhecimento e, algumas vezes, angústias: Alfredo Cavalcanti de Quadros Jr., Kavita Miadaira Hamza, Marcelo Augusto Ribeiro Rodrigues da Silva e Cinthia Moreira Pffannemüller.

Agradeço também a outras pessoas que conheci durante o curso de mestrado e que me deram muita força, mostrando-me os possíveis encantos da academia: a grande amiga Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado, Wilson Weber, Armando Lourenzo, Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo e os demais membros do Grupo de Estudo de Marcas.

E agradeço ao meu marido, Ricardo Khauaja, por sua paciência, compreensão e carinho durante todo este processo.

“Para resistirmos ao longo do tempo e sermos bem-sucedidos no decorrer da vida, não devemos ser rígidos como o carvalho, mas flexíveis como o bambu, pois esse, diferentemente do primeiro, dobra-se e se curva, mas não quebra e resiste às intempéries mais fortes.”

Anônimo - provérbio oriental

RESUMO

Em razão da importância das marcas para o processo de *marketing* e da carência de conhecimentos sobre a construção de marcas brasileiras, este estudo se propõe a investigar o processo de construção de marcas sólidas criadas e desenvolvidas no Brasil e comercializadas por empresas de controle acionário brasileiro. O objetivo geral é ampliar o conhecimento sobre os fatores de *marketing* voltados para a construção de marcas sólidas. Para tal, procedeu-se, inicialmente, a uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema estudado, e, posteriormente, conduziu-se uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o recurso do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, no qual foram analisadas as construções das marcas Gol, O Boticário e DPaschoal. Foi seguida a lógica da replicação literal, isto é, os casos foram selecionados de forma a se prever resultados semelhantes, que, nesta dissertação, se referem à utilização de determinados fatores de *marketing* que levam à construção de marcas brasileiras sólidas. Cada caso particular consiste em um estudo completo e as conclusões dos relatórios foram comparadas para que se indicasse a extensão da lógica da replicação. Os resultados indicaram que as marcas estudadas são sólidas, embora tenha ficado claro que solidez não necessariamente significa perfeição. Foi constatado que, com as constantes mudanças no ambiente, não se pode esperar que as marcas sejam inabaláveis, sendo necessário monitorar constantemente a saúde da marca e manter equipes competentes para geri-la, a fim de identificar as oportunidades da marca, estabelecer objetivos e traçar estratégias. Além disso, foi possível concluir que, para as três empresas analisadas, a adoção do conjunto de todos os fatores de *marketing* foi o que as ajudou a construir suas marcas e torná-las tão sólidas quanto são atualmente. Portanto, a informação é a base para que as três empresas tracem suas estratégias e desenvolvam seus compostos de *marketing*, e a inovação e os recursos adequados e consistentes são os outros dois pilares da construção dessas três marcas. Com base nas conclusões apontadas e levando-se em consideração as limitações do método da pesquisa, que não permite conclusões genéricas, fez-se algumas recomendações a empresas brasileiras com relação à construção de suas marcas para comercialização no Brasil.

ABSTRACT

Due to the importance of brands to the marketing process and to the lack of knowledge about Brazilian brand building, this study intends to investigate the process used to build strong brands, which are created and developed in Brazil and traded by Brazilian organizations. The purpose of this study is to increase the knowledge about the marketing factors related to building strong brands. Concerning the methodology, there was first developed a theoretical basis pertaining to the subject at hand. Then a qualitative exploratory study was conducted, using the case study method. There was a multiple case study in order to analyze how the following brands have been built: Gol, O Boticário and DPaschoal. These cases were selected with the aim of predicting similar results, which, in this study, refer to the usage of marketing factors that lead to building Brazilian strong brands. Each particular case consists in a complete study and the reports' conclusions were compared to indicate the extension of the replication logic. Results indicated that the brands that took part of this study are strong, although it is clear that strength does not necessarily mean perfection. It was verified that, in a fast changing environment, it is not feasible to expect that brands are untouchable, being necessary to constantly monitor brand health and to keep efficient brand teams to manage it in order to identify opportunities, establish objectives and define strategies. Moreover, it was possible do come to the conclusion that, for the three organizations analyzed, the adoption of all marketing factors was key to build their brands as strong as they are nowadays. Therefore, information is the foundation for the three organizations to design their strategies and develop their marketing mixes, and innovation and suitable resources are the other two pillars for building these three brands. Regarding the conclusions and taking into consideration the limitations of the research method, which does not allow generic conclusions, there are some recommendations for Brazilian organizations to effectively build their brands for trading them in Brazil.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	4
1 O PROBLEMA EM ESTUDO.....	5
1.1 Definição da situação problema.....	9
1.2 Objetivos do estudo.....	12
1.3 Questões a serem investigadas.....	12
1.4 Contribuições do estudo.....	12
1.5 Definição dos termos conceituais relevantes.....	14
1.6 Pressupostos conceituais.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Introdução.....	17
2.2 Histórico da utilização de marcas.....	26
2.2.1 Da Antigüidade ao século XX.....	26
2.2.2 Os anos 80 e o valor da marca.....	29
2.2.3 A crise das marcas.....	32
2.2.4 A terceira onda das marcas.....	33
2.3 Políticas e estratégias de atribuições de marca.....	41
2.4 Fatores de <i>marketing</i> para a construção de marcas.....	45
2.4.1 O modelo de liderança de marca de Aaker e Joachimsthaler.....	50
2.4.2 O modelo de construção de uma marca forte de Keller.....	53
2.5 Diretriz teórica da pesquisa.....	58
3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA.....	63
3.1 Tipo e método de pesquisa.....	63
3.1.1 Outros métodos de pesquisa.....	65
3.2 Definição dos casos pesquisados.....	66
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	69
3.3.1 Fontes e coleta de dados.....	69
3.3.2 Preparação para a coleta de dados.....	71
3.4 Procedimentos analíticos.....	72
3.5 Modelo teórico conceitual.....	73
3.6 Fases do estudo.....	73
3.7 Limitações do método de pesquisa.....	75
4 OS CASOS ESTUDADOS.....	77
4.1 Gol Linhas Aéreas Inteligentes.....	77
4.1.1 O setor de aviação civil.....	77
4.1.2 O modelo de empresa de aviação “baixo custo, baixa tarifa”.....	80
4.1.3 Histórico da empresa.....	83
4.1.4 A estratégia e as vantagens competitivas da Gol.....	85
4.1.5 A marca Gol.....	86
4.1.6 Fatores de <i>marketing</i> construtivos da marca Gol.....	91
4.1.6.1 Fatores relacionados à informação.....	91
4.1.6.2 Fatores relacionados à estratégia de <i>marketing</i>	96
4.1.6.3 Fatores relacionados ao composto de <i>marketing</i>	100
4.1.6.4 Fatores relacionados à inovação da marca.....	106
4.1.6.5 Fatores relacionados a recursos.....	107
4.1.7 Conclusões do caso Gol.....	108

4.2	O Boticário.....	109
4.2.1	O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.....	110
4.2.2	O sistema de franquias.....	113
4.2.3	Histórico da empresa.....	114
4.2.4	A estratégia e as vantagens competitivas d'O Boticário.....	116
4.2.5	A marca O Boticário.....	118
4.2.6	Fatores de <i>marketing</i> construtivos da marca O Boticário.....	126
4.2.6.1	Fatores relacionados à informação.....	126
4.2.6.2	Fatores relacionados à estratégia de <i>marketing</i>	129
4.2.6.3	Fatores relacionados ao composto de <i>marketing</i>	133
4.2.6.4	Fatores relacionados à inovação da marca	141
4.2.6.5	Fatores relacionados a recursos	144
4.2.7	Conclusões do caso O Boticário.....	146
4.3	DPaschoal.....	146
4.3.1	O setor automobilístico e a cadeia de distribuição automotiva.....	147
4.3.2	Histórico da empresa.....	150
4.3.3	A estratégia e as vantagens competitivas da DPaschoal.....	151
4.3.4	A marca DPaschoal.....	153
4.3.5	Fatores de <i>marketing</i> construtivos da marca DPaschoal.....	158
4.3.5.1	Fatores relacionados à informação.....	158
4.3.5.2	Fatores relacionados à estratégia de <i>marketing</i>	162
4.3.5.3	Fatores relacionados ao composto de <i>marketing</i>	165
4.3.5.4	Fatores relacionados à inovação da marca	173
4.3.5.5	Fatores relacionados a recursos	174
4.3.6	Conclusões do caso DPaschoal.....	175
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	177
	REFERÊNCIAS	189
	APÊNDICES.....	201
	ANEXOS.....	213

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pilares do valor da marca.....	21
Quadro 2 – Marcas centenárias comercializadas no Brasil.....	27
Quadro 3 – Valor das dez maiores marcas globais.....	31
Quadro 4 – Marcas com maior crescimento em valor estimado.....	38
Quadro 5 – Outros métodos da pesquisa exploratória.....	66
Quadro 6 – Empresas pré-selecionadas.....	67
Quadro 7 – Evolução do tráfego aéreo no Brasil.....	79
Quadro 8 – Participação das companhias aéreas no mercado doméstico.....	80
Quadro 9 – Características das empresas “ <i>low cost, low fare</i> ”.....	82
Quadro 10 – Características da marca Gol.....	88
Quadro 11 – Crescimento do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.....	111
Quadro 12 – Características da marca O Boticário.....	120
Quadro 13 – Evolução da produção de veículos no Brasil.....	147
Quadro 14 – Evolução das vendas internas de veículos no Brasil.....	147
Quadro 15 – Evolução do faturamento do setor de autopeças no Brasil.....	149
Quadro 16 – Distribuição do faturamento do setor de autopeças no Brasil.....	149
Quadro 17 – Características da marca DPaschoal.....	155
Quadro 18 – Produtos e serviços da DPaschoal.....	166
Quadro 19 – Características das marcas Gol, O Boticário e DPaschoal.....	178
Quadro 20 – Principais fatores de <i>marketing</i> e impulsionadores do valor das marcas.....	187

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Conceito de valor.....	7
Ilustração 2 – Movimento em direção à oferta do valor ótimo e à posição diferenciada.....	8
Ilustração 3 – <i>BrandDynamics Pyramid</i>	20
Ilustração 4 – Identidade, posicionamento e imagem de marca.....	25
Ilustração 5 – A marca como expressão da individualidade.....	38
Ilustração 6 – A evolução do papel da marca e do enfoque de <i>marketing</i>	41
Ilustração 7 – Qualidade percebida e construção de marcas.....	48
Ilustração 8 – Modelo de liderança de marca.....	50
Ilustração 9 – Lições de construção de marca.....	53
Ilustração 10 – Pirâmide de valor da marca com base no cliente.....	54
Ilustração 11 – Modelo teórico preliminar: fatores construtivos de uma marca sólida.....	59
Ilustração 12 – Fatores de <i>marketing</i>	60
Ilustração 13 – Caracterização de marca sólida.....	61
Ilustração 14 – Fontes e métodos de coleta de dados.....	71
Ilustração 15 – Modelo teórico conceitual.....	73
Ilustração 16 – O processo do estudo.....	74
Ilustração 17 – Identidade visual da marca Gol.....	87
Ilustração 18 – Marca O Boticário.....	118
Ilustração 19 – Evolução da logomarca DPaschoal.....	154
Ilustração 20 – Submarcas de credenciados DPaschoal.....	171
Ilustração 21 – Submarcas de serviços DPaschoal.....	171
Ilustração 22 – Principais fatores construtivos das marcas analisadas.....	182

1 O PROBLEMA EM ESTUDO

Nesta seção serão definidos o problema em estudo, a situação-problema, o objetivo e as questões a serem investigadas. Além disso, serão mencionadas as contribuições do estudo, esclarecidos os termos conceituais relevantes e colocados os pressupostos conceituais.

A partir da década de 70, a oferta de bens de consumo tornou-se maior do que a demanda, desencadeando o aumento da competitividade, o que fez com que as empresas adotassem uma orientação para *marketing*, isto é, o foco mudou da produção para a comercialização. Mas ainda nesse período e durante toda a década de 80, as empresas estavam muito voltadas para a redução de custos e para o aumento da eficiência operacional, razão pela qual adotaram, por exemplo, a reengenharia, a administração enxuta e o *downsizing*.

No Brasil, essas práticas foram usadas durante a década de 90 e proporcionaram em muitos casos o aumento da lucratividade, mas, desde então, os empresários e os executivos voltaram a perceber que no longo prazo as empresas também precisam de crescimento. Como explicam Hooley e Saunders (1996, p. 23), os dias de crescimento rápido são coisa do passado e, mesmo nos setores em que ainda é possível observar taxas de crescimento significativas, a concorrência está muito acirrada e em nível global.

Nesse contexto, as empresas passaram a adotar a orientação para o mercado. Para Kohli e Jaworski (1990, p. 1), o termo “orientação para o mercado” significa a implementação do conceito de *marketing*, que é essencialmente uma filosofia de negócio. Esses autores adotam o conceito de McNamara (1972 *apud* KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3), para quem o *marketing* é uma filosofia de gerenciamento do negócio baseada na aceitação, por parte da empresa, da necessidade de uma orientação para o cliente e para o lucro e no reconhecimento do papel do *marketing* como agente catalisador e disseminador das necessidades do mercado para as demais áreas da corporação.

Para Narver e Slater (1990, p. 21-23), a orientação para o mercado é a cultura de uma organização que mais efetiva e eficientemente cria postura e comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, portanto, um desempenho superior

contínuo para o negócio, além de ser um fator determinante de lucratividade. Esses autores propõem um modelo com três dimensões comportamentais, as quais, em conjunto, compõem o conceito de orientação para o mercado:

- Orientação para o cliente: profunda compreensão das necessidades e desejos dos clientes-alvo, para entregar valor superior.
- Orientação para o concorrente: conhecimento profundo do mercado e dos concorrentes, para diferenciar-se e alcançar vantagem competitiva no longo prazo.
- Orientação interfuncional: dependência e alinhamento entre as funções corporativas, a fim de garantir a base para entregar valor superior ao cliente e alcançar vantagem competitiva sustentável.

Hooley e Saunders (1996, p. 23) acrescentam que já não é suficiente que as empresas simplesmente adotem a orientação para o mercado, sendo necessária a implementação eficaz do conceito de *marketing*. E Weilbacher (1994, p. 223) afirma que essa implementação requer a manutenção da presença competitiva da empresa para sua sobrevivência no curto prazo e, ao mesmo tempo, a adoção de uma estratégia de criação de valor para o cliente, a fim de prosperar no longo prazo.

O conceito de valor provém de uma abordagem econômica, cujo pressuposto é de que os produtos tenham valor por causa de sua utilidade. Nesse contexto, valor é uma troca: o cliente aceita pagar um preço por um determinado bem que lhe proporciona alguma satisfação. Na abordagem de *marketing*, o valor também é examinado no contexto de troca, mas a ênfase está nas percepções de valor do cliente ao fazer suas escolhas entre produtos de uma determinada classe. O foco muda, então, para a relação entre qualidade recebida e o preço pago pelo cliente. Szafir-Goldestein (2000, p. 49) afirma que valor é considerado um conceito central em *marketing* e que, apesar de a noção de valor para o cliente não ser nova, a novidade na sua abordagem é sua inserção na visão de estratégia da empresa: o valor do cliente é o foco central do conceito de orientação para o mercado. A autora adota a definição de Woodruff (1997, p. 140 *apud* Szafir-Goldestein, 2000, p. 55) para valor do cliente: “a perspectiva do cliente de uma organização, seja consumidor final, ou intermediário, ou consumidor industrial, considerando o que o cliente quer e acredita conseguir comprando e usando o produto da organização.”

Na visão de Kotler (1991, p. 289-291), o valor criado por uma empresa para seus clientes pode ser expresso pela diferença entre o valor total percebido pelo cliente e o preço total pago por ele. O valor total percebido é a soma do valor do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem da empresa; já o preço total pago é a soma do preço do produto, do custo de tempo, da energia física e psíquica empregada pelo cliente na obtenção do produto. Para gerenciar o valor criado por uma oferta, os gestores da empresa devem tomar ações para o aumento do valor percebido e/ou para a redução do preço total pago pelo cliente. A ilustração a seguir permite uma maior compreensão do conceito de valor proposto por Kotler.

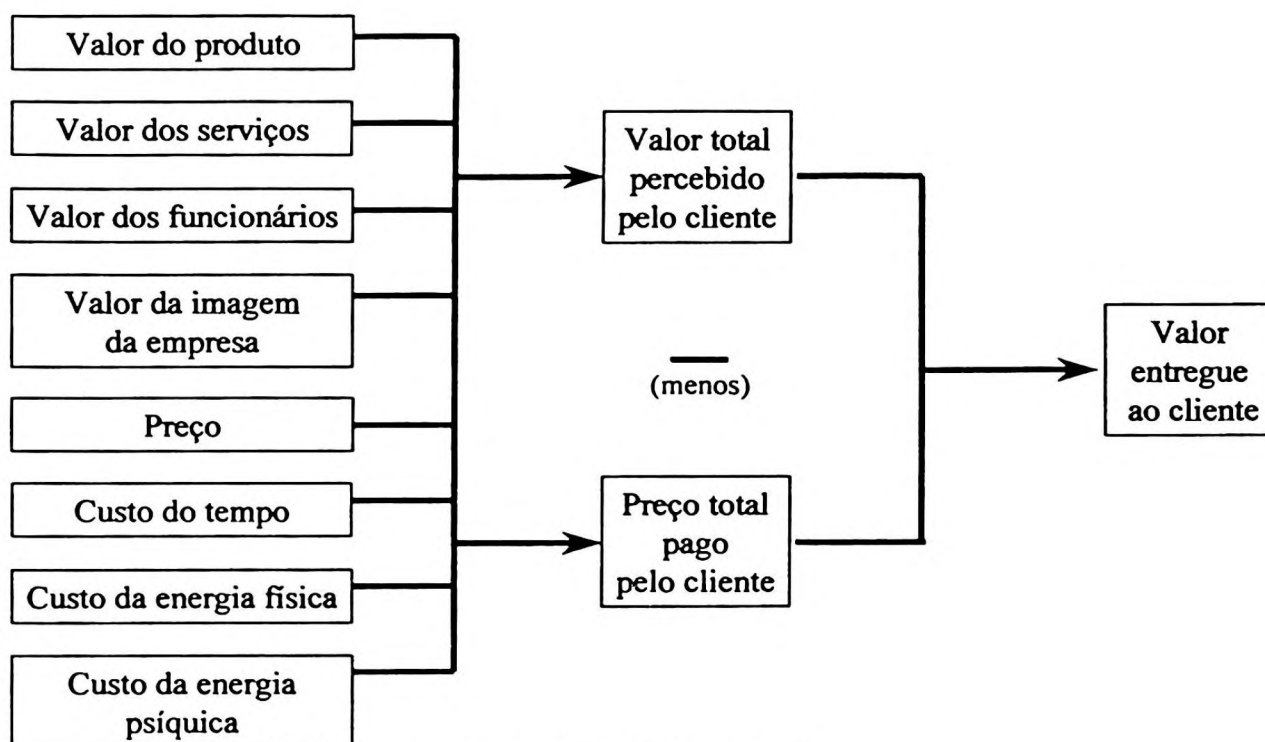


Ilustração 1 – Conceito de valor
 FONTE: Adaptado de KOTLER, 1991, p. 290

Portanto, de acordo com o conceito de valor de Kotler (*Ibid.*, p. 290), há a possibilidade de ocorrerem três situações:

- a) se $V < P$, isto é, se o valor total percebido pelo cliente for menor do que o preço total pago por ele, há uma situação de insatisfação;
- b) se $V = P$, ou seja, se o valor total percebido pelo cliente for igual ao preço pago por ele, há uma situação de equilíbrio;
- c) se $V > P$, isto é, se o valor total percebido pelo cliente for maior do que o preço pago por ele, há de fato a entrega de valor.

Já D'Aveni (1995, p. 22-31) trata da questão do valor percebido pelo cliente sob a ótica da competitividade entre as empresas. O autor aborda o movimento em direção ao valor ótimo, que é o ponto em que todos os concorrentes possuem níveis similares de preço e qualidade e nenhum detém qualquer vantagem competitiva. O autor afirma que as empresas inovadoras podem oferecer um maior valor ao cliente, isto é, oferecer um custo menor e uma qualidade maior do que os concorrentes, tanto por meio de melhorias incrementais como de saltos revolucionários. As melhorias incrementais são uma forma de ganhar vantagens temporárias e se aproximar do ponto de valor ótimo, que “oferece melhor qualidade pelo mesmo preço baixo aos clientes que buscam preços baixos, e oferece um preço mais baixo pela mesma alta qualidade para aqueles que procuram qualidade”. Quando todos os concorrentes atingem o ponto de valor ótimo, o mercado torna-se do tipo *commodity*, no qual a qualidade é uma necessidade e não fonte de vantagem. Nesse momento, os concorrentes buscam novas definições de produto e qualidade percebida, iniciando um novo ciclo, conforme mostra a ilustração a seguir.

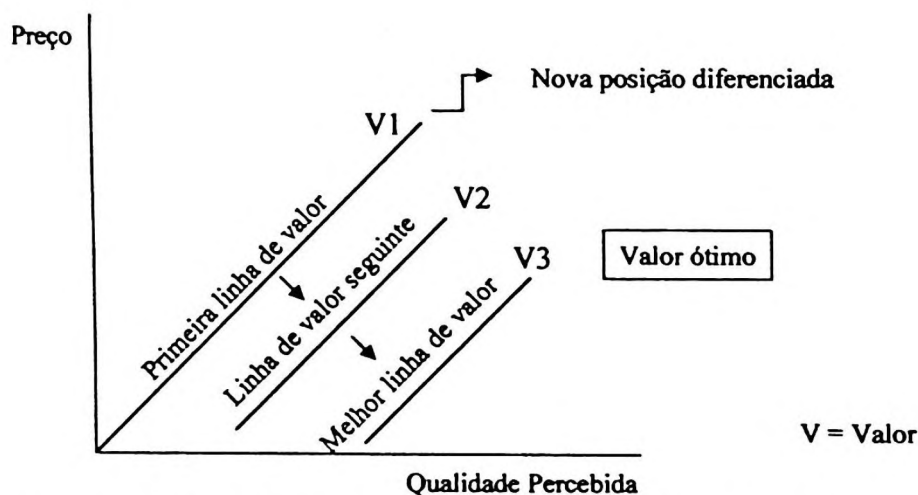


Ilustração 2 - Movimento em direção à oferta do valor ótimo e à posição diferenciada
 FONTE: Adaptado de D'AVENI, 1995, p. 23 e 31

Portanto, para D'Aveni (1995), o conceito de valor ótimo poderia ser representado pela equação: $V_n = Q/P$, onde V_n , o valor ótimo (ou a melhor linha de valor na ilustração acima), seria igual à qualidade dividida pelo preço.

Quanto à questão da qualidade percebida, Gale e Wood (1996, *passim*) acrescentam que as empresas que de fato conhecem o que é qualidade para o mercado são capazes de fazer o gerenciamento real de valor do cliente, investindo apenas em ramos em que possam ser

líderes de qualidade e valor, a fim de garantir a lucratividade, o crescimento e, portanto, o valor para os acionistas.

Segundo Kapferer (2004, p.73), as fontes de valor para o cliente são atualmente o produto, o serviço, a informação e a afinidade com os valores profundos da marca. A construção de marcas na mente dos consumidores potenciais é fundamental para o processo de *marketing*. O poder de uma marca está na sua habilidade de influenciar o comportamento de compra; há muito tempo se reconhece que apenas os atributos funcionais de um produto são, em geral, insuficientes para diferenciá-lo da concorrência e levar os consumidores ao ato da compra.

A necessidade de desenvolver produtos e serviços superiores é apenas um dos desafios que as empresas estão enfrentando no século XXI (CHIAVENATO, 2001, p. 16-7). Além disso, a globalização e a necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos impõem às empresas a busca por novas formas de gestão, cujo foco está cada vez mais dirigido aos ativos intangíveis: pessoas, idéias, agregação de informações estratégicas, patentes e marcas.

1.1 Definição da situação-problema

A partir da década de 90, com o avanço da tecnologia e o amplo acesso aos mercados em função da globalização (KOTLER, 1999, p. 16-17), as inovações ganharam um ritmo sem precedentes, aumentando significativamente o número de lançamentos de novos produtos no mercado. Mas essa mesma tecnologia torna viável a rápida cópia dessas inovações, o que faz com que as empresas não consigam manter por muito tempo a vantagem competitiva resultante da exclusividade de suas inovações, e tenham dificuldade até mesmo de recuperar o investimento realizado em pesquisa e desenvolvimento.

Uma das soluções para essa situação é o investimento crescente nas marcas, a fim de criar e sustentar uma vantagem competitiva através de uma identidade de marca original e singular, capaz de construir uma imagem atraente para os consumidores potenciais. A imagem de qualidade superior e o valor agregado tornam a marca forte e, se a marca é forte, ela pode cobrar um preço mais alto, usufruir de uma maior taxa de fidelidade dos clientes, possui uma

participação dominante de mercado e cria uma barreira à entrada de concorrentes, constituindo-se numa vantagem competitiva para a empresa (KAPFERER, 2003, p. 25-6).¹

Shultz e Barnes (2001, p. 22) arriscam-se a afirmar que “a marca é o ativo principal da organização de marketing no mercado do século XXI”. Assim, as empresas investem em suas marcas para gerar valor para o cliente e influenciar suas atitudes e seu comportamento em relação à marca.

Desde a década de 50, as marcas e sua construção têm sido objeto de estudo de diversos autores, como: Gardner e Levy (1955), que trataram de diferenciar produto e marca; Schutte (1969), que propôs uma definição dos termos “marca de fabricante” e “marca de distribuidor”; King (1973), que ressaltou os elementos de uma nova marca de sucesso; Farquhar (1990) e Aaker (1998), que abordaram o gerenciamento do valor da marca; Keller (1993), que tratou dos efeitos da marca no consumidor; Ries e Ries (1998), que listaram 22 “leis” para a construção de marcas; Gobé (2002), que cunhou o termo “marca emocional”, ou seja, uma marca que se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções; e Kapferer (2003), que tratou as marcas como o capital da empresa. Esses autores costumam usar exemplos de marcas consagradas de megaempresas, como Nike, Coca-Cola, McDonald’s e Starbucks.

No Brasil, até o momento, apenas alguns autores pesquisaram e escreveram sobre o assunto, dentre eles: Souza e Nemer (1993), que abordaram não apenas a marca, mas também sua distribuição; Martins e Blecher (1996), que se ocuparam do valor financeiro das marcas; Pinho (1996), que tratou do poder das marcas e do papel da propaganda na sua construção; Tavares (1997), que em sua tese de doutorado explorou a extensão de marcas; Serralvo (1999), que investigou em sua tese a influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes; Martins (1999), que, como Gobé (2002), tratou da natureza emocional da marca; Lopes (2003), que pesquisou a gestão de marcas em processos de fusão e aquisição no Brasil e Telles (2004), que construiu um modelo para avaliar o reposicionamento de marcas.

No que tange à construção de marcas, Tavares (1998) abordou em seu livro a construção do valor da marca na perspectiva da empresa (construção da imagem, da identidade, da reputação

¹ Os termos “marca forte”, “marca sólida” e “marca de sucesso” serão considerados sinônimos.

e do posicionamento da empresa e do produto) e na perspectiva do consumidor (utilização de recursos psicológicos para retratar a compreensão do comportamento do consumidor). Já Talarico (1998), em sua dissertação de mestrado, apresentou um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas. Apesar de se tratar de um bom manual para a construção da marca, com exemplos retirados da literatura e da própria experiência da autora, não conta com pesquisa empírica nem aponta o que, de fato, em todo o processo, é chave para o sucesso de uma marca e não de outra, que eventualmente siga a mesma cartilha.

Quanto ao estudo de empresas brasileiras, Machado (2003), em sua dissertação de mestrado, analisou a importância da marca como diferencial estratégico das empresas que atuam no mercado brasileiro, comparando as empresas de capital nacional com as de capital estrangeiro. O autor concluiu que não existem grandes diferenças na visão sobre o papel da marca como diferencial estratégico entre as empresas de controle de capital nacional e as de capital estrangeiro, mas encontrou indicativos de que as empresas de capital nacional investem menos na construção de marcas, privilegiando atividades de curto prazo. Apesar de suas contribuições, esse estudo não se aprofundou na forma pela qual as empresas brasileiras constroem suas marcas, e o próprio autor (*Ibid.*, p. 126) deixa como sugestão para pesquisa uma investigação sobre como as empresas brasileiras podem viabilizar a construção e manutenção de marcas fortes com recursos escassos e margens estreitas.

Portanto, a construção de marcas criadas e desenvolvidas no Brasil por empresas de controle nacional ainda não foi um assunto explorado. Há uma carência de estudos de casos nacionais, mais próximos de nossa realidade, que possam fornecer matéria para reflexão sobre marcas e sua gestão.

Em função da importância das marcas para o processo de *marketing* e da carência de conhecimentos sobre a construção de marcas brasileiras, este estudo se propõe a investigar o processo de construção de marcas sólidas² criadas e desenvolvidas no Brasil e comercializadas por empresas de controle acionário brasileiro.

²**Marca sólida** é aquela que: conta com produtos ou serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo; é lembrada pelos consumidores potenciais; possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo; é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo; mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo; é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo; possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa; seu portfólio ajuda a construir sua imagem; possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo

1.2 Objetivos do estudo

O objetivo geral é ampliar o conhecimento sobre os fatores de *marketing* voltados para a construção de marcas sólidas.

Os objetivos específicos compreendem:

- a) levantar na teoria e na prática quais são os fatores de *marketing* determinantes na construção de marcas sólidas;
- b) identificar as convergências e divergências entre os fatores de *marketing* utilizados pelas empresas nacionais (objeto do estudo) para a construção de marcas sólidas e o modelo teórico preliminar da pesquisa;
- c) propor sugestões às empresas nacionais para a construção de marcas sólidas.

1.3 Questões a serem investigadas

Ao final deste estudo, pretende-se ter respostas para as seguintes questões:

- a) Como o processo de construção de marcas sólidas está proposto na teoria de *marketing*?
- b) Qual foi o processo utilizado pela empresa para construir sua marca sólida?
- c) Quais elementos do esforço de desenvolvimento da marca são considerados críticos pela empresa e por quê?
- d) Como a empresa definiu os principais impulsionadores do valor de sua marca³?
- e) Como a empresa mede o valor de sua marca?

1.4 Contribuições do estudo

Uma análise do referencial teórico deixa claro que a maior parte da literatura disponível tem como origem os países de língua inglesa, mais especificamente os Estados Unidos, país mais

das ações de *marketing* da empresa; cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo; garante a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio, e possui valor patrimonial elevado.

³ Vide conceito no item 1.5.

avançado no estudo, embora autores europeus, como os franceses Jean-Noël Kapferer e Marc Gobé, também tenham obras publicadas sobre o tema. Muitos livros e artigos são escritos por ex-executivos ou consultores de empresas que divulgam as estratégias que utilizaram, ou recomendaram, para gerenciar marcas sólidas, tais como Coca-cola, McDonald's, IBM, Nike, Starbucks e Harley Davidson, entre outras. Essas estratégias podem servir de modelo para as de outros executivos que gerenciam suas marcas nos mais diversos ramos de atividade no mundo. No entanto, essas publicações não estão baseadas em pesquisa científica e, portanto, não têm o rigor metodológico desse tipo de pesquisa.

No caso específico do Brasil, pode-se registrar que há uma lacuna no conhecimento sobre a construção de marcas nacionais. Quando este assunto é abordado em cursos de *marketing*, ou mais especificamente de *Branding* (gestão de marcas), os livros recomendados e os casos estudados são quase sempre estrangeiros. Destaca-se, entre as contribuições recentes, a tese de Tavares (1997), apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), sobre a construção do valor da marca baseado na sua extensão. Mas, ainda que aborde o mesmo assunto desta dissertação, Tavares enfoca especificamente a questão da extensão da marca e não se restringe a marcas nacionais, estudando em sua tese marcas de empresas multinacionais: Nestlé e Parmalat. Outros autores nacionais citados no item 1.1 também não abordam especificamente a construção de marcas nacionais; quando incluem o assunto em suas obras, fazem-no a título de sugestões propostas às empresas com base em seu conhecimento empírico e não em pesquisa científica.

O trabalho realizado pretende deixar as seguintes contribuições:

- A reunião de conceitos relativos ao tema abordado, principalmente no que se refere à identidade de marca⁴, arquitetura de marca, liderança da marca e estratégias que podem ser adotadas para se atingir essa liderança.
- O confronto desses conceitos e dessas estratégias com situações empíricas, ao verificar sua aplicação a marcas nacionais em situações reais de empresas no Brasil.

Portanto, a dissertação pretende deixar como contribuição um aprofundamento do tema da construção de marcas, buscando revelar os fatores de *marketing* utilizados pelas empresas brasileiras para construir suas marcas sólidas.

⁴ Vide conceitos no item 1.5.

1.5 Definição dos termos conceituais relevantes

Para definir **marca**, este estudo adotou duas definições que se complementam e destacam pontos essenciais para a construção de marcas. Assim, segundo Souza e Nemer (1993, p. 11),

A marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor. As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes. Ela é uma das formas pela qual a empresa se comunica com o público consumidor.

E, para Bedbury (2002, p. 37),

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las.

Brand equity, considerado sinônimo de **valor da marca**, “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.” (AAKER, 1998, p.16).

Identidade da marca é “um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter.” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 54).

Posicionamento da marca “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.” (KOTLER, 2000, p. 321).

Imagem da marca é a percepção das pessoas sobre a marca.

A **arquitetura de marcas** “é um sistema que organiza e gerencia as marcas e submarcas com base no papel de cada uma delas dentro do sistema, na relação da empresa com seu mercado.” (NUNES; HAIGH, 2003, p. 112).

Gerenciamento de marca, conforme abordado na segunda seção desta dissertação, é considerado o modelo proposto por Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 21-2) para gestão de

marcas, que enfatiza a estratégia, possui foco nas medições do valor da marca, possibilita gerenciar arquiteturas de marca complexas, adota uma perspectiva global e é impulsionada tanto pela identidade da marca quanto pelas vendas.

As **ações da empresa** são elementos do esforço de desenvolvimento das marcas.

Marca sólida é aquela que: conta com produtos ou serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo; é lembrada pelos consumidores potenciais; possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo; é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo; mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo; é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo; possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa; seu portfólio ajuda a construir sua imagem; possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de *marketing* da empresa; cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo; garante a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio, e possui valor patrimonial elevado.

1.6 Pressupostos conceituais

Este estudo parte do pressuposto de que as marcas das empresas a serem pesquisadas foram construídas a partir de fatores de *marketing* cuidadosamente selecionados, o que significa que as empresas realizam um esforço deliberado para construir e manter suas marcas sólidas. Portanto, foram excluídos casos em que marcas sólidas tenham surgido de forma não deliberada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção começa com uma introdução na qual serão discutidos os conceitos mais importantes para este estudo. Em seguida, serão abordados: o histórico da utilização de marcas, as políticas e estratégias de atribuições de marca, os fatores de *marketing* para a construção de marcas e, finalizando, a diretriz teórica da pesquisa.

2.1 Introdução

Como parte introdutória da fundamentação teórica, serão analisados e discutidos os conceitos mais relevantes para este estudo.

Em primeiro lugar, cabe definir uma **marca**. Em 1955, Gardner e Levy escreveram um artigo na Harvard Business Review intitulado “O produto e a marca”⁵, no qual já reconheciam que a marca é mais do que um nome utilizado para diferenciar fabricantes de produtos - é um símbolo complexo que representa várias idéias e atributos. Além disso, os autores afirmavam que os atributos funcionais dos produtos não seriam suficientes para diferenciar as marcas - seria necessário desenvolver atributos emocionais ou “de imagem”. Quase vinte anos depois, King (1973, p. 7) ainda se preocupava em deixar claro que o erro de não distinguir entre produto e marca no gerenciamento de *marketing* se tornaria muito caro para as empresas.

Segundo Kotler (1991, p. 442), “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de todos esse elementos, com o objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes”⁶. A definição de Kotler é quase idêntica à de Aaker (1998, p. 7), ou seja, ambos ressaltam o papel das marcas de identificar e diferenciar.

Martins e Blecher (1996, p. 149) adotaram a definição de Grimp (1990): “uma marca é um produto ou serviço ao qual foram dados uma identidade, um nome e valor adicional de uma

⁵ Original: “*The product and the brand*”.

⁶ Original: “*A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.*”

imagem de marca. A imagem é desenvolvida pela propaganda [e/] ou em todas as outras comunicações associadas com o produto, incluindo a sua embalagem”.

Esses autores, preocupados com a valorização financeira das marcas, colocam na sua definição o fato de elas proporcionarem um valor adicional ao produto, caso consigam construir uma imagem. Eles encaram o nome da marca como um “tesouro”.

Kapferer (2004, p. 22) ressalta que, para um jurista, a marca nasce a partir do momento em que há registro legal. No entanto, do ponto de vista econômico, a marca ganha relevância ao longo do tempo caso consiga adquirir um valor tão alto que os compradores aceitem pagar mais pelos produtos que levam seu nome. Esse autor (*Ibid.*, p. 14) define marca como “um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo”. Kapferer (*Ibid.*, p. 14), assim como os demais autores citados a seguir, adota uma concepção holística, na qual as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores.

Para Tavares (1998, p. 17), “é através da marca que a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado”. Souza e Nemer (1993, p. 11) mostram a importância da percepção do cliente, que associa a marca ao produto:

A marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor. As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes. Ela é uma das formas pela qual a empresa se comunica com o público consumidor.

Bedbury (2002, p. 37) dá uma longa definição de marca, que é importante por chamar a atenção para diversos pontos vitais à construção de marcas no século XXI, como o fato de as marcas adquirirem vida própria na mente dos consumidores:

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las.

Portanto, a partir da análise das definições de marca, chega-se à conclusão de que os diversos autores citados contribuíram para um melhor entendimento do conceito de marca. Embora a definição de Kotler (1991, p. 442) seja básica e essencial, as definições de Souza e Nemer (1993, p. 11) e de Bedbury (2002, p. 37) traduzem melhor o conceito de marca neste século, ressaltando questões cruciais para a construção de marcas, e por isso serão adotadas neste estudo.

Para definir o que exatamente se entende por uma marca sólida é preciso começar definindo o termo “valor de marca”⁷, que, segundo Aaker (1998, p. 16), “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”. Os ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca, como patentes, marcas registradas e relações com os canais de distribuição, entre outros.

Com base nesse conceito de valor de marca, diversas empresas de comunicação e de pesquisa de mercado desenvolveram critérios para medir o valor das marcas. A seguir serão citados alguns desses critérios, que foram selecionados por terem ampla aceitação pelas empresas que gerenciam marcas.

A agência de propaganda Young & Rubicam, por exemplo, desenvolveu o estudo *Brand Asset Valuator* (BAV), ou Avaliação de Ativo de Marca (PELUSO; ALMEIDA, 1996, p. 117). Trata-se de um banco de dados mundial formado por meio de pesquisa realizada periodicamente com 30 mil consumidores em 25 países, incluindo o Brasil. Para a agência, a construção e a sustentação de uma marca baseiam-se em quatro pilares: diferenciação (o que torna a marca singular), relevância (o que a faz importante), estima (o respeito que o consumidor lhe devota) e familiaridade (a penetração mais ampla do seu conceito no mercado).

Outro sistema desenvolvido por agências de propaganda (Ogilvy e grupo WPP) é chamado de Brandz, no qual as marcas são representadas por uma pirâmide de cinco níveis: taxa de

⁷ Original: “*brand equity*”.

presença na mente, pertinência percebida, desempenho percebido, vantagens percebidas e vínculo (KAPFERER, 2004, p. 150). O estudo Brandz já comparou mais de 21 mil marcas através de entrevistas com 650 mil consumidores e profissionais em 31 países (WPP, 2004). Para cada marca, cada pessoa entrevistada é posicionada em um nível da pirâmide, dependendo de suas respostas. No final da análise, a pirâmide mostra o número de consumidores que alcançaram cada nível, e o objetivo é ter a maioria no topo da pirâmide, ou seja, consumidores fiéis à marca. A ilustração a seguir mostra a pirâmide, que o grupo WPP chama de *BrandDynamics Pyramid*.

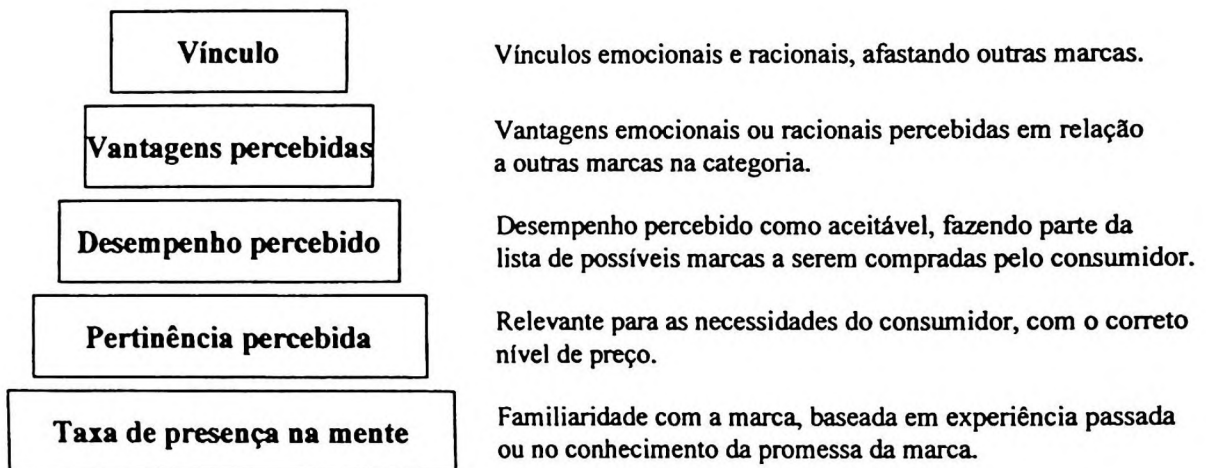


Ilustração 3 – *BrandDynamics Pyramid*

FONTE: Adaptado de WPP, 2004

A divisão Ipsos-ASI, do instituto de pesquisa de mercado IPSOS, é especializada em avaliação de propaganda e de marcas e possui uma ferramenta chamada *Equity*Builder*, que se propõe a avaliar a saúde global da marca, identificando, além do valor da marca, a substituição de marcas e o valor da categoria de produtos ou serviços. Para a Ipsos-ASI, o valor da marca pode ser medida em cinco características: diferenciação, relevância (o consumidor se identifica com a marca e ela satisfaz as suas necessidades mais do que as outras), popularidade (o fato de ela ser percebida como uma marca que muita gente usa), familiaridade (o consumidor está familiarizado com a marca e entende o que ela oferece) e qualidade (informação verbal).⁸

O quadro a seguir faz um resumo comparativo dos pilares formadores do valor da marca, segundo Aaker (1998, p. 16) e as ferramentas elaboradas pelas agências de propaganda e pelo instituto de pesquisa citados.

⁸ Informação obtida da Ipsos-ASI durante a palestra “Mitos e realidades na construção de marcas”, proferida em 2003.

Quadro 1 – Pilares do valor da marca

Aaker	Young & Rubicam	Ogilvy e WPP	Ipsos-ASI
Conscientização Fidelidade Qualidade percebida Associações relativas à marca Outros ativos	Diferenciação Relevância Estima Familiaridade	Taxa de presença na mente Pertinência percebida Desempenho percebido Vantagens percebidas Vínculo	Diferenciação Relevância Popularidade Familiaridade Qualidade

Nota-se que alguns termos são utilizados de forma intercambiável (por exemplo, qualidade e desempenho), e, portanto, em linhas gerais, os fatores mais importantes para a construção do valor da marca são: conhecimento da marca, diferenciação, qualidade percebida, relevância, familiaridade e fidelidade.

Com esse conhecimento é possível definir o que é uma marca sólida, segundo autores selecionados.

Para King (1973, p. 22), o que ele chamou de “marca nova de sucesso” possui três elementos: deve ser relevante para as necessidades e desejos das pessoas, deve ser coerente em sua totalidade e ter um conjunto único de apelos.

Bedbury (2002, p. 224-40) desenvolveu uma lista de valores básicos a que todas as marcas devem manter-se atentas:

- simplicidade, no sentido de selecionar segmentos de mercado, compreendê-los e fazer promessas que as marcas possam cumprir;
- paciência, pois “grandes empreendimentos levam tempo”;
- relevância, ressaltando a tendência crescente da personalização em massa, que combina os benefícios da produção e da distribuição em massa com a capacidade de fazer ajustes nos produtos ou serviços para atender os desejos de determinado cliente ou segmento de mercado;
- acessibilidade, no sentido de ampla distribuição;
- humanidade, isto é, construir uma marca que evoque qualidades humanas positivas, gerando a familiaridade do consumidor com ela;
- onipresença, ou seja, presença dinâmica na mídia, buscando desenvolver uma estratégia de onipresença junto ao seu público-alvo básico;

- inovação.

Martins (1999, p. 21) e Kapferer (2004, p. 121) seguem o mesmo raciocínio dos demais autores, mas enfatizam o lado emocional para definir uma marca sólida. Assim, Martins afirma que “o trunfo das marcas bem-sucedidas é associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário coletivo”. Kapferer complementa dizendo que uma “grande marca” é um nome que influencia a compra e ao qual “está associada uma emoção junto a um número enorme de compradores potenciais”. Ele continua explicando que essa ligação se traduz pela fidelidade à marca; assim, “o valor de uma marca é medido pela sua capacidade de criar um vínculo de fidelidade perene com o consumidor, em um certo nível de preço”.

Em relação ao preço, vale ressaltar que, apesar de muitos autores afirmarem que as marcas sólidas podem cobrar um preço mais alto, a sensibilidade dos consumidores, na verdade, varia caso a caso, de acordo com as marcas. Botelho e Urdan (2003, p. 1) fizeram um estudo com o objetivo de verificar se há diferença de sensibilidade ao preço entre os grupos de consumidores leais e não leais a uma marca específica⁹ na escolha da marca. A conclusão a que chegaram foi que tal diferença varia de acordo com as marcas. Além disso, para esses autores, cobrar ou não um preço acima da média do mercado depende da estratégia da empresa e do posicionamento da marca, pois marcas voltadas para consumidores de baixa renda provavelmente cobram um preço inferior à média de mercado e, ainda assim, podem ser marcas sólidas.

Nunes e Haigh (2003, p. 99) propõem um modelo de avaliação de marca, o *Brand Value Tracker*, que visa integrar o que chamam de indicadores da marca (intangível) com os indicadores financeiros tradicionais, como rentabilidade e retorno sobre o capital investido. Dessa forma, para esses autores (*Ibid.*, p. 87-8), uma marca forte é aquela que, por um lado, tem a capacidade de reter os consumidores atuais, aumentando sua frequência de compra, o que faz com que a empresa tenha menor risco de perdas futuras; por outro lado, a marca forte é capaz de atrair novos consumidores, a taxas exponenciais e consistentes, assim como permitir a sua extensão para novas categorias de produtos e serviços, aumentando o lucro da empresa. Portanto, a marca forte possibilita aumentar o valor para o acionista ao criar valor para o seu consumidor.

⁹ A pesquisa foi feita com os dados referentes a quatro marcas da categoria de achocolatados, obtidos de uma rede de supermercados da região sudeste do Brasil.

Ao analisar diversos modelos de avaliação de marca¹⁰, Louro (2003, p. 37) conclui que os conceitos, sistemas e esforços de medição do desempenho da marca são elementos orientadores da reflexão estratégica e da ação tática das organizações, essenciais para a integração eficaz de objetivos de curto e longo prazo. Assim, para que a marca se mantenha sólida, ela precisa ser avaliada constantemente pelos seus gestores.

A necessidade de uma gestão cuidadosa e eficaz ao longo do tempo é ressaltada por Keller (2003, p. 38), que indica os cinco fatores descritos por Tellis e Golder (1996 *apud* KELLER, 2003, p. 38) para uma liderança de marca duradoura:

- a) constantemente aprofundar o conhecimento da empresa sobre as necessidades e desejos dos consumidores;
- b) ser persistente e ter compromisso com seus objetivos e com a alocação de recursos para atingi-los;
- c) ter compromisso com a liderança no longo prazo, ou seja, os dirigentes da empresa não devem focar exclusivamente os resultados de curto prazo;
- d) inovar continuamente;
- e) conseguir transferir o aprendizado adquirido através da liderança em uma determinada categoria de produtos para demais categorias nas quais a empresa decida investir.

Em conclusão, levando em conta todas as afirmações dos autores selecionados, uma **marca sólida** é aquela que:

- **conta com produtos e serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo;**
- **é lembrada pelos consumidores potenciais;**
- **possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo;**
- **é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo;**
- **mantém-se relevante para atender as necessidades e desejos de um grupo;**
- **é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;**
- **possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;**

¹⁰ Louro (2003, p. 34) avaliou os seguintes modelos empresariais de avaliação do desempenho de uma marca: *Brand Asset Valuator*, da Young & Rubicam (citado neste estudo); *Brand Equity Index*, da Longman-Moram Analytics Inc.; *Consumer Brand Equity*, da Leo Burnett Brand Consultancy; *The Conversion Model*, da Market Facts Inc.; o modelo da DDB Needahm Worldwide; EquiTrend da Total Research Corporation; *Equity Monitor*, da Yankelovich, Clancy & Schulman; *Image Power*, da Landor Associates; e *Top Brands*, da Interbrand (citado mais adiante neste estudo).

- seu portfólio ajuda a construir sua imagem;
- possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de *marketing* da empresa;
- cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;
- garante a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio;
- possui valor patrimonial elevado.

Uma vez definido o conceito mais relevante para o estudo, serão explicados outros conceitos importantes.

O conceito de imagem da marca foi difundido, na década de 60, pelo publicitário David Ogilvy com foco na propaganda, e, desde então, tem sido utilizado por teóricos e práticos de *marketing* com um foco mais amplo. Aaker (1998, p. 115) explica que “uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa”. Em outras palavras, é a percepção das pessoas sobre a marca, ou seja, a visão que os consumidores possuem da marca. E essa visão pode ou não refletir a realidade objetiva.

Já a identidade da marca é “um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a, p. 50-4). Os autores afirmam que a identidade da marca é “a pedra fundamental da estratégia de marca” e que uma marca forte deve ter uma identidade rica e clara, a fim de formar uma imagem sólida e pertinente na mente dos consumidores. Se a empresa for eficaz na construção de sua marca, a percepção dos consumidores, isto é, a imagem da marca, será equivalente à identidade da marca, que representa aquilo que a empresa deseja que sua marca signifique.

Outro conceito fundamental é o de posicionamento, que, segundo Kotler (2000, p. 321), “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Sendo assim, é preciso construir a identidade da marca e, por meio de estratégias de *marketing* adequadas para a marca, posicioná-la na mente dos consumidores para que eles formem uma imagem da marca condizente com a identidade construída. A ilustração a seguir, adaptada de Telles (2004, p. 57), mostra a relação entre todos esses elementos; deve-se ressaltar a importância de se manter uma coerência entre eles ao longo do tempo.

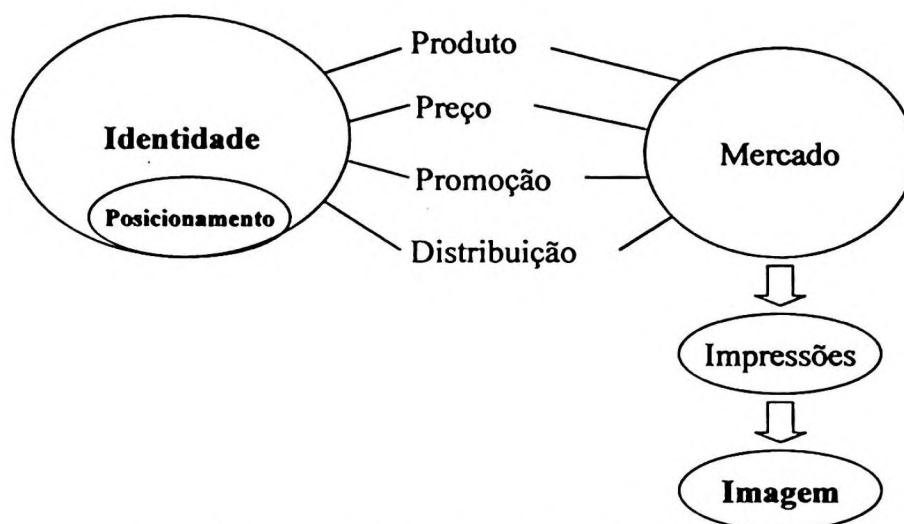


Ilustração 4 – Identidade, posicionamento e imagem de marca
 FONTE: Adaptado de TELLES, 2004, p. 57

O conceito de arquitetura de marca é também relevante para esta pesquisa. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 148), “arquitetura de marca é uma estrutura para organizar o portfólio de marcas que especifica os papéis destas, os relacionamentos entre elas e os diferentes contextos de marca no que diz respeito a produtos e seus respectivos mercados”. Para esses autores, uma arquitetura de marca bem concebida e gerenciada tende a gerar clareza e sinergia de marca. Nunes e Haigh (2003, p. 117) esclarecem que um estudo de arquitetura de marcas permite análises e conclusões que conduzem a determinadas soluções para as empresas. Dentre as soluções, os autores enumeram: descontinuidade de uma ou mais marcas, criação de uma nova marca, associação da marca com uma terceira marca (*co-branding*), alianças estratégicas com outras empresas, compra de alguma marca, combinação de marcas, revisão da hierarquia entre as marcas existentes ou ainda a extensão de categorias de produtos.

Por fim, é necessário esclarecer o que se quer dizer com as ações da empresa, isto é, os elementos do esforço de desenvolvimento das marcas. Essas ações são relativas ao gerenciamento estratégico e tático do composto de *marketing*: produto, preço, promoção e ponto-de-venda ou distribuição. Incluem decisões a respeito dos atributos e características dos produtos, sua embalagem, posicionamento de preço, estratégias de comunicação com o consumidor, formas de selecionar e trabalhar com os canais de distribuição, etc. As ações se traduzem na atitude do consumidor diante da marca (lembrança, satisfação, preferência e lealdade) e no seu comportamento (aquisição da marca e retenção ou repetição de compra).

2.2 Histórico da utilização de marcas

Nesta subseção será contada a história das marcas desde a Antigüidade, quando elas tinham apenas a função de identificar o fabricante dos produtos, até o século XXI, quando passaram a ser associadas a um estilo de vida ou a um conjunto de idéias.

2.2.1 Da Antigüidade ao século XX

Segundo Aaker (1998, p. 7), há evidência de que na história antiga foram colocados nomes em mercadorias para identificar o fabricante. Souza e Nemer (1993, p. 3) acreditam que as primeiras marcas se originaram na arte, quando escultores começaram a assinar seus trabalhos, como forma de identificá-los. Marcas foram encontradas em porcelana chinesa, artesanato da antiga Grécia e de Roma e em bens da Índia datados de 1300 a.c. (KELLER, 2003, p. 52). Essa prática foi abandonada na Idade Média, e já nessa época, segundo Aaker (1998, *op. cit.*, p. 7), sociedades comerciais na Europa usaram marcas registradas para a segurança do consumidor e para proporcionar proteção legal ao produtor. Voltando às artes, Souza e Nemer (*op. cit.*, p. 4) afirmam que artistas como Michelangelo retomaram na Renascença a tradição de assinar seus trabalhos, fazendo com que a assinatura influenciasse a sua avaliação comercial. Nota-se, então, que desde muito tempo as marcas são usadas tanto como proteção ao consumidor e produtor como para indicação de valor de um produto.

Com o crescimento das cidades, após o feudalismo apareceram as primeiras lojas varejistas e tornou-se prática dos produtores marcarem seus produtos para que sua produção pudesse ser identificada caso fosse necessária alguma alteração de quantidade ou ainda para controlar a qualidade. Foi, então, quando a produção se distanciou do consumidor final, que as marcas ganharam importância no comércio para identificar a origem da mercadoria comprada e proteger o consumidor, representando uma garantia de confiabilidade e qualidade.

No século XIX, no início da era industrial, as marcas ganharam maior relevância em função do aumento da produção em massa. A marca competitiva tornou-se uma necessidade na era da máquina, já que, com a uniformidade manufaturada, a diferença baseada na imagem precisava ser criada junto com o produto (KLEIN, 2002, p. 30). Para Pinho (1996, p. 12), o uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação ocorreu na Escócia, em 1835, com a marca de

uísque Old Smugler, que empregava um processo especial de destilação. Segundo Souza e Nemer (*op. cit.*, p. 5), nos Estados Unidos, os precursores da utilização de marcas foram os fabricantes de remédios populares e, um pouco mais tarde, os de alimentos. Marcas que existem até hoje, como aveia Quaker (marca corporativa aplicada ao produto), adquirida pela Pepsico recentemente, e sabonete Ivory, da Procter & Gamble, foram criadas em 1860 e 1870, respectivamente. No Brasil, o polvilho antisséptico Granado (ALMEIDA, 2003), lançado em 1903, e as cervejas Bohemia, lançada em 1853, Brahma (1888) e Antarctica (1889) são alguns exemplos de marcas mais antigas do país (AMBEV, 2004). A partir de um estudo realizado pela Gazeta Mercantil intitulado “Marcas centenárias mudam e invadem século XXI” (1999), Martins (2000, p. 224) selecionou doze marcas comercializadas no Brasil que atravessaram os anos, adaptando-se às mudanças do ambiente e dos consumidores (quadro 2).

Quadro 2 – Marcas centenárias comercializadas no Brasil

Marca	Início	Resumo histórico
Maisena	1874	Os primeiros lotes chegam dos Estados Unidos. A produção local começou em 1930.
Nestlé	1876	Chega ao Brasil, da Suíça, importando a Farinha Láctea. O Leite Moça chega em 1890 com o nome de MilkMade, e passa a ser produzido no país a partir de 1921.
Hering	1880	São produzidas as primeiras camisetas em Blumenau, Santa Catarina.
Brahma	1888	Começa a fabricação de cerveja no Rio de Janeiro.
Antarctica	1889	Inicia a fabricação de cerveja em São Paulo.
Ita-Sal	1899	Fundada a fábrica em Macau, Rio Grande do Norte.
Caracu	1899	A cerveja começa a ser fabricada em Rio Claro – São Paulo, com outro nome.
Açúcar União	1910	A marca é lançada em São Paulo.
Biotônico Fontoura	1910	Começa a ser fabricado em Bragança Paulista.
Catupiry	1913	Inicia a fabricação.
Minâncora	1914	Começa a fabricação da pomada em Joinville, Santa Catarina.
Manteiga Aviação	1920	Inicia a fabricação em São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais.

FONTE: Adaptado de MARTINS, 2003, p. 224

Na última década do século XIX, a maioria dos países industrializados já possuía legislação específica sobre propriedade e proteção de marcas. No Brasil, a primeira lei surgiu em 1875 (PINHO, 1996, p. 13). Nessa época, algumas empresas desenvolveram formas de distribuição em larga escala e começaram a utilizar meios de comunicação com ampla cobertura geográfica. Nesse contexto, as marcas pioneiras e as empresas tiveram a necessidade de torná-las mais eficazes, no sentido de serem fáceis de lembrar, de fácil pronúncia, originais e, se possível, relacionadas ao produto (*Ibid.*, p. 5). Klein (2002, p.30) complementa afirmando

que as logomarcas eram elaboradas para evocar familiaridade e tinham um caráter popular para tentar superar o anonimato dos bens embalados.

Segundo Klein (*Ibid.*, p. 30) “a personalidade corporativa, singularmente nomeada, embalada e divulgada, havia chegado”. E a propaganda se disseminou com o papel de ajudar as empresas a encontrar a sua alma, o que foi dito pelo publicitário Bruce Barton, responsável pela formação da imagem da General Motors, na década de 20. Provavelmente vem daí a expressão “a propaganda é a alma do negócio”. Nota-se que os publicitários desempenharam importante papel na disseminação dos primeiros conceitos de marca, por serem os responsáveis pela construção da imagem da marca, isto é, as empresas focavam a produção e delegavam às suas agências de propaganda a responsabilidade pela imagem daquilo que vendiam. Assim, tornaram-se bastante conhecidos publicitários como David Ogilvy, que disseminou o conceito de imagem da marca, e Leo Burnett, responsável pela construção da marca de cigarros Marlboro, que é totalmente voltada para o imaginário, sem nenhum benefício funcional.

No século XX, a marca tornou-se de fato central para os concorrentes, tendo como finalidade acentuar a diferenciação e reduzir a importância do preço na decisão de compra. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 17), o sistema de gestão de marcas foi criado pela empresa americana Procter & Gamble, em 1931. Esta teria sido a primeira empresa a propor um sistema de gestão focalizado em marcas, com uma equipe de gerência de marca responsável pela criação do programa de *marketing* de uma marca e por sua coordenação com as demais áreas da empresa, como vendas e manufatura.

O chamado modelo clássico de gestão de marcas era estruturado para resolver problemas de vendas de forma tática e reativa, ou seja, detectava-se o problema para, então, buscar soluções através do composto de *marketing* (produto, preço, promoção e distribuição). Com o aumento da complexidade dos mercados e das pressões competitivas, o modelo clássico migrou para o modelo de liderança de marca, que enfatiza a estratégia, tem escopo mais amplo e é impulsionado pela identidade de marca (*Ibid.*, p. 22).

2.2.2 Os anos 80 e o valor da marca

Na década de 80, concomitantemente com a multiplicação de operações de fusões e aquisições, intensificou-se a discussão sobre o valor da marca¹¹. Surgiu então o conceito de “valor de marca”, disseminado por David Aaker. A marca começou a ser analisada sob um enfoque econômico-financeiro, enquanto ativo gerador de valor para seu proprietário (BARRETTO; FAMÁ, 1998, p.56). Segundo Martins e Blecher (1996, p. 163), a marca representa um capital essencial, apesar de ser tratada como intangível. Esses autores consideram a marca como um ativo que pode ser utilizado para captar e gerenciar recursos financeiros, e propõem a emissão de “*brand bonds*” ou “bônus de marca”, para serem comercializados como as ações de empresas (*Ibid.*, p. 212).

O valor de marca começou a ser um componente importante nos processos de avaliação de empresas no Brasil, e essencial nas decisões de investimento, com a abertura da economia no início da década de 90 e o conseqüente aumento das fusões e aquisições. Martins (2003, p.242-3) cita como exemplo a aquisição da Pullman e do grupo Ceval pela Santista Alimentos, e da Prosdócimo pela Electrolux, casos em que as marcas eram os maiores ativos em jogo.

Em pesquisa realizada com empresas no Brasil que passaram por processos de fusão e/ou aquisição a partir da década de 90 até janeiro de 2003, Lopes (2003, p. 108) verificou que as fusões e aquisições realizadas por essas empresas visam preferencialmente aos bens intangíveis, como as marcas. Isso explica porque a Unilever pagou US\$ 930 milhões pela Kibon, em outubro de 1997, valor quase três vezes superior às vendas da empresa no ano anterior (MARTINS; BLECHER, 1998, p. 56). A pesquisa de Lopes (*op. cit.*, p. 108) também revelou que a maioria das empresas pesquisadas faz um estudo prévio das marcas antes de realizar os processos de fusão e/ou aquisição, mostrando a importância da marca como uma vantagem competitiva para as empresas.

Entretanto, é importante mencionar que as fusões ou aquisições criaram um novo problema: a proliferação de marcas em uma mesma empresa. Essa situação gera a possibilidade de canibalismo entre marcas, de deseconomias de escala, de desposicionamento de marcas e, conseqüentemente, de confusão para o consumidor. Empresas nessa situação podem optar por

¹¹ Segundo Farquhar (1990, p. 8), esse processo foi estimulado, entre outros fatores, pela operação na qual a Philip Morris comprou a Kraft Foods por seis vezes o que a empresa valia no papel.

processos de redução de marcas, via curva ABC. A Unilever, por exemplo, que adquiriu, ao longo de sua história, inúmeras companhias, como a Kibon e a Bestfoods, percebeu, em 1999, que 77% de seus negócios eram gerados por cerca de 100 marcas, mas a empresa administrava em torno de 1600 marcas, a maioria delas tomando recursos que ultrapassavam a receita que geravam. Visando aumentar a taxa de crescimento da empresa, a Unilever focou seus investimentos em 400 marcas.¹²

Outra possibilidade de gerenciar a proliferação de marcas é a adoção da estratégia de marca guarda-chuva. Em sua pesquisa, Lopes (*Ibid.*, p.109) detectou uma convergência para essa estratégia de marca após processos de fusão ou aquisição, concluindo que possivelmente as empresas optem por investir em apenas um nome por questões financeiras.

Desencadeado pelos processos de fusão e aquisição, o valor da marca é um dos assuntos que continua despertando crescente interesse na administração de *marketing*. Isso se deve a vários fatores, mas principalmente ao reconhecimento de que o capital primário para muitas empresas é sua marca, isto é, seu valor real repousa externamente ao negócio, na mente dos compradores atuais e potenciais (TAVARES, 1997, p. 23).

Nos Estados Unidos, a empresa de consultoria Interbrand Corp. (INTERBRAND, 2000) calcula o valor das marcas da mesma forma que analistas financeiros valorizam os demais ativos das empresas, isto é, calculando o quanto devem valer no futuro e trazendo os lucros projetados a valor presente, considerando os riscos de os ganhos projetados efetivamente se realizarem e o papel das marcas na geração desses ganhos. O resultado desse estudo é um *ranking* anual com as cem maiores marcas globais. Para entrarem no *ranking*, as marcas devem ter um valor superior a US\$ 1 bilhão e ser de natureza global, ou seja, pelo menos 20% de suas vendas devem ser originadas em outros países que não o de origem da empresa. Além disso, as empresas precisam ter seus balanços publicados, a fim de garantirem o acesso e a confiabilidade das informações financeiras. O quadro 3 mostra as dez maiores marcas globais em 2004.

¹² Informações obtidas no Trabalho de Conclusão de Curso de Sérgio Aguiar Eleutério, sob o título *Migração de marcas: análise do processo e estratégia envolvidos no foco em marcas fortes*, apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP em 2003.

No Brasil, a consultoria Interbrand realiza um estudo similar ao internacional e elabora, desde 2001, uma lista com as marcas mais valiosas do país. Segundo o estudo, a marca Itaú, com valor estimado de US\$ 1,204 bilhão, ocupa o primeiro lugar do *ranking* em 2004 (ITAÚ, 2004). Segundo a consultoria britânica, os bancos parecem liderar a construção de marcas no Brasil, pois há cinco bancos entre as dez marcas mais valiosas: o Bradesco está em segundo lugar, o Banco do Brasil em quarto, o Unibanco em oitavo e o ABN Amro Real em décimo. A Interbrand considera a presença forte das instituições financeiras no *ranking* como um reflexo de sua lucratividade e dos constantes investimentos em marketing. Além dos bancos, as três maiores marcas de cerveja da AmBev (Skol, Brahma e Antarctica) também estão entre as dez marcas mais valiosas (BANCOS, 2004).

Quadro 3 – Valor das dez maiores marcas globais

Marcas	Valor em US\$ bilhões	País de origem
COCA-COLA	67.39	Estados Unidos
MICROSOFT	61.37	Estados Unidos
IBM	53.79	Estados Unidos
GE	44.11	Estados Unidos
INTEL	33.50	Estados Unidos
DISNEY	27.11	Estados Unidos
McDONALD'S	25.00	Estados Unidos
NOKIA	24.04	Finlândia
TOYOTA	22.67	Japão
MARLBORO	22.13	Estados Unidos

FONTE: *CULT BRANDS*, ago. 2004, p. 64

Além das marcas citadas no estudo da Interbrand, em recente reportagem da revista Exame (BLECHER, 2003, p. 36-45), OMO, Moça, Nescau, Skol, Derby, Havaianas e Big Mac foram citadas como “supermarcas” brasileiras, responsáveis por faturamentos tão altos que fariam com que entrassem na lista das 500 maiores empresas, elaborada por essa mesma publicação, na frente de muitas empresas de grande porte. Nota-se que, dessas marcas, apenas Skol e Havaianas são marcas de empresas nacionais (Ambev¹³ e São Paulo Alpargatas,

¹³ Recentemente, a Ambev passou por um processo de fusão com a empresa belga Interbrew, portanto não pode mais ser considerada uma empresa nacional.

respectivamente), enquanto que as demais são marcas de empresas multinacionais de origem anglo-holandesa, suíça, britânica e americana.

2.2.3 A crise das marcas

Na década de 90, as marcas, seu valor e principalmente sua forma de gestão foram questionados. Esse processo foi iniciado principalmente pelo anúncio da Philip Morris, em 1993, de que reduziria o preço dos cigarros Marlboro para tentar concorrer com as marcas baratas que lhe estavam tomando mercado (KLEIN, 2002, p. 36). O motivo do impacto negativo do anúncio foi que Marlboro era considerada a marca mais valiosa do mundo, segundo *ranking* da publicação americana Financial World, que era baseado nas vendas mundiais das marcas, sua rentabilidade e seu potencial de crescimento (EXAME, 1994, p. 15). Chegou-se até a questionar se as grandes marcas teriam futuro: “as grandes marcas não têm se defendido muito bem ultimamente do ataque de produtos concorrentes de preços menores, incluindo as marcas próprias de varejo.” (KASHANI, 1996, p. 78).

Quando empresas como Philip Morris e Procter & Gamble, que possuíam experiência em construção de marcas, contavam com equipes de *marketing* estruturadas e treinadas e haviam feito altos investimentos durante anos, principalmente em mídia de massa, viram-se ameaçadas por marcas cujo único atrativo seria o preço, todo o conceito de marca construído por décadas parecia ter perdido seu valor. No Brasil, ocorreu a proliferação das chamadas “marcas talibãs” (BLECHER, 2002, p. 32-9), comercializadas por pequenas e médias empresas nacionais “ágeis, flexíveis e guerrilheiras - uma espécie de talibãs do mundo corporativo”.¹⁴

Nesse cenário, as verbas publicitárias migraram para outras formas de promoção, principalmente promoções de vendas capazes de causar impacto no preço dos produtos e gerar resultados de curto prazo. Segundo Klein (2002, p. 38), em 1983 as marcas americanas

¹⁴ O termo “marcas talibãs” alude ao movimento Taliban, que foi iniciado em 1994, no Afeganistão, por estudantes que pregavam a volta aos costumes mais tradicionais da religião Islâmica. Esses jovens eram oriundos das áreas rurais do país, oprimidos por sucessivas guerras e pela miséria. Eles formaram uma milícia fundamentalista que dominou a maior parte do território do Afeganistão (SYMONDS, 2001). Após o ataque terrorista que derrubou as torres gêmeas, em Nova York, em 11 de setembro de 2001, surpreendendo o mundo, o movimento Taliban foi muito citado na mídia, por ter sido responsabilizado por este e por outros atos terroristas. Nesse contexto, as marcas chamadas “talibãs” seriam aquelas marcas pequenas, fabricadas por empresas ágeis e agressivas, capazes de surpreender e abalar as marcas líderes de mercado, geralmente produzidas por empresas grandes e consolidadas.

investiram 70% de seu orçamento total de *marketing* em propaganda e 30% em outras formas de promoção; já em 1993, a proporção havia se invertido para 25 e 75%, respectivamente.

No entanto, enquanto as marcas “clássicas”, como o cigarro Marlboro e o detergente em pó Tide, nos Estados Unidos, e a Coca-Cola, a Nestlé e a Kellogg’s, no Brasil, perdiam mercado para as marcas focadas em preço, outras marcas se tornavam cada vez mais sólidas. Klein (*Ibid.*, p. 39) menciona marcas como Nike, Apple, Body Shop e Starbucks; no Brasil, podem-se citar OMO e Natura, como exemplo. A Unilever, com a marca OMO, resistiu até mesmo à entrada no mercado brasileiro, em 1999, da marca Ariel, de sua rival Procter & Gamble, que, após quase quatro anos de investimento no país obteve apenas 5,1% de participação de mercado, de acordo com dados da ACNielsen do bimestre dez./2002/jan./2003 (CARLESSI, 2003).

O que, então, essas marcas estariam fazendo de diferente? Por que seu valor não estava sendo erodido como o de outras “supermarcas”? Foi com esses questionamentos que se começou a abordar a chamada “terceira onda das marcas”.

2.2.4 A terceira onda das marcas

Chegou-se à conclusão de que dois conjuntos de fatores seriam responsáveis pela mudança no destino das “supermarcas” tradicionais: mudanças no mercado e administração precária (KASHANI, 1996, p. 79-80).

Quanto às mudanças no mercado, há basicamente três fatores:

- Os consumidores são atualmente mais informados, tendendo a ser mais céticos diante de apelos promocionais falsos ou não coerentes. Eles são também mais ecléticos, porque têm maior acesso a diferentes tipos de produtos, principalmente com a crescente disseminação da internet. Segundo estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, o Brasil terminou 2003 com uma base instalada de 20 milhões de computadores e os brasileiros compraram US\$ 4,5 bilhões em produtos pela internet, o que representa um crescimento de 163% em relação ao ano anterior (CARVALHO, 2004, p. 17);

- A concorrência está mais acirrada. Em decorrência da globalização, da tecnologia e da sofisticação dos sistemas de informação, a velocidade com a qual as inovações são imitadas está cada vez maior, o que tem tornado os produtos quase *commodities*;
- Os varejistas são mais capacitados em razão da adoção da tecnologia da informação, o que lhes permitiu entender melhor os consumidores, aproveitando o contato direto com eles, e analisar o desempenho das marcas, às vezes mais do que os próprios fabricantes. A concentração do varejo também foi responsável pelo aumento de seu poder de barganha, transferindo para os varejistas o poder de impor as regras de comercialização que antes estavam nas mãos dos fabricantes, já que apenas estes detinham informações e conhecimento sobre os consumidores.

Segundo Weilbacher (1994, p. 223-4), o *marketing* contemporâneo estava vacilando por se dedicar à diluição das marcas, que não teriam mais o poder indiscutível de proporcionar uma garantia de satisfação ao consumidor. Quanto mais as marcas se proliferam, menor é sua capacidade de criar satisfação para o consumidor. E o *marketing* estaria tentando compensar essa falha com promoções de vendas e outras técnicas que buscam resultados imediatos, mas que nada têm a ver com a criação de valor para o consumidor. Weilbacher (*Ibid.*, p. 224) complementa afirmando que:

Para realmente fazer o negócio crescer e gerar lucros abundantes no futuro, é necessário correr os riscos que estão associados com a mudança; com a reorganização; com a busca de vantagem competitiva por meio de novos conhecimentos; e, por fim, com a criação de dissonância e desequilíbrio nos mercados de consumo. Essa é a maneira pela qual são criadas as inovações – conceitos, produtos, serviços, seja lá o que for –, incluindo o valor decisivo para o consumidor, seja ele tangível ou ilusório.

Fica claro, então, que o mercado mudou e continua mudando em ritmo acelerado. Enquanto isso, muitas empresas demoraram para reagir e mudar a forma com que gerenciavam suas marcas. Elas mantiveram as mesmas estruturas de *marketing* e seguiram as mesmas receitas do passado, e o resultado foi a erosão do valor de suas marcas.

Segundo Klein (2002, p. 45), a lição que ficou da crise representada pela Marlboro foi que nunca houve de fato uma crise das marcas, mas sim uma crise de confiança de determinadas marcas. A construção da marca mudou substancialmente. No passado, as marcas eram construídas ao longo de anos ou décadas, com base nos atributos dos produtos, através principalmente de propaganda, e enfrentavam pouca concorrência. Hoje em dia, as marcas são

construídas mais rapidamente, dado que o tempo de desenvolvimento de inovações foi reduzido. Elas podem se basear em idéias ao invés de em produtos, utilizam a propaganda apenas como um dos muitos fatores criadores de marcas e vivem num mundo altamente competitivo, o que aumenta a dificuldade de lograr a diferenciação.

Houve uma mudança no papel das marcas, que são as ferramentas com as quais as empresas procuram atrair e reter os consumidores. Estes podem pagar mais por uma marca porque ela parece representar um estilo de vida ou um conjunto de idéias. As empresas exploram as necessidades emocionais das pessoas e seus desejos de consumo. Essa é a chamada “terceira onda das marcas”.

Para Pringle e Thompson (2000, p. 47-8), a terceira onda na formação de marcas significa que a natureza da marca evoluiu de uma base essencialmente racional para uma mais emocional, estendendo-se às dimensões ética ou espiritual da marca. Atualmente, já não é suficiente que os consumidores saibam a função do produto ou serviço, ou até mesmo as imagens que este transmite – eles precisam saber em que a marca “acredita”.

Em 1991, King (p. 45-6) antecipou que a decisão de compra dos consumidores iria depender mais dos atributos intangíveis do que dos benefícios funcionais dos produtos ou serviços. Por isso, seria necessário construir marcas, que King chamou de “entidades”, com uma personalidade duradoura, baseada numa combinação de valores funcionais e emocionais, e cujas empresas fabricantes tivessem uma vantagem competitiva em alguma área, como no entendimento do consumidor, em registros de patentes, na distribuição ou, até mesmo, em *design* e estilo, entre outras. Acreditando na mudança de foco dos benefícios funcionais, o autor afirmou que os funcionários da empresa se tornariam um elemento-chave na construção de marcas porque os consumidores, ao selecionar e comprar marcas, iriam avaliar todos os pontos de contato da marca e da empresa fabricante, inclusive seu modelo de gestão e sua cultura.

A construção da identidade de uma marca é inspirada na cultura da empresa que a comercializa, isto é, nas crenças e valores que regem seu funcionamento, assim como em sua

visão e missão¹⁵. Segundo Nunes e Haigh (2003, p. 100), as marcas e empresas mais duradouras têm uma missão muito clara e consistente ao longo dos anos. Muitas vezes, essa missão deu início à própria criação da empresa e a permeia por toda sua existência. O objetivo é que haja uma simbiose entre a cultura da empresa e a marca. Ao mesmo tempo em que a identidade da marca é fruto da cultura da empresa, a marca espelha a concretização dessa cultura no mercado.

Diversos autores (GLOVER, 1993; TAVARES, 1998; MITCHELL, 1999; TOSTI e STOTZ, 2001) defendem a construção da marca de “dentro para fora”. Tosti e Stotz (2001, p. 29) ressaltam que, para entregar a promessa da marca para os clientes e gerar valor, é preciso construir a marca de “dentro para fora”. Isso requer criar uma identidade de marca internamente, alinhar a liderança com os sistemas gerenciais e com os processos em torno de práticas que gerem valor para o cliente, e envolver os funcionários no esforço da marca. Glover (1993, p. 38) acrescenta que uma marca não consegue adquirir por si só uma nova identidade no mercado se esta não refletir a realidade interna da empresa. Mitchell (2002, p. 99) lembra da importância de realizar ações de *marketing* internamente para que os funcionários desenvolvam uma conexão emocional com a marca (ou marcas) da empresa. Nesse contexto, a comunicação externa da marca torna-se mais eficiente quanto mais estiver baseada na essência da empresa que a comercializa, ou seja, no comportamento e na atitude dos seus funcionários e nas forças e competências da empresa.

Mitchell (*Ibid.*, p. 99) evidencia a tendência de construção das marcas com base na emoção, tanto para o público interno quanto para o externo. Essa questão está tão presente atualmente no *marketing* que o próprio conceito de gestão de marcas (“*branding*”) está sendo interpretado como “o conjunto de ações ligadas à administração das marcas que buscam levá-las além de sua natureza econômica e fazer com que alcancem o emocional dos consumidores, e lá permaneçam” (BORGES, 2004, p. 27), embora o conceito seja de fato mais amplo. A tendência de utilizar apelos emocionais para atrair consumidores tem sido vista nas empresas de cartão de crédito. As assinaturas das principais marcas nesse mercado são as seguintes:

- Mastercard: “Certas coisas na vida não têm preço”;
- Credicard: “O melhor da vida”;

¹⁵ A visão é a situação desejada pela empresa, o desafio que orienta suas ações, enquanto “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar a possibilidade de expansão de suas ações”. (ALMEIDA, 2003, p.17).

- Visa: “Porque a vida é agora”.

Até mesmo a marca Veja, de limpadores, da Reckitt Benckiser, que costumava adotar um posicionamento racional, lançou recentemente uma campanha na mídia com a assinatura “Veja mais sua vida” e o texto “A sujeira vai e volta. A vida não. Use Veja e tenha mais tempo pra você”.¹⁶

Gobé (2002) e Martins (1999) discutiram a natureza emocional das marcas em seus livros. Martins (*Ibid*, p. 21) acredita que “o trunfo das marcas bem-sucedidas é associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário coletivo”. O autor cita, como exemplo, o leite Molico, cuja essência está, segundo ele, ligada à imagem de beleza, delicadeza e naturalidade. Gobé (*op. cit.*, p. 33) cunhou o termo “marca emocional”, que corresponde ao meio pelo qual as pessoas se conectam subliminarmente com as empresas e seus produtos de forma emocional. Para expressar a dimensão emocional da marca, as empresas devem:

- enxergar os consumidores como pessoas que precisam de produtos para suprir suas necessidades e de experiências para suprir seus desejos;
- conquistar a confiança dos clientes;
- fazer parte das aspirações do cliente, o que é muito maior do que simplesmente tornar a marca conhecida;
- buscar a presença emocional da marca e não simplesmente sua ubiquidade;
- dialogar com o cliente, procurando construir um relacionamento.

O investimento na imagem emocional da marca levou ao surgimento das chamadas “marcas *cult*” (NUCCI, 2004, p. 136) ou “marcas apaixonantes” (CASTANHEIRA, 2004, p. 61), definidas como marcas com forte apelo emocional. De acordo com o *ranking* das 100 marcas mais valiosas do mundo, da Interbrand, citado anteriormente, as marcas com forte apelo emocional passaram a valer mais. O quadro a seguir mostra as marcas que tiveram maior crescimento em relação ao ano anterior.

¹⁶ Anúncio da marca Veja, em página dupla, na Revista Veja, n. 1870, 8 set. 2004.

Quadro 4 – Marcas com maior crescimento em valor estimado

Marcas	Valor em US\$ bilhões	Crescimento % versus ano anterior
APPLE	6.87	+24%
AMAZON.COM	4.16	+22%
YAHOO!	4.55	+17%
SAMSUNG	12.55	+16%
HSBC	8.67	+15%

FONTE: *CULT BRANDS*, ago. 2004, p. 66

Segundo a reportagem da BusinessWeek (*CULT BRANDS*, 2004), essas marcas teriam crescido por representarem o estilo de vida de seus consumidores, que acreditam expressar sua personalidade através delas. Serralvo (1999, p. 31), em sua tese de doutorado, incluiu a ilustração a seguir, com um diálogo entre os personagens Calvin e seu tigre Haroldo, de Bill Watterson (autor de quadrinhos infantis publicados em livros e periódicos), que segundo Serralvo “expressa com singular propriedade a função das marcas no mundo do consumo”.¹⁷

O MELHOR DE CALVIN/Bill Watterson



Ilustração 5 – A marca como expressão da individualidade

FONTE: SERRALVO, 1999, p. 31

¹⁷ A relação dos consumidores com as marcas são objeto de estudo da sociologia, cujos autores costumam apresentar uma visão crítica a respeito do assunto. Baudrillard (1970, *passim*) apresentou uma crítica sobre a sociedade de consumo e o que seria para ele o seu principal ícone: a propaganda. O autor afirmou que a empresa, a marca e sua propaganda (atualmente seria mais correto dizer sua comunicação) impõem uma visão coerente e coletiva de uma totalidade indissociável; são como objetos que dão significados uns aos outros e “arrastam” o consumidor para motivações que o autor considerava complexas. Ele acreditava que as pessoas imitam a propaganda, “[...] procurando vestir-nos com ela, falar a sua linguagem, apresentar a sua aparência [...]”. Assim, o ser humano estaria procurando modelos e acabaria por contemplar o seu próprio reflexo na propaganda. Tratando a questão sob uma ótica mais atual, Fontenelle (2002, *passim*) discute o fato de que as pessoas fazem uso das imagens de marca para construir as imagens de si mesmas e do mundo, buscando significar uma experiência de vida. A autora conclui afirmando que vivemos a angústia do vazio provocada pela cultura descartável, consequência de um capitalismo acelerado. Para ela, a marca é oca, refletindo o nosso espírito de época. Portanto, mesmo com uma postura crítica, esses autores também discutem os fortes laços criados entre marcas e consumidores.

A estratégia de transformar a marca num estilo de vida está sendo adotada pela Honda no Brasil. Para a divulgação dos modelos da linha 2005, a Honda está investindo na campanha “Hondaterapia”, que, segundo *release* da empresa, “traduz o estado de espírito de quem pilota uma motocicleta Honda e sonha com liberdade, emoção e prazer”. (HONDA, 2004, p. 18).

Além de identificar-se com a personalidade da marca e com seu estilo de vida, o consumidor começa a sentir-se membro de uma comunidade. O caso mais emblemático de comunidade é o da marca Harley Davidson, com seu clube de usuários (*Harley Owners Group*). No entanto, a reportagem da BusinessWeek afirma que outras empresas, como Apple e Samsung, também estão construindo comunidades em torno de suas marcas.

As comunidades são formadas pelo desejo do consumidor de compartilhar experiências e de sentir-se pertencente a um grupo com o qual tenha alguma afinidade. Muniz e O’Guinn (2001, p. 415-8) definem comunidade de marca como entidades sociais que refletem o papel das marcas no dia-a-dia dos consumidores e as formas pelas quais estas se conectam com os consumidores e promovem a conexão dos consumidores entre si. Trata-se de uma comunidade explicitamente comercial, com alto grau de comprometimento com os valores do grupo. Segundo os pesquisadores, embora uma comunidade possa ser formada em torno de qualquer marca, é mais provável que se forme em torno de marcas que possuem uma imagem sólida, uma história de relacionamento com seus clientes e uma forte concorrência, o que reforça o desejo dos adeptos da comunidade de defendê-las de seus concorrentes.

As comunidades são formadas por “clientes-fãs”, que assumem um compromisso com suas marcas prediletas e criam propaganda boca a boca positiva para a marca, mas, se enganados, podem atacar frontalmente a empresa. E isso tomou dimensões preocupantes para as empresas à medida que a internet foi se desenvolvendo, pois a difusão é muito maior e pode dar origem a comunidades virtuais para falar bem ou mal de marcas (SANTILLE, 2001, p. 90). Portanto, é preciso compreender os consumidores emocionalmente fiéis à marca¹⁸ para administrar seu comportamento de compra e sua influência sobre outras pessoas (ROZANSKI; BAUM; WOLFSEN, 2002, p. 90).

¹⁸ Algumas agências de propaganda e institutos de pesquisa chamam os consumidores fiéis de “*true believers*”, isto é, aqueles que de fato acreditam na marca.

O culto à marca nasce da formação de uma sólida comunidade de usuários da marca ou do relacionamento pessoal do consumidor com a marca. Para que ocorra uma ou outra situação, os consumidores estão exigindo uma postura ética das marcas. Assim, retorna-se à discussão sobre a terceira onda das marcas: o desenvolvimento de uma dimensão “espiritual” das marcas. Pringles e Thompson (2000, p. 83) observam que algumas das empresas mais bem-sucedidas ultimamente são aquelas que têm uma visão, ou o que chamam de “sistema de crenças”, clara. No Brasil, há o reconhecimento de que o compromisso com a responsabilidade social e a boa governança corporativa ajudam as empresas a impulsionar o valor de suas marcas (BANCOS, 2004). As estatais Petrobrás e Banco do Brasil têm investido em *marketing* esportivo e cultural. O ABN Amro Real e a Natura demonstram preocupação com o meio-ambiente. Outro exemplo é a criação de fundações ou institutos, como a Fundação Bank Boston e o Instituto Vivo. A operadora de telefonia celular apóia e desenvolve projetos de educação, meio ambiente e voluntariado, com a missão de “promover a cidadania, compartilhando os valores e a experiência da VIVO com a sociedade”: (IBID, 2004).

Em pesquisa realizada no Brasil para avaliar o comportamento do cliente socialmente responsável, o Instituto Akatu, uma organização não-governamental (ONG) cuja missão é disseminar o comportamento responsável entre os consumidores brasileiros, descobriu que atitudes como o cuidado de não poluir o meio ambiente e oferecer um bom atendimento ao consumidor já não são mais vistas pelo consumidor consciente¹⁹ como um diferencial da marca. Estes consumidores acreditam que isso já é obrigação das empresas (ALMEIDA, 2004, p. 64), demonstrando que a exigência dos consumidores com questões sociais e ambientais tende a crescer.

Em conclusão, a ilustração a seguir resume a evolução do papel da marca e do enfoque de *marketing* para sua construção, desde as décadas de 80 e 90 até os dias de hoje, da “terceira onda das marcas”.

¹⁹ O Instituto Akatu considera consumidores conscientes aqueles que apresentaram onze ou mais dos treze comportamentos estudados – como pedir nota fiscal nos estabelecimentos e comprar alimentos orgânicos, entre outros. A pesquisa realizada detectou que apenas 6% da amostra constituem esse tipo de consumidor. A maior parte da população (57%) adota de duas a sete das práticas consideradas importantes para o bem da coletividade (ALMEIDA, 2004, p.64).

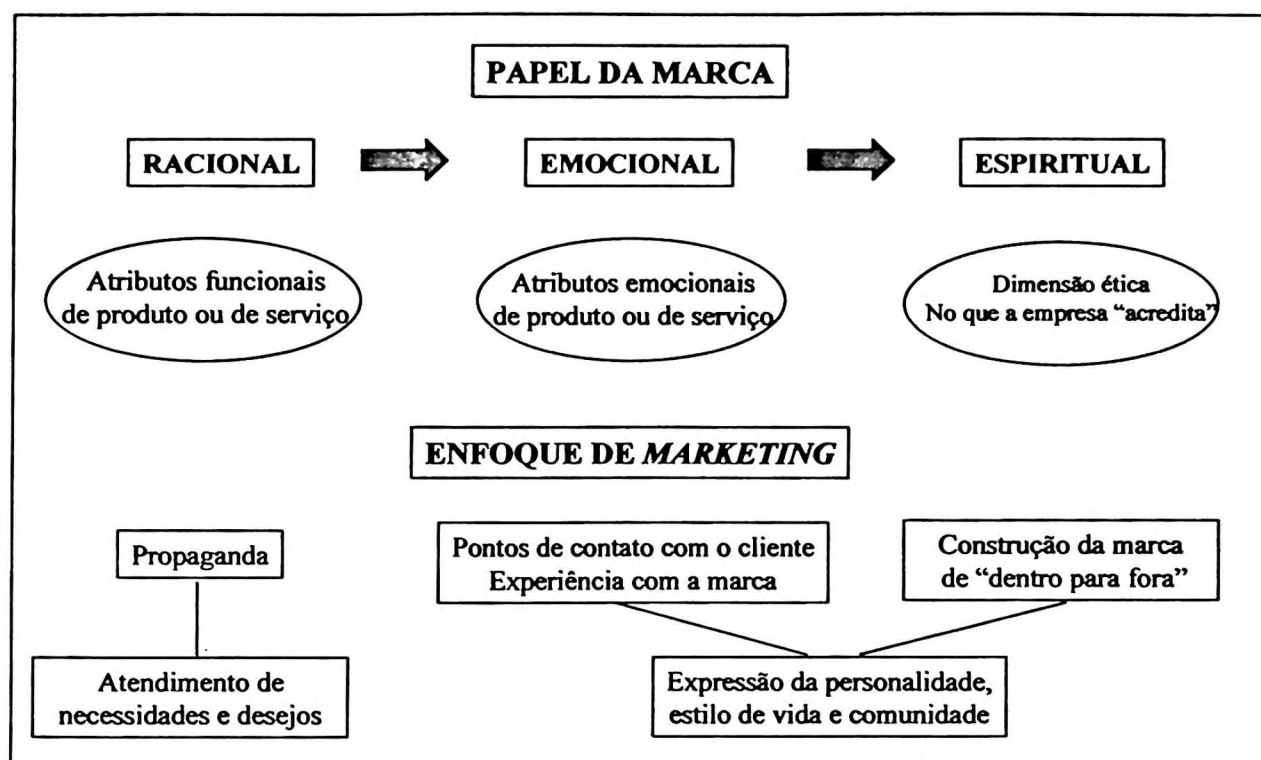


Ilustração 6 – A evolução do papel da marca e o enfoque de *marketing*

2.3 Políticas e estratégias de atribuições de marca

Para uma melhor compreensão da construção de marcas sólidas, é útil conhecer as diferentes políticas de marca e estratégias de atribuições de marca que as empresas podem adotar.

Kotler (2000, p. 429-39) enumera da seguinte forma as três decisões a serem tomadas para a adoção de uma política de marcas:

- Utilizar ou não uma marca. Um exemplo de produto sem marca é o medicamento genérico, que é aquele que tem o mesmo princípio ativo dos medicamentos de marca, garantindo a mesma reação no organismo dos pacientes. A indústria de genéricos surgiu nos Estados Unidos no começo da década de 60, e o medicamento genérico foi instituído no Brasil em 1999, como uma opção de preço mais baixo (MELLO *et al.*, 2003, p. 274-7).
- Utilizar a marca do fabricante ou a marca do distribuidor. Em 1969, Schutte (p. 9) propôs as seguintes definições: marcas de fabricantes são controladas por organizações cuja principal atividade é a produção, e marcas de distribuidores são controladas por organizações cuja principal atividade é a distribuição. As marcas de distribuidor são

usualmente chamadas de marcas próprias, como Extra, Pão de Açúcar e Goodlight do Grupo Pão de Açúcar.

- Utilizar marcas de família ou marcas individuais, ou seja, decidir sobre a arquitetura de marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a, p. 148).

Quanto à terceira decisão, Mattar e Santos (2003, p. 219-20) sugerem que uma empresa pode utilizar quatro diferentes estratégias para atribuir marcas para seus produtos e serviços:

- a) Marca única para todos os produtos ou serviços da empresa. Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 120) referem-se a essa estratégia como “casa com marca”. Trata-se da utilização de uma única marca mestra, ou marca guarda-chuva, como, por exemplo, Kodak, Nike e Sony. As principais vantagens são facilitar o lançamento de novos produtos com a marca já conhecida e evitar os custos necessários para a construção de novas marcas. Entretanto, é preciso garantir a homogeneidade da linha para que a marca tenha uma identidade e um posicionamento coerentes, conforme discutido na subseção anterior.
- b) Marca formada pelo nome da empresa combinado com o nome do produto ou serviço. Trata-se da utilização de submarcas, que podem desempenhar um papel de impulsionadoras ao adicionar em associações relevantes para o cliente (*Ibid.*, p. 129). A indústria automobilística faz uso desta estratégia: Ford Ecosport e Toyota Corolla, por exemplo.
- c) Marca exclusiva para cada linha de produtos ou serviços, diferente da marca da empresa. Esta estratégia justifica-se quando se trata de linhas que caracterizam negócios diferentes da empresa que não proporcionam sinergia, pelo contrário, podem até causar problemas. Exemplos de empresas que adotam esta estratégia no Brasil são a Unilever e a Reckitt Benckiser, cujas linhas de produto possuem marcas diferentes, que se sustentam sozinhas e maximizam seu impacto em seus respectivos mercados. A Reckitt Benckiser possui os limpadores Veja, os inseticidas Rodasol, os purificadores de ar Bom Ar, a linha de produtos para pisos e móveis Poliflor, entre outros.
- d) Marcas individuais exclusivas para cada item de produto. Esta estratégia deve ser utilizada quando cada item, mesmo sendo da mesma categoria, é dirigido a segmentos de mercado diferentes. Atualmente, em função das extensões de linha, é muito difícil encontrar uma marca para um único produto. Um dos exemplos mais claros desta estratégia no Brasil é a Unilever, que possui marcas diferentes para seus produtos (sabonetes Lux, Dove, Fofó, Vinólia e Gessy), cada uma com posicionamento único,

visando atender diferentes segmentos de consumidores. Outro exemplo pode ser dado na linha de cremes dentais, na qual a Unilever comercializa as marcas Gessy e Close-up; nessa linha há também a Colgate, que possui os cremes dentais Colgate e Sorriso.

As duas últimas estratégias são o que Aaker e Joachimsthaler (*Ibid.*, p. 120) chamam de “casa de marcas”, isto é, a utilização de marcas independentes e não relacionadas umas com as outras.

Além das estratégias apontadas por Mattar e Santos (2003), Aaker e Joachimsthaler (*op. cit.*, p. 124-5) apresentam mais uma estratégia, chamada de “marcas endossadas”. Trata-se do endosso organizacional de marca para impulsionar a marca independente ou principal. O papel do endosso é justamente trazer credibilidade à oferta. A Nestlé adotou, no Brasil, a estratégia de usar sua marca corporativa para endossar suas marcas independentes, utilizando o *slogan* “Qualidade e confiança Nestlé” e dando mais destaque à marca Nestlé nas embalagens dos produtos.

Após enumerar as três decisões para a adoção de uma política de marcas e explicar as estratégias para construir a arquitetura de marcas, cabe mencionar as cinco escolhas em estratégia de marca, apontadas por Kotler (2000, p. 435-9). A empresa pode lançar extensões de linha, ou seja, lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, como, por exemplo, a Danone faz com sua linha de iogurtes. Outra opção seria fazer extensões de marca, isto é, lançar novos produtos em outras categorias sob o mesmo nome de marca, como Dove, que era uma marca de sabonete e foi estendida a outras categorias: desodorantes, cremes hidratantes, xampus, condicionadores e produtos para tratamento de cabelos. Ao contrário das duas opções citadas, a empresa pode optar por criar novas marcas para seus lançamentos, principalmente quando nenhum dos nomes de marca existentes for apropriado para a categoria de produtos ou para o posicionamento da marca. O lançamento de novas marcas acaba levando a empresa a adotar a opção por multimarcas, que equivale à estratégia de “casa com marcas” explicada anteriormente. E a última opção seria a utilização de marcas combinadas (ou marcas duplas), em que duas ou mais marcas são combinadas em uma oferta, com o objetivo de que o outro nome de marca fortaleça a preferência ou a intenção de compra. Um exemplo recente é a parceria entre Renault e Boticário para o lançamento de um novo modelo de automóvel. É comum, também, que fabricantes de componentes ou ingredientes que entram em produtos de marca finais façam

campanhas para formar sua imagem, como a Intel e a Nutrasweet, incentivando os consumidores a comprar marcas de computadores e bebidas, respectivamente, que contenham seus produtos.

Para finalizar esta subseção sobre políticas e estratégias de atribuições de marca, é importante ressaltar que, independentemente da estratégia escolhida pela empresa, a marca corporativa deve ser sempre gerenciada com atenção. Como os consumidores estão mais bem informados e preocupados com questões sociais e ambientais, eles se interessam em conhecer o fabricante (ou empresa detentora) dos produtos e serviços que consomem. Assim, ressalta-se a importância de um programa de identidade corporativa. Pinho (1996, p. 29) afirma que:

Como uma embalagem, a identidade [visual] configura os ingredientes da corporação e possibilita sua comunicação para os mercados e públicos-alvo. Como uma marca, a identidade corporativa diferencia a empresa de modo positivo e memorável, projetando assim uma personalidade única e posicionando adequadamente a companhia no mercado.

Dawar (2004, p. 33) aponta a tendência das empresas de dar ênfase cada vez maior a suas marcas corporativas, assim como para a utilização de marcas guarda-chuva, que não necessariamente adotam o nome da empresa. Para o autor, a principal função disso seria dar maior credibilidade à empresa e seus atos, a fim de serem criados laços mais estreitos com os consumidores. Aliás, o autor (*Ibid.*, p. 36) defende que as empresas mudem o foco da gestão de marcas para a gestão do relacionamento com o cliente, transformando a marca num veículo para construir esse relacionamento. Embora a gestão do relacionamento com clientes não seja tratada com profundidade neste estudo, cita-se o artigo de Dawar (*Ibid.*) a fim de ressaltar a importância de manter o foco nos clientes e na construção de relacionamentos duradouros com eles para a construção e manutenção de marcas sólidas.

Um exemplo de investimento em marca corporativa é a campanha da Ambev intitulada “Programa Ambev de consumo responsável”, na qual a empresa revela que doou bafômetros digitais para a Polícia Rodoviária na via Dutra (AMBEV, 2004, p. 35). Assim, apesar de adotar a estratégia de “casa de marcas”, com uma marca exclusiva para cada produto (Bohemia, Antarctica, Brahma e Skol, entre outras), a empresa demonstra atenção com sua marca corporativa, associando-a a programas de responsabilidade social.

Quanto à questão da construção da marca “de dentro para fora” discutida anteriormente, Tavares (1998, p. 74) comenta que o primeiro esforço de construção de uma identidade corporativa deve estar orientado para os empregados, dado que “o ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa”. Para projetar em uma determinada imagem, os dirigentes da empresa precisam cuidar da realidade interna. Assim como as marcas, uma identidade corporativa sólida precisa se basear nos valores organizacionais, e estes devem de fato ser praticados no dia-a-dia. A seguinte citação de Tavares (*Ibid.*, p. 75) resume bem a relação entre identidade corporativa, público interno e imagem refletida para o público externo:

A identidade corporativa deriva das experiências da empresa, desde sua fundação, de seus registros cumulativos de sucessos e fracassos, além de suas perspectivas. Ela descreve as características centrais e permanentes da empresa que devem ser conhecidas pelos empregados. A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas, para produzir impacto externo junto a seus vários públicos. A identidade deve prescrever o conjunto de valores e princípios que esses públicos associam com a empresa.

2.4 Fatores de *marketing* para a construção de marcas

A gestão de marca foi trazida para o Brasil por grandes empresas multinacionais a partir da década de 30²⁰, embora o modelo de gestão orientado para o mercado tenha sido adotado apenas na década de 90. Antes disso, muitas empresas costumavam usar o chamado “*marketing* intuitivo” (CLANCY; KRIEG, 2002). As decisões dos principais dirigentes de *marketing* das empresas, que muitas vezes eram os próprios donos, vários com formação em finanças ou engenharia (produção), tinham um fundamento considerado pelos autores como “intuitivo”. Essas decisões não eram baseadas no conhecimento do consumidor e na sua motivação de compra, nem mesmo eram usadas estratégias de *marketing* estruturadas e consistentes.²¹

²⁰ A Sociedade Anônima Irmãos Lever, atual Unilever, iniciou suas atividades no Brasil em 1929, e a Johnson & Johnson chegou ao Brasil em 1933. Essas duas empresas são duas das multinacionais no país que possuem reconhecido sistema de gestão de marca. (UNILEVER, 2004; JOHNSON & JOHNSON, 2004).

²¹ Segundo o Novo Dicionário Aurélio, o adjetivo intuitivo significa “respeitante a, ou próprio da, ou fundado na intuição” e intuição é: “1. Ato de ver, perceber; discernir; percepção clara ou imediata; discernimento. 2. Ato ou capacidade de pressentir; pressentimento”. Essas definições tornam mais claro o que Clancy e Krieg (2002) quiseram dizer com “*marketing* intuitivo”, ou seja, um *marketing* baseado em percepções ou pressentimentos, ao invés de em informação, análise e conhecimento.

Até os anos 90, essa forma “intuitiva” de gestão de marca funcionou porque muitos mercados eram protegidos e a competitividade não era tão alta como é hoje. Com as condições de mercado atuais, o aumento da globalização e o fácil e rápido acesso à informação, as decisões tomadas apenas com base na intuição raramente levam a resultados positivos. A confiança exacerbada na intuição pode levar as empresas a realizar investimentos indiscriminados, concentrar esforços em aspectos da marca irrelevantes para o mercado ou deixar de perceber alguma nova tendência, como uma mudança no comportamento dos consumidores (AUFREITER; ELZINGA; GORDON, 2003, p.29).

Para Kotler (1999, p. 46-47), o processo de administração de *marketing* eficaz começa com a pesquisa de mercado, pois “sem ela, uma empresa entra em um mercado às cegas”. A pesquisa em um determinado mercado revela os segmentos existentes (grupos heterogêneos de clientes com determinadas características e necessidades) e serve de base para que a empresa possa avaliá-los no intuito de selecionar aquele(s) que ela possa atender com maior eficiência.

Segundo Clancy e Krieg (2002, p. 14), “é o pensamento contra-intuitivo, baseado em processos de análise de informações rigorosamente processadas, a partir de dados confiáveis, que é a chave do sucesso do marketing contemporâneo”. No atual cenário competitivo, as empresas precisam evitar os custosos processos de tentativa e erro e construir suas marcas de forma mais eficiente, o que depende do conhecimento profundo do consumidor e da detecção de tendências ainda na fase embrionária, que antecipam como as mudanças podem afetar seu mercado e seus clientes (AUFREITER; ELZINGA; GORDON, 2003, *passim*).

Shultz (2001, p. 8) defende que um elemento-chave na gestão de marcas é “chegar ao coração da marca”. Trata-se de um processo deliberado que começa necessariamente com o entendimento do que a marca significa, ou poderia significar, para seu público relevante. Neste grupo estão incluídos não somente os clientes, mas também fornecedores, distribuidores, parceiros estratégicos, funcionários, comunidades que interagem com a marca, a mídia e diversas instituições ligadas à marca e à empresa detentora dela.

Para esse autor, a construção de uma marca depende também da avaliação de seus elementos práticos: o produto ou serviço entregue, sua qualidade ou desempenho e como ele se encaixa

nas necessidades dos clientes. Além disso, devem ser consideradas as práticas internas da organização, que tanto podem auxiliar quanto depreciar a proposição de valor de uma marca. Depois dessa fase de análise, que é a base da construção de uma marca, Shultz (*Ibid.*, p. 9) concebe um terceiro passo, que compreende a definição dos valores, competências e aspirações da marca. Esse conjunto deve estar alinhado com a direção estratégica da organização: os valores devem refletir a cultura da organização e ser reforçados por ela²², as competências são a fonte para diferenciação e reconhecimento da marca no mercado e as aspirações para o futuro guiam o desenvolvimento de novos produtos e os planos de expansão da marca.

O passo seguinte, na concepção de Shultz, é a determinação dos atributos da identidade, da personalidade e do que ele chama de “voz” da marca. E o último passo trata da articulação da proposição de valor da marca, ou seja, seu posicionamento. O autor ressalta que as marcas não são construídas em um mês de propaganda na televisão, fazendo uma crítica às marcas de internet que tentaram fazer isso na virada do século (*Id.*, 2002, p. 9). As marcas precisam de mais tempo para serem construídas de forma sólida, e de outros recursos além da propaganda.

Ries e Ries (1998, p. 26) chegam a afirmar categoricamente que a propaganda não constrói marcas. Para serem construídas, estas devem ser capazes de gerar mídia espontânea, conseguida mediante o investimento em relações públicas; além disso, o fato de ser a primeira marca numa determinada categoria de produtos potencialmente gera notícia. Entretanto, vale ressaltar que os autores reconhecem a importância da propaganda para a manutenção de marcas (*Ibid.*, p. 33).

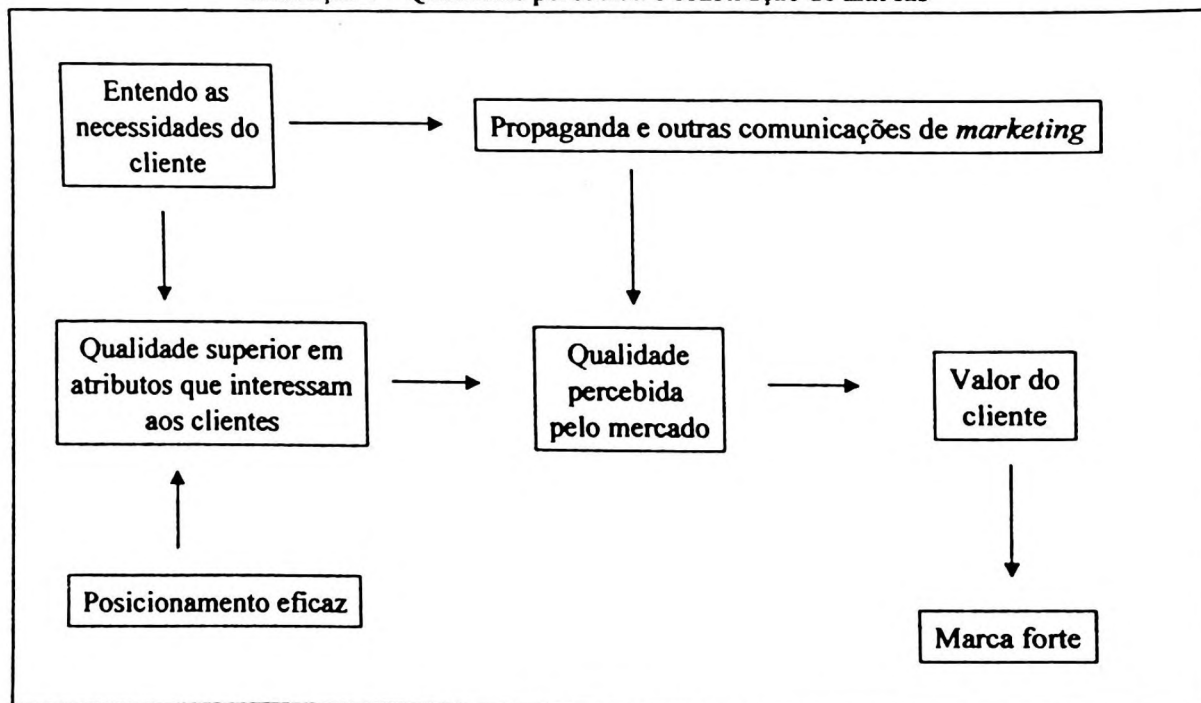
Outro autor que afirma que as marcas raramente são criadas por propaganda é Doyle (1990, p. 12-15). Ele acredita que a função da propaganda na construção de marca é acelerar o processo de comunicação, dado que gera interesse e conhecimento pela marca, além de posicionar os valores da marca de forma a chamar a atenção do público-alvo e aumentar a confiança na escolha da marca. Para este autor, a construção de marcas sólidas inclui qualidade percebida pelo consumidor, serviço agregado superior, inovação e a busca pela diferenciação. Assim como Ries e Ries (1998), Doyle (*op.cit.*, p. 14) defende a importância de chegar primeiro ao mercado, o que pode ser feito por meio de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos

²² Neste ponto, Shultz (2001) concorda com os autores King (1991), Glover, (1993), Mitchell (1999), Tosti e Stotz (2001), que defendem a construção da marca de “dentro para fora”.

canais de distribuição, novos segmentos de mercado e por oportunidades criadas por mudanças no meio ambiente.

Com relação à importância da qualidade na construção de marcas, Ries e Ries (*op. cit.*, p. 57-9) esclarecem que ter um produto ou serviço de melhor qualidade não garante a construção de uma marca sólida. O que mais importa é a percepção de qualidade por parte dos consumidores-alvo. Gale e Wood (1996, p. 131) afirmam que “se os clientes associam seu nome à satisfação, qualidade e valor, você ganha lealdade do cliente, preços mais altos, compras repetidas, propaganda boca a boca e um fluxo contínuo de lucros altos”. Sendo assim, uma marca forte é criada apenas quando o cliente percebe a qualidade. Mas os autores defendem que a propaganda exerce um importante papel, geralmente melhorando a qualidade relativa percebida, embora eles incluam outras comunicações de *marketing* em seu modelo. A ilustração a seguir é uma adaptação do modelo de Gale e Wood (*Ibid.*, p. 134) para a criação de marcas fortes.

Ilustração 7 – Qualidade percebida e construção de marcas



FONTE: Adaptado de GALE; WOOD, 1996, p. 134

Quanto aos recursos para a construção de marcas, Shultz e Barnes (2001, p. 10) afirmam que as marcas são criadas principalmente por meio de várias formas de comunicação, que é a maneira pela qual a marca e sua essência tocam o cliente atual ou potencial. A comunicação de *marketing* representa o conjunto de todos os elementos do composto de *marketing* de uma

marca, que criam transferência de valor entre as empresas e seus clientes ao estabelecer algum significado compartilhado com os clientes daquela marca (SHIMP, 2003, p. 31). As principais formas de comunicação de marketing são a venda pessoal, a propaganda, a promoção de vendas, o patrocínio de marketing, a publicidade e a comunicação no ponto de vendas.

Ao longo da década de 90, os profissionais de *marketing* compreenderam a importância da Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), que é “o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasiva com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo” (*Ibid.*, p. 40). O CIM começa com o entendimento do cliente e tem o objetivo de influenciar seu comportamento por meio de todos os contatos da marca, que são todas as experiências que um cliente atual ou potencial tem com a marca (SHULTZ; BARNES, 2001, p.12). E essas experiências podem ou não fazer parte do CIM, ou seja, elas podem ou não ter sido planejadas pela empresa, conforme foi dito na definição de marca de Bedbury (2002, p. 37), na seção 1: “a marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia [...]”.

Assim, ressalta-se a importância da atenção, da coerência e da consistência na construção de marcas. O presidente de uma agência de propaganda nos Estados Unidos declarou que

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 veículo, de evento de programa para evento de programa e verá instantaneamente que a marca está falando uma única linguagem²³ (PETERSEN, 1990, p. 21 *apud* SHIMP, 2003, p. 39).

Quanto à coerência na construção de marcas, Telles (2004, p. 53) esclarece que o posicionamento da marca deve ser a base e a orientação de toda forma de contato do público com a marca, ou seja, o conceito de coerência pressupõe que o posicionamento seja compatível e esteja refletido em cada uma das dimensões do composto de *marketing* (produto, preço, promoção e ponto-de-venda ou distribuição). Pode-se ir além dessa explicação e considerar também a coerência entre o posicionamento da marca e os valores e a cultura da empresa fabricante desta marca para construí-la “de dentro para fora”. Já a consistência, segundo Telles (*Ibid.*, p. 61), pode ser definida como a manutenção da coerência ao longo do tempo. Ries e Ries (1998, p. 153) defendem a consistência da marca afirmando que

²³ Citação de Spencer Plavoukas, presidente da Lintas (Nova York), mencionado em PETERSEN, Laurie. *Persuing results in the age of accountability*. *Adweek's Marketing Week*. Estados Unidos, p. 21, 19 nov. 1990.

“mercados podem mudar, as marcas não deveriam”. Esses autores acreditam que as características essenciais da marca não deveriam mudar para que ela mantenha “sua posição na mente do consumidor”.

Após a análise da visão de todos os autores citados nesta subseção sobre a construção de marcas, serão apresentados os modelos de Aaker e Joachimsthaler (2000a) e de Keller (2003), por serem os mais abrangentes e completos.

2.4.1 O modelo de liderança de marca de Aaker e Joachimsthaler

Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 39) propõem um “modelo de liderança de marca” que pressupõe quatro aspectos principais: a criação de uma organização construtora de marcas, o desenvolvimento de uma arquitetura de marcas abrangente, o desenvolvimento de uma identidade motivadora e de um posicionamento diferenciador, e o desenvolvimento de programas de construção de marca eficientes e eficazes, com um sistema para acompanhar os resultados. Na ilustração a seguir está o modelo de Aaker e Joachimsthaler.

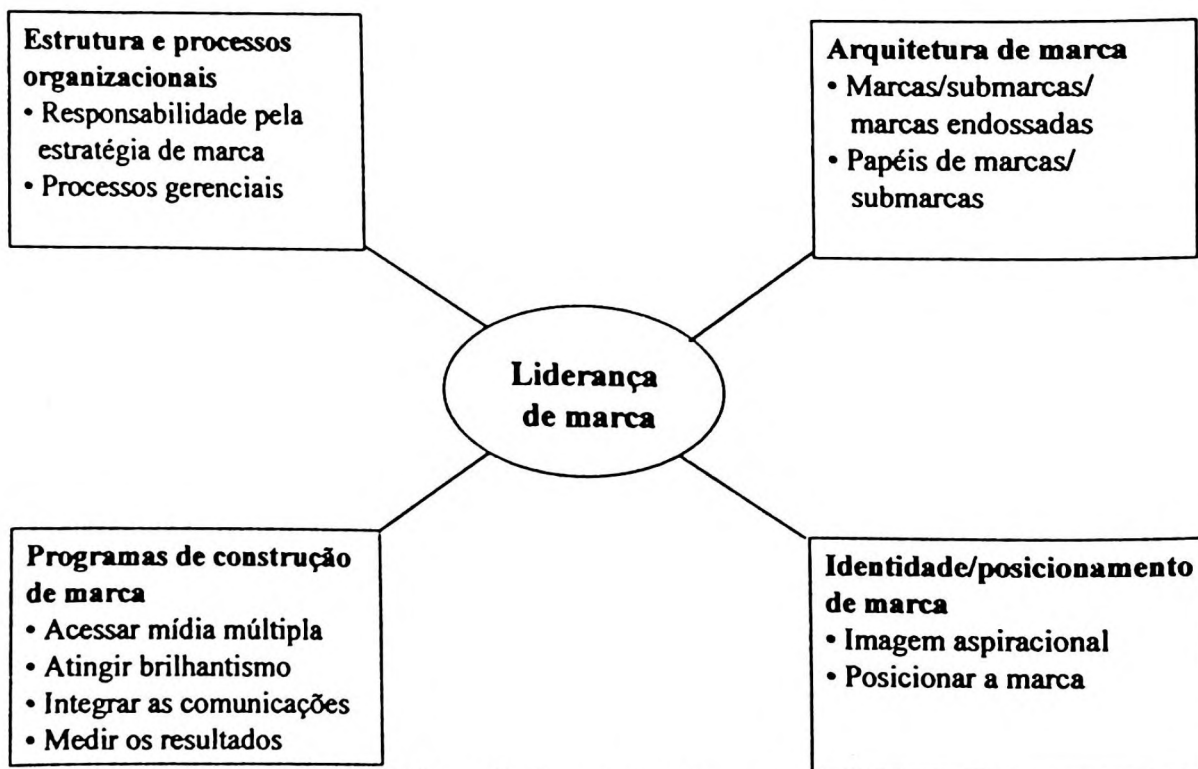


Ilustração 8 – Modelo de liderança de marca
FONTE: AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a, p. 39

O primeiro aspecto refere-se à estrutura e aos processos organizacionais que conduzam à construção de marcas fortes. Os autores (*Ibid.*, p. 40) defendem que as marcas sejam geridas por executivos-seniores, com foco no longo prazo, e que o sistema de comunicação da empresa estabeleça uma cultura e uma estrutura nutridora da marca. Em outra publicação, esses mesmos autores (2000b, p. 9) defendem que o principal executivo da empresa se envolva na construção de sua marca, citando como exemplo Anita Roddick da Body Shop. Eles ratificam que a marca deve ser gerenciada pelos recursos internos da empresa, e não delegada a agências de propaganda. A pessoa responsável pela marca (o “*brand champion*”) tem como incumbência “criar uma identidade forte, nítida e fértil, e certificar-se de que os grupos de implementação, dentro ou fora da empresa, compreendem essa identidade” (*Ibid.*, p. 27).

A vertente da arquitetura de marca envolve decisões importantes quanto à extensão de marca, utilização de novas marcas, submarcas ou marcas endossadas. Além disso, é preciso estabelecer o papel relativo de cada marca para a empresa, garantindo que as marcas estratégicas para a corporação recebam recursos adequados para sua construção.

Já a identidade de marca está, segundo os autores (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a, p. 41), “no cerne do modelo de liderança de marca por ser o veículo que orienta e inspira o programa de construção de marca”. Conforme foi esclarecido na seção 1, a identidade da marca precisa ser clara e única, e o posicionamento deve priorizar os aspectos da identidade a serem focalizados na comunicação com os consumidores-alvo, visando construir uma imagem aspiracional, condizente com a identidade.

Além disso, os programas de construção de marca devem auxiliar na definição e na implementação da identidade da marca. Os autores (*Ibid.*, p. 41-2) ressaltam a importância da execução desses programas para que se crie um impacto cumulativo ao longo do tempo: “o desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar atitudes e criar profundos relacionamentos com clientes”. A boa execução requer a seleção das ferramentas certas de comunicação²⁴, incluindo mídias alternativas e interativas e o gerenciamento do programa de comunicação, para que este seja sinérgico e esteja consistente com a estratégia da marca (conforme os preceitos do CIM).

²⁴ Assim como Doyle (1990) e Ries e Ries (1998), esses autores acreditam que a propaganda é apenas uma das ferramentas de comunicação para a construção de marcas.

Por fim, a gestão de marcas bem-sucedida envolve a medição dos resultados do investimento nas marcas. Assim, Aaker e Joachimsthaler (*Ibid.*, p. 42) sugerem a utilização de indicadores que reflitam todas as dimensões do valor da marca: a consciência de marca, a qualidade percebida, a fidelidade de clientes e associações (personalidade da marca e associações organizacionais e de atributos). Todo esse processo tem o apoio da análise estratégica de marcas (*Ibid.*, p. 55), que auxilia o gerente a compreender a própria marca, o cliente e os concorrentes (seus posicionamentos, estratégias e pontos fortes).

Com base no seu modelo de liderança de marca e na história da construção de marca da Adidas e da Nike, Aaker e Joachimsthaler (*Ibid.*, p. 207-208) apontam nove lições para a construção de marcas, conforme segue:

- a) Construção de marca é mais do que propaganda e inclui elementos como: patrocínios, endossos, produtos de submarcas, lojas carro-chefe (por exemplo, Nike Town) e eventos locais.
- b) Construção de marca envolve inovação e os programas de construção de marca considerados revolucionários necessitam que a organização seja capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias.
- c) Excelência na execução da propaganda é muito importante.
- d) Produtos são uma peça-chave para a marca, pois é preciso haver substância por trás da marca, isto é, produtos inovadores e com verdadeiros benefícios funcionais.
- e) A marca é mais do que seus produtos, ou seja, uma marca sólida tem personalidade, associações organizacionais, emoção e auto-expressão.
- f) É imprescindível conhecer a identidade da marca, a qual deve guiar o desenvolvimento e a execução de programas ao longo do tempo.
- g) A equipe da marca deve dirigi-la, orientando a estratégia e envolvendo-se no desenvolvimento de programas inovadores de construção de marca. Esta equipe deve contar com diversos parceiros, como agências de propaganda, agências de promoções e escritórios de relações públicas, entre outros, mas não deve delegar a eles a responsabilidade pela construção da marca.
- h) É importante estabelecer conexões emocionais com o consumidor.
- i) A utilização eficiente de submarcas - marcas dirigidas a outros segmentos de mercado, mas que sejam coerentes com o posicionamento da marca principal - ajuda a contar uma história da marca e a gerenciar as percepções dos consumidores.

A ilustração a seguir contém as lições de construção de marca propostas por Aaker e Joachimsthaler.

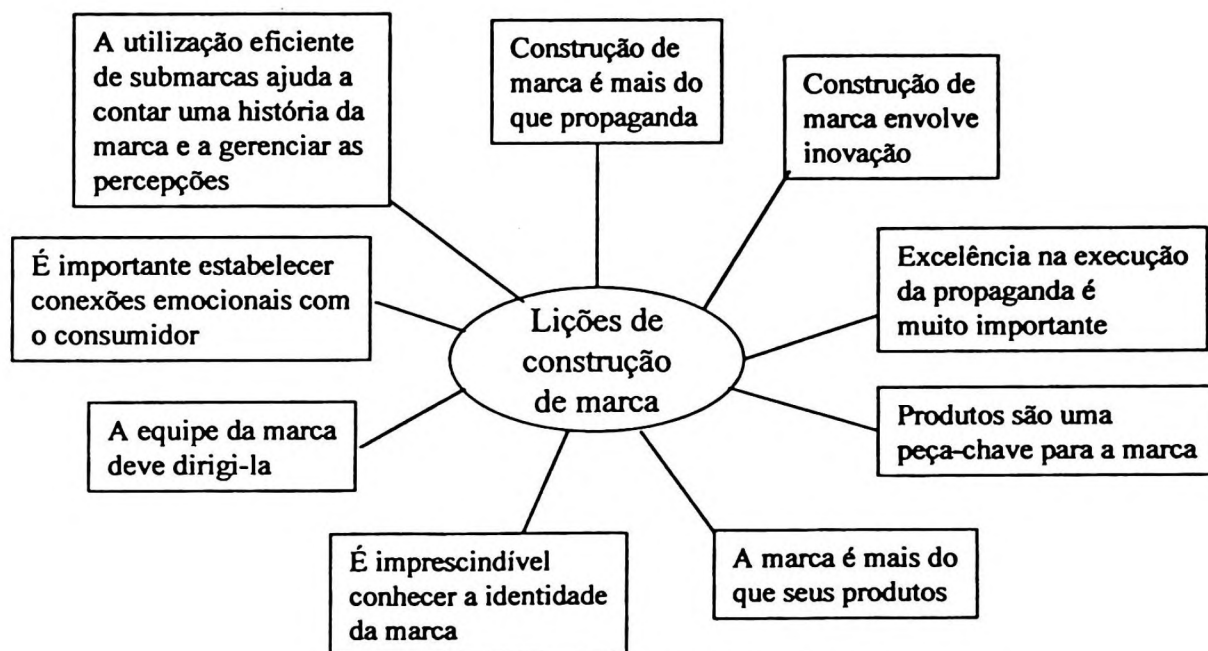


Ilustração 9 – Lições de construção de marca
 FONTE: Baseado em AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a, p. 206

2.4.2 O modelo de construção de uma marca forte de Keller

Keller (2003, p. 75) propõe quatro passos para a construção de marcas:

- Garantir a identificação da marca com os clientes e a associação, em suas mentes, da marca com uma categoria de produtos específica ou com uma necessidade dos clientes.
- Estabelecer o significado (ou essência) da marca na mente dos clientes, criando uma ligação entre as associações tangíveis e intangíveis da marca com determinadas propriedades.
- Verificar as respostas dos clientes à identidade e ao significado da marca.
- Converter a resposta à marca num relacionamento de lealdade entre os clientes e a marca.

Dessa forma, esses quatro passos incluem questões fundamentais para a construção de marca: a identidade da marca, o significado da marca, as respostas à marca e o relacionamento com a marca. Com o objetivo de fornecer uma estrutura para a construção de uma marca, seguindo

os quatro passos propostos, Keller (*Ibid.*, p. 76-7) propõe uma pirâmide, que chama de “pirâmide de valor da marca com base no cliente”²⁵, ilustrada a seguir.

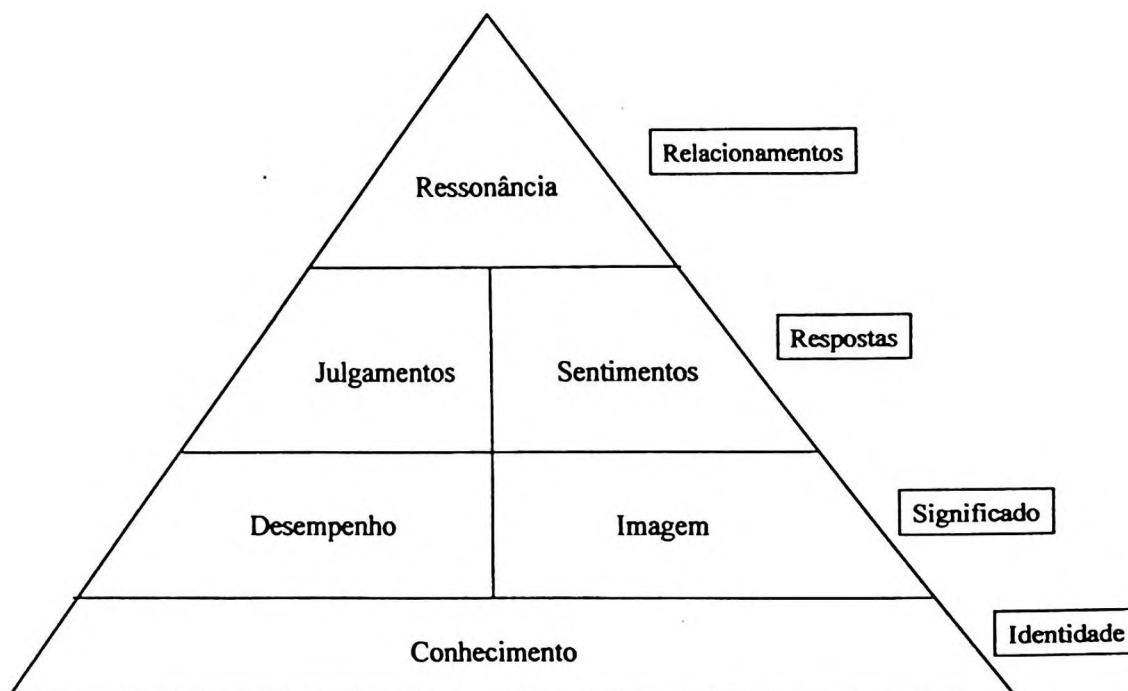


Ilustração 10 – Pirâmide de valor da marca com base no cliente
 FONTE: Baseado em KELLER, 2003, p. 76

Para construir a identidade da marca, é necessário incentivar o conhecimento da mesma entre os clientes potenciais²⁶. Mais do que lembrar o nome da marca, no entanto, o conhecimento inclui relacionar a marca (nome, logomarca, símbolos, entre outros) a certas associações na memória. O autor (*Ibid.*, p. 77) ainda ressalta que o conhecimento da marca deve ser profundo (o consumidor deve espontânea e facilmente lembrar-se da marca) e amplo (variedade de situações de compra e de uso nas quais os elementos da marca vêm à mente). Zyman (2001) complementa afirmando que construir amplitude de marca significa definir quem a marca é e para onde pretende ir, e significa também desenvolver uma arquitetura de marca coerente, que relacione a marca corporativa, as marcas do produto e as submarcas.

O desempenho refere-se à qualidade do produto; assim, Keller (*op. cit.*, p. 81) afirma que a experiência dos clientes com a marca deve no mínimo atender suas expectativas, e, quando os

²⁵ Original, em inglês, “customer-based brand equity pyramid”.

²⁶ Há catorze anos o instituto Datafolha vai às ruas do Brasil para identificar os nomes de produtos e empresas mais lembrados pelos brasileiros. Com a pergunta “qual a primeira marca que lhe vem à cabeça?”, o instituto indica a marca vencedora do que chama *Top do Top of Mind* do ano. O detergente em pó OMO e Coca-Cola foram as marcas mais lembradas em 2004. As demais perguntas são destinadas a bens específicos, como pasta de dentes pneus, carros e caminhões, planos de saúde, lojas de departamento, entre outros, totalizando 38 categorias. (FOLHA TOP OF MIND, 2004).

resultados atendem ou ultrapassam as expectativas, ocorre a satisfação do cliente. Além de às características intrínsecas do produto, o desempenho refere-se aos serviços agregados, ao estilo e *design*, ao preço e à confiança e durabilidade do produto.

A imagem, ou o imaginário, da marca diz respeito às características extrínsecas do produto ou serviço, como o perfil dos usuários, as situações de compra e uso, a personalidade da marca, seus valores, sua história e suas experiências. São os chamados fatores intangíveis.

O objetivo do desempenho do produto e da imagem da marca é dar um significado à marca através da construção de associações. Nessa mesma linha, Sampaio (2002, p. 79-80) afirma que há duas ordens de pilares que possibilitam a construção de marcas: os atributos reais, racionais e objetivos da marca, e os atributos imagéticos, emocionais e subjetivos. Este autor lembra que “não se pode ter a ilusão de que será possível construir e manter marcas de sucesso sem o suporte da realidade de produtos e serviços que tenham sentido no mercado”. Ressalva também que “[...] não se pode cair no erro primário de acreditar que um produto ou serviço – hoje e no futuro – será substantivamente tão superior que prescindirá dos pilares das expressões da marca”.

O passo seguinte na pirâmide de Keller (2003, p. 88-90) trata de verificar os julgamentos e os sentimentos dos clientes em relação à marca. Os julgamentos são as opiniões pessoais dos clientes e suas avaliações da marca, ou seja, a maneira pela qual os clientes relacionam os atributos tangíveis e intangíveis para formar uma opinião acerca da marca. Sendo assim, os clientes julgam a qualidade da marca, a credibilidade da marca (e da empresa fabricante ou detentora da marca), a consideração de compra e a superioridade da marca (se é considerada única e/ou superior às demais). Já os sentimentos são as respostas emocionais motivadas pela marca, isto é, as emoções provocadas pela marca e por seu programa de *marketing*, a forma pela qual a marca afeta as percepções que os clientes têm de si mesmos e de sua relação com outras pessoas.

Por fim, o topo da pirâmide trata da ressonância da marca, ou seja, da natureza do relacionamento dos clientes com a marca e da extensão de sua “sintonia” com a marca. Keller (*Ibid.*, p. 92) cita a Harley Davidson como marca de alta ressonância, isto é, uma marca capaz de formar uma comunidade de usuários. A ressonância pode ser dividida em quatro categorias: lealdade (referindo-se à repetição de compra e participação no volume da

categoria), vínculo pessoal (ou emocional, como abordado por Gobé, 2002, e por Martins, 1999), senso de comunidade (como pesquisado por Muniz e O'Guinn, 2001) e engajamento ativo, pelos “clientes-fãs”, aqueles dispostos a investir tempo, dinheiro, energia e outros recursos na marca, além de adquiri-la. Keller (2003, p. 93) cita, como exemplo, a criação de *sites* na internet para a discussão de assuntos relacionados à marca.

Embora não faça parte do modelo de Keller (*Ibid.*), o papel da internet na construção de marcas deve ser abordado. Santille (2000, p. 95) afirma que a internet permite uma construção de marcas por meio da comunicação bidirecional, que gera uma experiência em dois sentidos. Isso se deve à possibilidade de personalização que a rede proporciona, seja pelo fato de o usuário selecionar o tipo de informação que ele quer obter, seja porque o próprio *site* seleciona as informações para o visitante com base em informações coletadas em visitas anteriores. Os *sites* de livrarias, por exemplo, recomendam livros para os visitantes com base em compras anteriores. Portanto, o fato de a mensagem poder ser elaborada na rede sob medida para o usuário melhora a eficiência da comunicação da marca, colaborando com a sua construção.

Retornando ao modelo de Keller (2003), com base na pirâmide de valor da marca o autor (2002, *passim*) elaborou um “*brand report card*”. Seu objetivo foi apresentar aos gerentes de marca uma forma sistemática de pensar as marcas, expondo as dez características que as marcas sólidas possuem:

- a) A marca se sobressai no fornecimento dos benefícios que os clientes realmente desejam.
- b) A marca permanece relevante²⁷, tanto no que diz respeito à qualidade real do produto ou serviço quanto aos fatores intangíveis, que incluem a percepção que os consumidores têm da empresa como um todo e de seu papel na sociedade.
- c) A estratégia de preços é baseada nas percepções de valor dos consumidores.
- d) A marca está posicionada adequadamente, ocupando nichos particulares nas mentes dos clientes. Assim, as marcas fortes criam pontos de paridade nas áreas em que os concorrentes estão buscando uma vantagem e criam pontos de diferença para obter vantagens sobre os concorrentes em outras áreas.

²⁷ Quanto à questão da relevância da marca, cabe mencionar Zyman (2001, *passim*), que faz uma crítica em seu livro às empresas ponto.com, que acreditaram que para obterem sucesso bastava criar a consciência da marca, esquecendo-se de torná-la relevante, o que levou, entre outros fatores, à falência de muitas dessas organizações.

- e) A marca é consistente, atingindo o equilíbrio entre a continuidade de atividades de *marketing* e a realização das mudanças necessárias para que a marca permaneça relevante.
- f) O portfólio e a hierarquia da marca fazem sentido; para tal, é necessário estabelecer as fronteiras da marca, o papel de cada marca (ou submarca) e o relacionamento entre os níveis de hierarquia da marca.
- g) A marca utiliza e coordena um repertório completo de atividades de *marketing* para construir o valor da marca: logotipos, símbolos, *slogans*, embalagens, sinalização, propaganda, relações públicas e demais possíveis atividades de comunicação da marca.
- h) Os gerentes da marca entendem o que ela significa para os consumidores e, portanto, sabem quais ações se encaixam na marca ou criam atrito.
- i) A marca recebe apoio adequado e esse apoio é sustentado no longo prazo.
- j) A empresa monitora fontes de valor da marca, contratando empresas que realizam auditorias de marca e estudos profundos e constantes de rastreamento de marca.

Keller (*Ibid.*, p. 26) conclui que, em marcas sólidas, as dez características expostas acima exercem um efeito positivo e sinérgico, e que, por isso, superar-se em uma característica torna mais fácil a superação em outras. O autor sugere que os gerentes de marca dêem notas de um a dez (sendo um muito ruim e dez muito bom) para cada uma das características, ajudando a identificar as áreas que precisam de aprimoramento na construção e manutenção de marcas, e reconhecendo as áreas nas quais a empresa é bem-sucedida ao gerenciar sua(s) marca(s). A pesquisadora usou este critério como filtro na entrevista, para definir se as marcas pesquisadas são de fato sólidas.

No final de seu livro, Keller (2003, p. 735) resume e enumera o que os gerentes de *marketing* devem fazer para criar marcas fortes e maximizar o valor da marca:

- compreender o significado da marca e comercializar produtos adequados de uma forma apropriada;
- posicionar a marca apropriadamente;
- ser capaz de entregar de forma superior os benefícios desejados;
- empregar uma lista completa de elementos de marca complementares e de atividades de *marketing* para suportá-los;

- adotar comunicação integrada de *marketing* e comunicar com uma “voz” consistente;
- medir as percepções do consumidor sobre valor e desenvolver uma estratégia de preços que esteja de acordo com essas percepções;
- estabelecer credibilidade e uma personalidade de marca apropriada;
- manter a inovação e a relevância da marca;
- estrategicamente desenvolver e implementar uma hierarquia de marca e um portfólio de marca;
- implementar um sistema de gerenciamento de valor da marca para garantir que as ações de *marketing* reflitam de forma adequada o conceito de valor da marca.

2.5 Diretriz teórica da pesquisa

Com base na teoria existente, apresentada na seção 2, elaborou-se um modelo teórico preliminar com os fatores construtivos de uma marca sólida. Este modelo tem por objetivo servir de diretriz teórica da pesquisa, dado que há a intenção de verificar se as empresas brasileiras que foram objeto do estudo possuem marcas sólidas em função destes fatores de *marketing*. A ilustração 11 contém o esquema do modelo teórico preliminar, segundo o qual determinados fatores de *marketing* possibilitam construir uma marca sólida ou, muito pelo contrário, uma marca enfraquecida. A ilustração seguinte contém os fatores de *marketing* que podem contribuir para a construção de marcas sólidas, subdivididos em:

- a) fatores relacionados à informação,
- b) fatores relacionados à estratégia de *marketing*,
- c) fatores relacionados ao composto de *marketing*,
- d) fatores relacionados à inovação da marca,
- e) fatores relacionados a recursos.

Cada um dos fatores está embasado na teoria, de acordo com as referências descritas na ilustração e discutidas na fundamentação teórica. Por fim, a ilustração 13 contém a caracterização de uma marca sólida, e o embasamento teórico de cada uma das características, conforme referências apontadas.

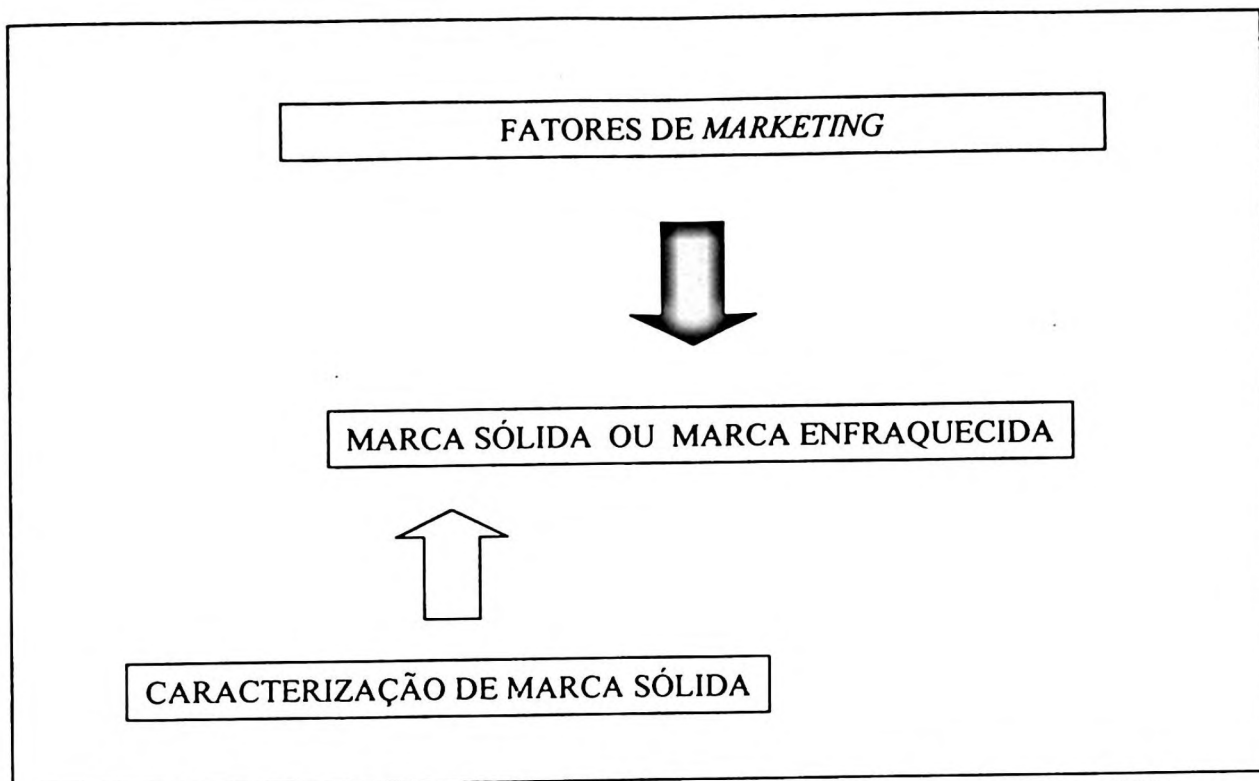


Ilustração 11 – Modelo teórico preliminar: fatores construtivos de uma marca sólida

FATORES DE MARKETING	REFERÊNCIAS	PÁGINAS
<p>FATORES RELACIONADOS À INFORMAÇÃO</p> <p>Conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra. Compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores.</p> <p>Conhecimento do mercado e dos concorrentes. Conhecimento do posicionamento e das ações dos concorrentes nos segmentos-alvo. Conhecimento das forças do ambiente de <i>marketing</i> e detecção de tendências. Conhecimento do significado da marca para seu público relevante. Realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do <i>composto de marketing</i>. Realização de pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade. Realização de pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca. Realização de pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca</p>	<p>AUFREITER; ELZINGA; GORDON, 2003 BEDBURY, 2002 / TELLIS; GOLDBER, 1996 GALE; WOOD, 1996 AUFREITER; ELZINGA; GORDON, 2003 AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a AUFREITER; ELZINGA; GORDON, 2003 SHULTZ, 2001 / KELLER, 2002 KOTLER, 1999 / CLANCY; KRIEG, 2002 KELLER, 2003 LOURO, 2003; KELLER, 2002 AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a</p>	<p>46 21 / 23 48 46 52 46 46 / 57 46 / 46 53 23 / 57 52</p>
<p>FATORES RELACIONADOS À ESTRATÉGIA DE MARKETING</p> <p>Avaliação dos segmentos de mercado. Definição dos segmentos mais atrativos para si. Tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo. Identidade da marca possui coerência e consistência, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor. Identidade da marca é coerente com a direção estratégica e a cultura da organização</p>	<p>KOTLER, 1999 BEDBURY, 2002 / KOTLER, 1999 GALE; WOOD, 1996 SHIMP, 2003 / TELLES, 2004 / RIES; RIES, 1998 / AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a / KELLER, 2002 KING, 1991 / GLOVER, 1993 / MITCHELL, 1999 / TOSTI; STOTZ, 2001 / SHULTZ, 1991</p>	<p>46 21 / 46 48 49 / 24 e 49 / 49 51 / 57 35 / 36 / 36 36 / 47</p>
<p>FATORES RELACIONADOS AO COMPOSTO DE MARKETING</p> <p>Composto de <i>marketing</i> é condizente com a identidade e o posicionamento da marca</p> <ul style="list-style-type: none"> - características do produto ou serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca. - política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e baseada na percepção de valor dos consumidores. - os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca. - a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca. <p>Portfólio da marca é condizente com sua identidade.</p>	<p>TELLES, 2004 AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a / KELLER, 2003 SAMPAIO, 2002 KELLER, 2002 BEDBURY, 2002 AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a / ZYMAN, 2001 KELLER, 2002 SHULTZ, BARNES, 2001 / SHIMP, 2003 / AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a / KELLER, 2002 KING, 1973 / SHULTZ; BARNES, 2001 SHIMP, 2003</p>	<p>49 52 / 54 55 56 21 51 51 / 54 57 48 / 49 51 / 57 21 / 49 49</p>
<p>Desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica. Planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.</p>		
<p>FATORES RELACIONADOS À INOVAÇÃO DA MARCA</p> <p>Pioneirismo (marca chegou primeiro ao mercado através de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, entre outros); Inovação (empresa é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas ideias); Atualização (empresa faz atualização e renovação contínuas do produto ou serviço, para que estes fiquem em dia com a tecnologia disponível); Adequação (empresa faz a adequação contínua das características do produto ou serviço às necessidades dos consumidores).</p>	<p>DOYLE, 1990 / RIES, RIES, 1998 BEDBURY, 2002 / AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a DOYLE, 1990 / KELLER, 2003 GALE; WOOD, 1996</p>	<p>47 / 47 22 / 52 50 / 58 48</p>
<p>FATORES RELACIONADOS A RECURSOS</p> <p>Equipe (ou profissional) de <i>marketing</i> dedicada a gerenciar a marca; Equipe (ou profissional de <i>marketing</i>) capaz de gerenciar a marca; Executivos-seniores da empresa envolvem-se na construção e gestão da marca. <i>Empresa realiza investimentos na marca de forma sólida ao longo do tempo (ex. comunicação, inovação, atualização técnica)</i></p>	<p>AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a KELLER, 2002</p>	<p>52 51 51 57</p>

Ilustração 12 – Fatores de *marketing*

CARACTERIZAÇÃO DE MARCA SÓLIDA		
MARCA SÓLIDA	REFERÊNCIAS	PÁGINA
Os produtos ou serviços da empresa possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo;	SHULTZ, 2001 / DOYLE, 1990	46 / 47
É lembrada pelos consumidores potenciais;	AAKER, 1998 / KELLER, 2003	19 / 54
Possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo;	DOYLE, 1990 / SAMPAIO, 2002 / KELLER, 2002	46 / 55 56
É considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo;	KING, 1973 / BEDBURY, 2002	21 / 21
Mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo;	BEDBURY, 2002 / KELLER, 2002	21 / 56
É considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;	KOTLER, 1991 / AAKER, 1998	17 / 17
Possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;	AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a	24
Seu portfólio ajuda a construir sua imagem;	AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000a; KELLER, 2002	52 57
Possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de <i>marketing</i> da empresa;	AAKER, 1998 / DOYLE, 1990 / GALE; WOOD, 1996 / KELLER, 2003	19 / 47 48 54
Cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;	AAKER, 1998 / KAPFERER, 2004 / KELLER, 2003	19 / 22 55
Garante a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio;	NUNES; HAIGH, 2003	22
Possui valor patrimonial elevado.	MARTINS; BLECHER, 1996	18

Ilustração 13 – Caracterização de marca sólida

3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

Nesta seção serão definidos o tipo e o método de pesquisa, os casos pesquisados, a estratégia de coleta de dados e os procedimentos analíticos. Além disso, serão apresentados o modelo teórico conceitual e as fases do estudo, finalizando com o esclarecimento das limitações e justificativas do estudo.

3.1 Tipo e método de pesquisa

A pesquisa realizada possui uma abordagem exploratória, faz uso do procedimento qualitativo e adota o estudo de caso como método de pesquisa.

Esta pesquisa adota uma abordagem exploratória para tratar de obter maior conhecimento sobre uma área em que os estudos são escassos: a construção de marcas sólidas brasileiras. Segundo Selltiz *et al.* (1975, p. 60), um estudo exploratório tem a função, entre outras, de aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar e de esclarecer conceitos.

Dado que o objetivo é fazer uma análise em profundidade, escolheu-se o procedimento qualitativo, pois este permite ao pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profundamente (PATTON, 1990, p. 13-14). As principais características da pesquisa qualitativa foram levadas em consideração para a escolha deste procedimento:

- O processo de obtenção do conhecimento na pesquisa qualitativa acontece de forma indutiva, indo das partes para o todo do assunto pesquisado.
- A pesquisa qualitativa é holística, pois pretende oferecer uma visão integral e coordenada de todo o assunto pesquisado, buscando agregar valor.
- A pesquisa qualitativa foca o ambiente natural, no caso as empresas, sem condições preparadas artificialmente para o estudo.
- Para a pesquisa qualitativa é fundamental ser contextual, isto é, ter uma visão geral de todas as variáveis que envolvem o problema de pesquisa, já que estas influenciam no resultado do estudo.

Uma vez definidos a abordagem e o procedimento da pesquisa, cabe explicar por que o estudo de caso foi escolhido como método de pesquisa.

Lakatos e Marconi (1989, p. 41-42) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido [...]”.

Robert Yin (2001, p. 32-33), cujo livro trata do planejamento e da condução de estudos de caso para fins de pesquisa, elaborou a seguinte definição:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos [...]. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

É consenso entre os autores Campomar (1991, p. 96) e Yin (2001, p. 26) que é necessário, em primeiro lugar, definir claramente o problema a ser pesquisado para, depois, encontrar a melhor forma de resolvê-lo. No caso desta pesquisa, fica claro que o estudo de caso é o melhor método, pois:

- a pergunta que se coloca no problema é do tipo “como”, isto é, como as empresas nacionais constroem suas marcas;
- a pesquisadora tem pouco controle sobre os eventos, neste caso, os fatores de *marketing* escolhidos pelas empresas a serem pesquisadas;
- o estudo foca fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.

Além disso, o estudo de caso é a melhor estratégia a ser adotada porque o objetivo desta pesquisa vai ao encontro da essência de um estudo de caso, que é a de tentar “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM, 1973 *apud* YIN, 2001, p. 31). O objetivo desta pesquisa é justamente esclarecer os fatores de *marketing* usados pelas empresas brasileiras para construir suas marcas, as razões que as levaram a decidir-se por esses fatores em detrimento de outros, a maneira pela qual foram implementados (ações) e seus resultados (participação de mercado, lucratividade, etc.).

A fim de deixar clara a escolha do estudo de caso como método para a pesquisa, cabe mencionar as suas características, apontadas por Mattar (1999, p. 84):

- os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, assim como apontar semelhanças e diferenças quando o caso é comparado com outros casos estudados;
- a atitude receptiva do pesquisador deve ser caracterizada pela busca de informações e geração de hipóteses e não por conclusões e verificações;
- o pesquisador deve ter a capacidade de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

No âmbito da estrutura do estudo de caso, trata-se de um estudo de casos múltiplos, seguindo a lógica da replicação literal, isto é, os casos são selecionados de forma a se prever resultados semelhantes (YIN, 2001, p. 69), que, nesta dissertação, se referem à utilização de determinados fatores de *marketing* que levam à construção de marcas brasileiras sólidas.

Cada caso particular consiste em um estudo completo, que compreende desde a preparação e coleta de dados até a análise e o relatório. As conclusões dos relatórios são, então, comparadas, para que se indique a extensão da lógica de replicação; em outras palavras, para mostrar se as empresas selecionadas utilizam um determinado conjunto de fatores de *marketing* para construir suas marcas.

Com a finalidade de obter-se uma análise clara, os casos selecionados, ou seja, as empresas, terão marcas claramente sólidas, conforme abordado nos pressupostos da pesquisa, na seção 1. Assim, pretende-se trabalhar com casos extremos para que se possa formular hipóteses explicativas para o fato, isto é, a construção de marcas sólidas.

3.1.1 Outros métodos de pesquisa

Cabe ressaltar que, além do estudo de caso, a pesquisa exploratória permite a utilização de outros métodos: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiência e observação informal (MATTAR, 1999, p. 81). A presente pesquisa fez uso principalmente dos dois primeiros métodos, conforme quadro a seguir.

Quadro 5 – Outros métodos da pesquisa exploratória

Levantamentos em Fontes Secundárias	Levantamentos de Experiência
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamentos bibliográficos: livros, revistas, dissertações e teses sobre o tema “construção de marcas”, informações publicadas por jornais, etc. - Levantamentos documentais das empresas selecionadas. - Levantamentos de estatísticas que sejam relevantes para a pesquisa. - Levantamentos de pesquisas efetuadas pelas empresas selecionadas que ajudem a determinar os fatores de <i>marketing</i> mais importantes para a construção das marcas, além da análise da saúde das marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com os diretores das empresas pesquisadas. - Entrevistas com os gerentes da área de <i>marketing</i> das empresas pesquisadas. - Entrevistas com demais funcionários que possam contribuir para o levantamento de experiência.

FONTE: Baseado em MATTAR, 1999, p. 82-84

Os levantamentos de experiência são importantes para aprofundar o conhecimento sobre construção de marcas e, mais especificamente, sobre as marcas selecionadas. Pretende-se entrevistar pessoas com diferentes experiências (diretores e gerentes), para que se tenha visão ampla, abrangendo diferentes pontos de vista sobre os fatores de *marketing* determinantes para a construção das marcas.

3.2 Definição dos casos pesquisados

Para a definição da população suscetível de participar do estudo foram utilizados os seguintes critérios:

- empresas focadas no mercado consumidor (com exceção de empresas de serviços públicos);
- empresas de capital privado;
- empresas de controle acionário brasileiro e com alcance nacional (ou internacional);
- empresas que comercializem marcas criadas e desenvolvidas no Brasil (essas marcas podem ser exportadas, mas devem também ser comercializadas no Brasil);
- empresas que adotem estratégia de marca da empresa para os seus produtos ou serviços, dado que se pretende analisar especificamente as marcas corporativas que também sejam utilizadas em produtos e/ou serviços;

- marcas que sejam de fato sólidas, isto é, que atendam aos quesitos apontados na seção 1, uma vez que o objetivo é estudar os fatores de *marketing* responsáveis pela construção de marcas sólidas;
- empresas que aceitem ser pesquisadas e cujos entrevistados conheçam o histórico de construção das marcas.

A fim de selecionar as empresas que poderiam participar do estudo, utilizou-se a edição especial da revista Exame, Melhores e Maiores, de 2004, especificamente o *ranking* com as 500 maiores empresas em vendas. Dos elementos que compõem uma marca sólida, aqueles relativos à marca propriamente dita não podem ser analisados sem informações fornecidas pelas empresas, com exceção da lucratividade e da evolução das vendas, que devem ser positivos, de acordo com o *ranking* da revista Exame. Segue quadro com lista das empresas pré-selecionadas pelos critérios citados.

Quadro 6 – Empresas pré-selecionadas

Empresa	Setor	Vendas 2003 (em US\$ milhões)	Crescimento das Vendas 2003 X 2002 (em %)	Lucro Líquido Legal 2003 (em US\$ milhões)	Ano de Fundação
CASAS BAHIA	Comércio Varejista	2.112,1	14,9	30,4	1954
SADIA	Alimentos	1.966,3	2,7	156,6	1944
PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL	Alimentos	1.483,2	2,1	44,9	1934
NATURA	Higiene e Cosméticos	653,2	11,4	22,6	1969
PERNAMBUCANAS	Comércio Varejista	641,4	16,0	13,9	1916
GOL	Serviços de Trasnporte	529,1	67,3	39,1	2001
DPASCHOAL	Comércio Varejista	402,1	14,0	15,2	1949
ITAMBÉ	Alimentos	359,9	2,7	7,2	1948
O BOTICÁRIO*	Higiene e Cosméticos	145,4	7,7	-	1977

FONTE: *Ranking 500 maiores empresas em vendas (EXAME, 2004, passim)*.

* O Boticário consta do *ranking* das cem maiores empresas da região sul (EXAME, 2004, p. 312). Como a informação sobre o lucro líquido não está disponível, considera-se o crescimento das vendas como um bom indicativo de que a marca é sólida.

Das empresas consideradas aptas a participar, cinco foram selecionadas e contatadas. Destas, três efetivamente participaram do estudo: Gol, DPaschoal e O Boticário.

A Gol era de fato a principal candidata a participar deste estudo por ser a marca mais jovem e por seus resultados, que a levaram a ser considerada a empresa do ano pela Revista Exame (BLECHER, 2004, p. 20-3). A empresa adotou o modelo de negócio conhecido como “baixo custo, baixa tarifa”, eliminando determinados serviços para cobrar uma tarifa mais baixa, que atraiu um público que não tinha acesso ao transporte aéreo. Em 2003, alcançou 19,2% de participação de mercado e obteve lucro em um setor muito hostil.

A DPaschoal, rede de lojas especializadas em pneus e acessórios automotivos, conquistou pelo segundo ano consecutivo o título de melhor empresa do comércio varejista, concedido pela Revista Exame. Segundo um diretor da empresa, a rede conta com um sistema de monitoramento da taxa de satisfação dos consumidores e o índice de insatisfeitos é de apenas 1,3% (DEMARCHI, 2004, p. 192).

O Boticário começou em 1977 como uma farmácia de manipulação chamada Botica. Do aviamento de receitas e do uso de fragrâncias especiais veio a idéia de produzir itens próprios. Os produtos de perfumaria marcaram o início das atividades da empresa, que possui hoje linhas completas de maquiagem e cosméticos para mulheres e oferece também produtos específicos para crianças, jovens e homens. As linhas de higiene pessoal completam o portfólio, como xampus, condicionadores, desodorantes e sabonetes. A marca é distribuída através de sistema de franquia (O BOTICÁRIO, 2004).

Além das empresas listadas, foram considerados também alguns bancos, como Itaú, Bradesco e Unibanco, já que figuram entre as marcas consideradas mais valiosas no Brasil pela Interbrand, conforme mencionado na fundamentação teórica (ITAÚ, 2004), mas optou-se por se não estudar o setor financeiro.

Dessa forma, inicialmente contataram-se as corporações para a obtenção de informações necessárias que permitissem verificar se de fato as marcas se encaixavam no foco do presente estudo. Este primeiro contato foi importante também para que se soubesse se as empresas estavam abertas a participar do estudo. Foi dada preferência para as empresas mais jovens, para garantir que a construção da marca pudesse ser pesquisada.

3.3 Estratégia de coleta de dados

Nesta subseção serão esclarecidos as fontes e os métodos de coleta de dados, e a preparação desta.

3.3.1 Fontes e coleta de dados

Um aspecto fundamental na pesquisa qualitativa é ela misturar diversas técnicas de coleta de informação para dar maior consistência e amplitude ao assunto estudado. Como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo de caso também se baseia em várias fontes de evidências (YIN, 2001, p. 105). Neste caso, foi utilizada a triangulação de dados, já que a pesquisadora fez uso de uma variedade de fontes de dados (PATTON, 1987 *apud* YIN, 2001, p.121).

As fontes de evidências foram:

a) Para os dados secundários:

- Documentação, isto é, recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia e documentos administrativos, como relatórios de pesquisa de mercado relativos à marca (pesquisas de imagem da marca, pré-testes e pós-testes de comunicação, etc.). Para reduzir possíveis problemas de confidencialidade, analisaram-se documentos do passado recente.
- Registros em arquivo, ou seja, registros organizacionais, como o acompanhamento da evolução das vendas, da participação de mercado, da lembrança da marca, etc. Além da própria empresa, outras fontes desses registros foram estudos publicados na mídia.

b) Para os dados primários:

- Entrevistas com diretores da empresa e com gerentes da área de *marketing*. O objetivo foi conhecer a visão de quem estabelece a estratégia e de quem a executa, ressaltando-se que era imprescindível que o entrevistado conhecesse o histórico de construção da marca. A fim de complementar as informações e aumentar a compreensão dos fatores relevantes para a construção das marcas, entrevistaram-se também gerentes de outras áreas, como de inovação e de loja, assim como profissionais responsáveis pelas contas das empresas nas suas agências de propaganda. As entrevistas foram semi-estruturadas, seguindo um roteiro pré-determinado, mas conduzidas de forma espontânea

para tentar-se obter dos entrevistados suas próprias interpretações das estratégias adotadas, dos resultados e da saúde de suas marcas.

- Observação direta, isto é, as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas para que se pudesse observar a equipe de *marketing* trabalhando, as condições físicas da sede, sua localização e seu estilo, a fim de associar esses aspectos à imagem da marca e da empresa. Vale esclarecer, no entanto, que a observação teve um papel secundário, pois o meio principal para a obtenção dos dados primários foi, de fato, a comunicação.

A ênfase na comunicação como método de coleta de dados implica algumas decisões suplementares quanto ao grau de estruturação e disfarce e quanto à forma de aplicação (MATTAR, 1999, p. 160).

O método de comunicação utilizado foi não estruturado e não disfarçado. Esta abordagem caracteriza-se por estarem os propósitos do estudo claros aos seus respondentes, sem uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas. A técnica para utilização desta abordagem é a entrevista focalizada individual, também chamada de entrevista “profunda” ou “em profundidade”. Selltiz *et al.* (1975, p. 294-5) explicam que, para alguns problemas de pesquisa - dentre eles o problema desta pesquisa - é adequada uma abordagem bastante flexível nas entrevistas, nas quais não são preestabelecidas nem as perguntas exatas feitas pelo entrevistador nem as respostas que o entrevistado pode apresentar. Os autores continuam afirmando que esse tipo de entrevista atinge seu objetivo quando as respostas do entrevistado são espontâneas e não forçadas, mais específicas e concretas, e não difusas e gerais.

Por outro lado, Selltiz *et al.* (*Ibid.*, p. 295) advertem que a liberdade do entrevistador é a principal desvantagem de entrevistas desse tipo porque muitas vezes a flexibilidade resulta em falta de comparabilidade de uma entrevista com outra e torna a análise mais complicada. A fim de evitar esse tipo de problema, elaborou-se um roteiro de entrevistas, que foi seguido em todas elas, embora nem sempre todas as perguntas do roteiro tenham sido respondidas por cada um dos entrevistados. Na verdade, a cada entrevistado de uma determinada empresa foram feitas as perguntas do roteiro pertinentes a sua função e ao seu conhecimento da empresa e da construção da marca.

Quanto à forma de aplicação, já foi dito que o método de comunicação foi a entrevista focalizada, realizada pessoalmente e na sede da empresa, para permitir a observação direta.

Havia sido considerada a possibilidade de utilizar como instrumento de coleta de dados questionários autopreenchidos via *e-mail*, fax ou correio, caso os entrevistados não estivessem disponíveis para entrevistas pessoais, mas felizmente não foi necessário recorrer a isso.

Com os dados oriundos das fontes, a pesquisadora formou bancos de dados para cada uma das empresas, incluindo os documentos, registros, fitas gravadas das entrevistas e anotações, entre outros. Segundo Yin (2001, p. 123), um dos princípios que devem ser respeitados durante a coleta de dados é a maneira de organizar e documentar os dados coletados para o estudo de caso, ou seja, a constituição de bancos de dados estruturados.

A ilustração a seguir resume as fontes e os métodos de coleta de dados adotados nesta pesquisa.

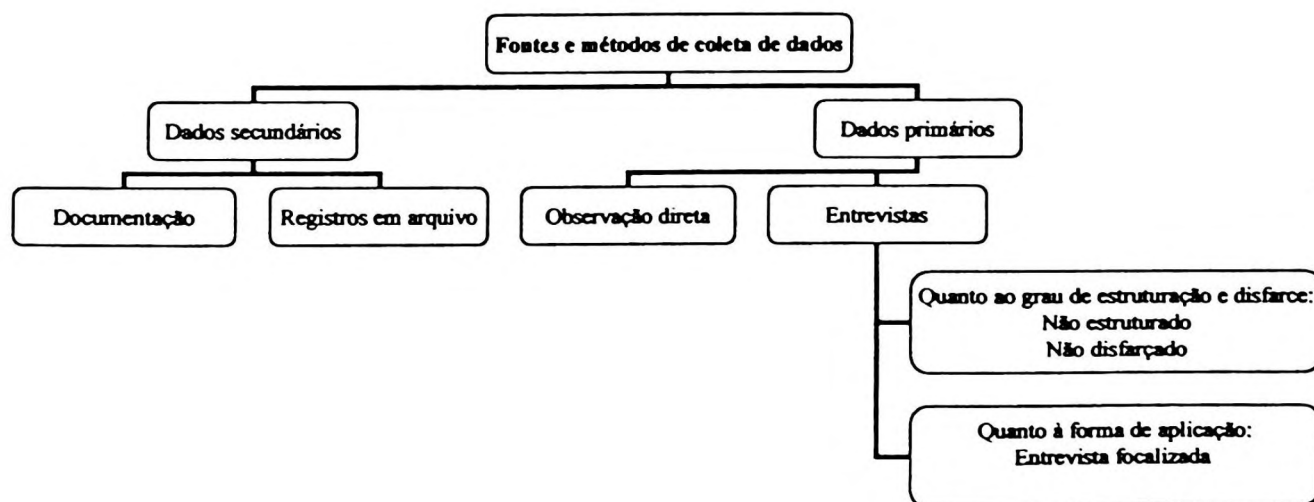


Ilustração 14 – Fontes e métodos de coleta de dados

3.3.2 Preparação para a coleta de dados

Para a preparação da coleta de dados, é importante possuir um protocolo para o estudo de caso, principalmente neste estudo, por se tratar de um projeto de casos múltiplos. Yin (2001, p. 89-91) esclarece que o protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento. Ele é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade deste método de pesquisa e visa orientar o pesquisador na condução do estudo de caso.

O autor explica que o protocolo é importante porque lembra ao pesquisador o tema do estudo de caso e força-o a antecipar vários problemas, inclusive o de como os relatórios do estudo de caso devem ser completados.

O protocolo deve apresentar as seguintes ações:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso: objetivos do projeto, questões do estudo e leituras importantes sobre o tópico investigado.
- Procedimentos de campo: credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências sobre procedimentos.
- Questões do estudo de caso: as questões específicas que o pesquisador deve ter em mente ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial para a resposta a cada questão.
- Guia para o relatório do estudo de caso: resumo, formato de narrativa e especificação de informações bibliográficas, e outras informações.

3.4 Procedimentos analíticos

Para Yin (2001, p. 133-4), é extremamente importante ter, em primeiro lugar, uma estratégia analítica geral, cujo objetivo final é tratar corretamente as evidências do estudo de caso, produzir conclusões analíticas irrefutáveis para os casos estudados e eliminar interpretações alternativas. O autor discute duas estratégias gerais para a análise de dados. A primeira baseia-se nas proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Esta é a abordagem mais usada e seu objetivo é verificar se os dados obtidos no campo confirmam, ou não, as proposições teóricas definidas no início do estudo. A segunda estratégia analítica trata de desenvolver uma descrição do caso, e é adequada em estudos de caráter descritivo e quando não há proposições teóricas.

A estratégia geral adotada pela pesquisadora baseou-se nas proposições teóricas, as quais serviram de base para o projeto original deste estudo: o modelo teórico preliminar com os fatores de *marketing* construtivos de uma marca sólida. Portanto, avaliou-se em cada empresa se os fatores de *marketing* utilizados para a construção de suas marcas são semelhantes aos do

modelo, se há outros fatores na prática, ou ainda se os fatores construtivos das marcas sólidas brasileiras são diferentes do modelo.

Segundo Eisenhardt (1989, p. 535), os estudos de caso podem ser usados para que se alcancem vários objetivos: fornecer uma descrição, testar teoria ou gerar teoria. No caso do presente estudo, pretende-se testar se a teoria - o modelo teórico preliminar da pesquisa - se aplica à construção de marcas sólidas brasileiras. E, caso não se aplique, sugerir as alterações necessárias no modelo para adaptá-lo à realidade nacional.

3.5 Modelo teórico conceitual

A seguir apresenta-se o modelo teórico conceitual, a fim de deixar claro o foco do estudo, que é a investigação dos fatores de *marketing* que contribuem para o processo de construção de marcas brasileiras sólidas, comercializadas por empresas de controle nacional.

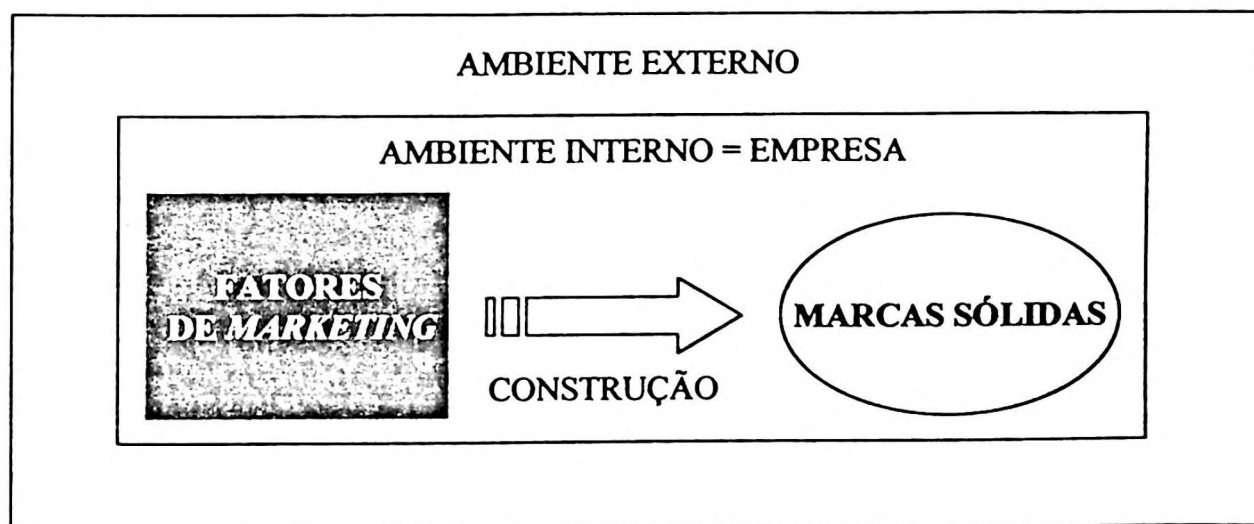


Ilustração 15 – Modelo teórico conceitual

3.6 Fases do estudo

Conforme afirmado anteriormente, na fase inicial do estudo realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o tema construção de marcas, apresentado na seção 2. A partir daí,

definiram-se o problema do estudo, assim como os objetivos, as questões, os pressupostos e o método de pesquisa.

Com base nisso, elaborou-se um protocolo de coleta de dados, do qual faz parte o instrumento de coleta de dados (ambos encontram-se no apêndice A e B, respectivamente). O roteiro da entrevista foi pré-testado em uma das empresas que fazia parte da população suscetível de participar do estudo: a Pernambucanas. Sendo assim, foram entrevistados o gerente de *marketing* atual da empresa e o coordenador do projeto Memorial Pernambucanas, que trabalhou na empresa durante mais de 40 anos, inclusive na área de *marketing*, e tinha maior conhecimento do passado da marca. Com base nesse pré-teste, ajustou-se o roteiro para melhor adequação aos objetivos do estudo. A fase seguinte foi contatar as empresas, selecionar os casos e agendar as entrevistas. Depois da realização das entrevistas foram elaborados os relatórios com a descrição e a análise de cada um dos casos. Esses relatórios também fazem parte dos bancos de dados. A parte final constitui-se da conclusão do cruzamento dos casos cruzados, do confronto com a teoria e da redação final da dissertação.

As fases do processo do estudo encontram-se resumidas na ilustração a seguir.

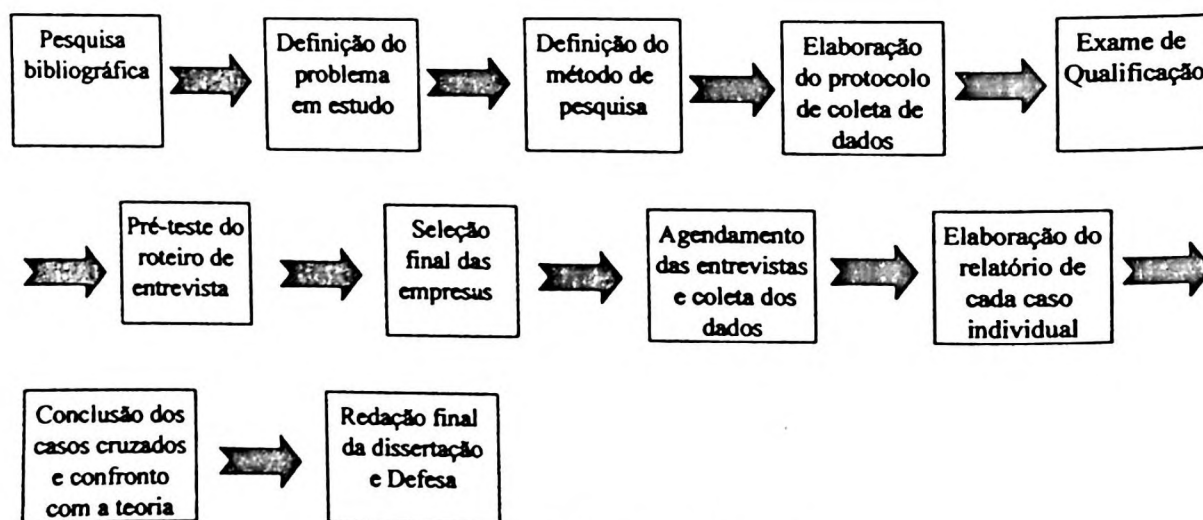


Ilustração 16 – O processo do estudo

3.7 Limitações do método da pesquisa

A abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos adotados nesta pesquisa possuem uma série de limitações apontadas por diversos autores:

- Em pesquisas exploratórias, o importante é descobrir explicações possíveis para o fato, a serem posteriormente investigadas e não tomadas como verdade (MATTAR, 1999, p. 82).
- As pesquisas qualitativas são subjetivas porque se baseiam principalmente nas crenças, perspectivas e predisposições do pesquisador em relação ao assunto de pesquisa (PATTON, 1990, p. 40-62).
- O método de estudo de caso não permite conclusões genéricas nem mesmo para o setor das empresas estudadas, mas apenas conclusões específicas (CAMPOMAR, 1991, p. 97). Portanto, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, mas não a populações ou universos (YIN, 2001, p. 29).
- Os casos selecionados dependem do interesse e da autorização das empresas de acesso à pesquisadora a informações relevantes para a análise, assim como da disponibilidade dos funcionários para fornecer entrevistas.
- Um dos métodos de pesquisa utilizados, o levantamento de experiências, tem o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o assunto e gerar hipóteses explicativas sobre os fatos em estudo. Além disso, as informações foram obtidas de uma amostra intencional com experiência nesse campo (MATTAR, 1999, p. 84).

As pesquisas exploratórias e os estudos de caso têm sido extensivamente usados no estudo de *marketing* e, mais especificamente, de construção de marcas, pois apesar de haver publicações sobre o tema desde a década de 50, esse é um campo de conhecimento relativamente novo. Conforme foi afirmado anteriormente, as marcas, como objeto de estudo, ganharam de fato importância a partir da década de 90, quando se solidificou o conceito de valor da marca e empresas passaram a ser adquiridas pelo valor de suas marcas e não de seus ativos fixos. Especificamente no Brasil, o tema “marcas” ainda precisa ser explorado no que diz respeito à construção de marcas brasileiras.

Com o método do estudo de caso, a pesquisadora realizou análises por analogia, fazendo comparações com o modelo teórico da pesquisa, com outros casos previamente analisados por

outros autores e entre os casos estudados nesta pesquisa. A finalidade foi chegar a conclusões que, apesar de específicas, permitam inferências (não estatísticas) e explicações que levem a generalizações apenas analíticas, a serem usadas como base para novas teorias. E estas teorias devem servir, no máximo, de recomendações às empresas nacionais no que tange à construção de suas marcas para comercialização no Brasil.

4 OS CASOS ESTUDADOS

Nesta seção serão descritos e analisados, separadamente, os casos estudados, a começar pela empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes e, em seguida, O Boticário e DPaschoal.

4.1 Gol Linhas Aéreas Inteligentes

Nesta subseção será analisado o caso da empresa Gol. Para tal, inicia-se com um panorama do setor de aviação civil e uma explicação sobre o modelo de negócios adotado pela empresa. Em seguida, expõem-se o histórico da empresa, o surgimento e os alicerces da marca Gol, para, então, analisar os fatores construtivos desta marca corporativa e chegar às conclusões deste caso.

Para realizar o estudo deste caso coletaram-se diversas reportagens na mídia ao longo de aproximadamente um ano e utilizados artigos acadêmicos cujo objeto de estudo era a Gol, além de material encontrado no *site* da empresa e de palestra da gerente de *marketing* da empresa, Silvia Camargo, no evento ABA *Branding*, promovido pela Associação Brasileira de Anunciantes em agosto de 2004, em São Paulo. Quanto aos dados primários, foram feitas entrevistas com o vice-presidente de planejamento e tecnologia da informação, sr. Wilson Ramos, com o diretor de planejamento e estatística, Maurício Emboaba, com a gerente de *marketing*, Silvia Camargo, e com a supervisora da conta na agência de propaganda AlmapBBDO, Cristina Chacon. Além disso, para a observação direta, as entrevistas com os colaboradores da Gol foram feitas na própria sede da empresa, e a autora aproveitou a oportunidade de ter feito diversas viagens pela Gol desde maio de 2004 para observar a operação da empresa do ponto de vista do cliente.

4.1.1 O setor de aviação civil

O setor de aviação civil impõe uma rotina empresarial desafiadora porque é um setor que exige altos investimentos de longo prazo, tem custos fixos muito altos e é sensível a turbulências imediatas. Diversos fatores do chamado macroambiente de *marketing* (KOTLER,

2000, p. 158-177) exercem influência imediata neste setor. No ambiente natural, por exemplo, acontecimentos como os *tsunamis*²⁸ afetam diretamente a possibilidade e o desejo das pessoas de viajar ou não para determinados pontos turísticos do planeta. Outros acontecimentos, como os atentados terroristas, que utilizaram aviões para derrubar as torres gêmeas em Nova York²⁹, as guerras que indiretamente aumentam o preço do petróleo, as flutuações cambiais e as crises financeiras que abalam o poder de compra das pessoas, são exemplos de fatores externos (do macroambiente de *marketing*) que afetam o balanço das empresas do setor de aviação civil. Além disso, o ambiente político-legal exerce forte influência, dado que o governo brasileiro intervém com frequência no setor. Segundo França (2005, p. 53), este mercado no Brasil “tem como ingrediente básico uma forte tradição intervencionista que prejudicou a construção de um mercado saudável e competitivo”.

Quanto à intervenção governamental, admite-se que o grande vilão pode não ser o próprio governo, mas algumas empresas do setor, que estariam acostumadas, e até mesmo se beneficiariam, com a proteção do Estado. A reestruturação e a liberalização do setor aéreo no país começou em 1992, mas a resistência de algumas empresas aéreas fez com que a concorrência começasse de fato recentemente, incentivada pelo surgimento da Gol, com seu novo modelo de negócios e suas baixas tarifas (AS NOVAS, 2005, p. 104).

Com uma população em torno de 180 milhões de habitantes, o Brasil registra apenas cerca de 50 milhões de passageiros em vôos domésticos e internacionais. O quadro a seguir mostra a evolução do número de assentos utilizados nos últimos dez anos, separando o tráfego doméstico do internacional, assim como o total do número de assentos, segundo estatísticas do Anuário do Transporte Aéreo do Departamento de Aviação Civil (DAC, 2005a).

O quadro mostra, por exemplo, a queda de 23,7% do número total de assentos utilizados em 1999 (em relação ao ano anterior), causada principalmente pela queda no tráfego internacional (33,6%), provavelmente em função da valorização do dólar em relação ao real, deixando clara a influência de um fator do ambiente econômico nos resultados do setor. Além disso, o quadro evidencia que nos anos de 2000 a 2003 o mercado teve pequenas variações no número

²⁸ A autora se refere ao fenômeno de ondas gigantes ocorrido na Ásia em dezembro de 2004, fazendo desaparecer ilhas inteiras. Em função do fato de muitas das localidades afetadas serem pontos turísticos, muitos turistas foram atingidos, além da população local.

²⁹ A autora se refere aos atentados terroristas ao *World Trade Center* em Nova York, em 2001, que ficaram conhecidos como “11 de setembro”.

total de assentos utilizados, e que em 2004 houve um crescimento de 9,5% em relação ao ano anterior. Segundo França (2004, p. 53), a aviação brasileira cresceu 11,9% em faturamento no ano passado, o que representa mais do que o dobro do crescimento do produto interno bruto (PIB) brasileiro nesse período.

Quadro 7 - Evolução do tráfego aéreo no Brasil

Assentos Utilizados	Tráfego Doméstico	Tráfego Internacional	Tráfego Total
1995	15.646.560	22.742.364	38.388.924
1996	16.031.909	24.227.066	40.258.975
1997	16.359.007	27.164.030	43.523.037
1998	21.775.892	27.749.158	49.525.050
1999	19.377.229	18.424.992	37.802.221
2000	20.493.072	19.924.103	40.417.175
2000 revisto	24.478.576	23.477.087	47.955.663
2001	26.527.419	22.287.921	48.815.340
2002	26.711.136	21.558.401	48.269.537
2003	25.195.821	21.553.260	46.449.081
2004	27.962.571	22.904.423	50.866.994

FONTE: DAC, 2004³⁰

Em seu relatório com estatísticas sobre a evolução do mercado, o DAC informa o número de passageiros transportados de janeiro a maio de 2005 (DAC, 2005b). As companhias aéreas brasileiras que transportaram passageiros em linhas domésticas foram: Abaeté, Ata Brasil, Cruiser, Gol, Mega, Meta, Oceanair, Pantanal, Passaredo, Puma Air, Rio, TAM, Total, Trip e grupo Varig (Varig, Rio Sul e Nordeste). A maioria dessas empresas atua regionalmente e conta com aeronaves pequenas. As três maiores empresas do setor detêm 97,7% do mercado (considerando-se passageiros transportados). O quadro a seguir contém a participação do mercado doméstico, segundo os dados mais recentes do DAC.

³⁰ O Departamento de Aviação Civil (DAC) informa no relatório que no ano de 2000 houve uma revisão na metodologia para apuração do anuário, e que por isso o número de assentos neste ano foi revisto.

Quadro 8 – Participação das companhias aéreas no mercado doméstico

Empresas	Participação %		Variação em pontos percentuais
	Jan. a Maio 2004	Jan. a Maio 2005	
TAM	32,96	42,69	9,73
Grupo Varig	30,34	29,30	-1,04
Gol	22,21	25,69	3,48
Outras	14,49	2,32	-12,17

FONTE: ESTATÍSTICAS, 2005

É necessário esclarecer que a queda acentuada em “Outras” deve-se ao fato de a Vasp ter parado de operar no fim de 2004. Segundo França (2005, p. 13), a companhia, privatizada em 1990, já estava em uma séria crise financeira desde 2002. Em janeiro de 2005, o DAC cassou a concessão das últimas linhas aéreas que a empresa mantinha em atividade. Considerando-se o crescimento da TAM, parece que esta companhia absorveu a maior parte dos passageiros da Vasp. A empresa acaba de lançar uma campanha de comunicação institucional, cujo objetivo é reforçar a liderança no setor, com ênfase no aspecto institucional e emocional da marca. O *slogan* utilizado é “você nasceu para voar” (BORGES, 2005, p. 22).

A Varig, que já foi líder absoluta entre as companhias aéreas brasileiras, vem apresentando sérias dificuldades financeiras, agravadas por trocas freqüentes nas posições de comando. Entretanto, a empresa ainda conta com expressiva participação em vôos internacionais.

Em linhas internacionais, há quatro companhias brasileiras operando: Varig, com 81,7% de participação; TAM, com 16,3%; Gol, com 2%; e Meta, com participação inexpressiva (DAC, 2005b). A Gol entrou recentemente neste mercado com vôos para Buenos Aires, na Argentina.

4.1.2 O modelo de empresa de aviação “baixo custo, baixa tarifa”

A prática, mais conhecida pelo termo em inglês “*low cost, low fare*”, teve início nos Estados Unidos, nos anos 70. As empresas que adotaram esse modelo de negócios foram as americanas Southwest e JetBlue, a inglesa EasyJet, a irlandesa Ryanair e a holandesa Buzz (SANTOS; ALVAREZ, 2002). A Ryanair, maior empresa aérea do ramo na Europa, começou em 1985 com apenas uma aeronave. Nos últimos dez anos, ela saltou de 700 mil passageiros transportados para mais de 27 milhões, voando para dezenove países europeus. Segundo relatório do Congresso Americano sobre a crise da aviação nos Estados Unidos, decorrente

dos atentados terroristas em 2001, as empresas de baixo custo aumentaram o total de passageiros transportados de 80 milhões em 1998 para 117 milhões em 2003, enquanto as chamadas companhias tradicionais apresentaram queda de 242 para 231 milhões de passageiros (AS NOVAS, 2005, p. 105).

Avrichir e Emboaba (2004, p. 4) afirmam que diversos textos (acadêmicos e jornalísticos) já descreveram a maneira pela qual a Southwest se posicionou estrategicamente e se estruturou internamente. Os autores explicam que as empresas que adotam este modelo têm despertado grande interesse no mundo dos negócios em função do sucesso notável que alcançaram. A Southwest, por exemplo, “é a única empresa do setor no Estados Unidos a dar lucro ano após anos nos últimos 30 anos, os seus índices de eficiência e lucratividade são impressionantes.” (*Ibid.*, p. 4). É claro que nem todas as empresas que adotaram este modelo tiveram sucesso, houve até mesmo algumas que tentaram adotá-lo e já faliram, mas o número de empresas bem-sucedidas é expressivo, destacando-se a própria Southwest, a Ryanair, a EasyJet (que iniciou suas atividades em 1995 e opera em cerca de quarenta aeroportos europeus) e a Gol, objeto deste estudo de caso.

Avrichir e Emboaba (2004, p. 6-12) fizeram uma descrição da estratégia e da operação das empresas de baixo custo do setor de aviação segundo autores selecionados, e posteriormente confrontaram as características do modelo da Gol com essas descrições. O quadro a seguir resume e compara as características das empresas “*low cost, low fare*” apontadas por Gilbert, Child e Bennett (2001 *apud* AVRICHIR; EMBOABA, 2004, p. 11) com as características das grandes empresas estabelecidas (chamadas pelos autores de “empresas convencionais”) e as características da Gol.

Conforme explicitado no quadro, oito das doze características da Gol são semelhantes às apontadas por Gilbert, Child e Bennett (2001 *apud* AVRICHIR; EMBOABA, 2004, p. 11). As diferenças nas demais características muitas vezes são justificadas pelas diferenças entre o mercado brasileiro e o europeu ou americano. No Brasil, por exemplo, não há aeroportos secundários e grande parte da população ainda não tem acesso à internet e nem mesmo ao transporte aéreo. Avrichir e Emboaba (*ibid.*, p. 13) concluem que o fato de o modelo não ser usado integralmente pela Gol pode ocasionar problemas como uma possível ameaça à vantagem competitiva da empresa. Até o momento, considerando-se os resultados da

empresa, pode-se afirmar que aparentemente a Gol agiu de forma correta fazendo uma adequação do modelo à realidade nacional.

Quadro 9 – Características das empresas “low cost, low fare”

Empresas “low cost, low fare”	Grandes empresas estabelecidas	Gol
Vôos ponto-a-ponto	“Hub and spoke”, que no jargão do setor quer dizer que de um centro se atende a localidades que estão a uma distância de um determinado raio	30% dos passageiros fazem escalas ou conexões
Aeroportos usados são regionais ou secundários	Uso dos principais aeroportos do país ou do estado	Uso dos únicos aeroportos disponíveis, que são os principais
Reservas feitas diariamente, com ênfase na internet	Reservas feitas principalmente por agentes de viagens	Venda direta incentivada, mas agentes representam 2/3 do total
Gerenciamento agressivo das receitas por assento através da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e nível de ocupação	Gerenciamento de receita pela oferta de classes fixas de preço. As classes vão lotando em função das reservas	Gerenciamento agressivo das receitas por assento, conforme modelo
Check-in sem bilhete	Bilhetes emitidos para cada reserva	Bilhete eletrônico
Frota padronizada	Grande frota de aviões de diferentes tamanhos	Um único tipo de avião
Cabine configurada em uma única classe	Cabine dividida em duas ou três classes	Cabine configurada em uma única classe
Não oferecimento de refeições a bordo	Refeições e drinks a bordo	Não oferecimento de refeições a bordo
Minimização de tripulação de cabine	Pessoal de cabine numeroso	Minimização de tripulação de cabine
Tempos curtos de parada nos aeroportos entre vôos	Tempos longos de parada	Pequeno tempo de parada nos aeroportos entre vôos
Alta utilização dos aviões	Menor utilização dos aviões	Alta utilização dos aviões
Operam apenas atividades essenciais. Terceirizam a maior parte das operações	Menor uso de terceirização	Uso moderado de terceirização

FONTE: AVRICHIR; EMBOABA, 2004, p. 11

A fim de esclarecer melhor o modelo de negócios adotado pela Gol, vale mencionar que a empresa utiliza a liderança de custos como estratégia competitiva. Porter (1991, p. 49) sustenta que uma empresa pode escolher entre três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas (concorrentes na indústria, fornecedores, compradores, substitutos e entrantes potenciais) e superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque em custo ou diferenciação. O objetivo de se adotar uma dessas estratégias é alcançar a vantagem competitiva. Com relação a isso, Binder (2003, p. 2) realizou um estudo para identificar, na realidade empresarial nacional, como a teoria dos

recursos³¹ auxilia uma empresa a determinar suas vantagens competitivas. E o objeto de seu estudo foi justamente a Gol. Não cabe descrever aqui a rede de recursos³² desenvolvida pelo autor, mas suas conclusões em relação à Gol são as seguintes (*Ibid.* p.14): “a empresa fez inovações que não são facilmente imitadas e que a coloca em uma posição de vantagem competitiva no mercado”, “o que lhe dá vantagem é o conjunto de inter-relações entre seus recursos[...]” e “a Gol tem a configuração de seus recursos numa forma bem definida e gerando consistência interna”. Binder (*Ibid.*, p. 15) considera a Gol uma empresa diferente das demais no setor de aviação civil brasileiro, com uma posição única proporcionada por um arranjo também único de recursos, com a participação de atores diferentes dos tradicionais para a geração de valor, além de uma participação mais ativa do próprio cliente, disposto a abrir mão de concessões (como as refeições a bordo) para criar valor para si próprio.

4.1.3 Histórico da empresa

A Gol Transportes Aéreos Limitada iniciou suas operações em 15 de janeiro de 2001, com um vôo inaugural entre Brasília e São Paulo. O grupo Áurea, criador da empresa, começou em 1949 em Minas Gerais e hoje é o maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, com faturamento superior a 1 bilhão de reais (BINDER, 2003, p. 8). Segundo o sr. Wilson Ramos, Constantino de Oliveira, mais conhecido como “Seu Nenê”, já tinha vontade de dar continuidade à sua empresa no ramo de transporte de passageiros; segundo ele “o natural seria sair do transporte rodoviário para o transporte aéreo”. O fato de a idéia ter sido amadurecida por muitos anos pode ser comprovado pela declaração de “Seu Nenê” no início das operações da Gol: “em 1970, eu comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, eu posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro” (ARNT, 2001).

Num primeiro momento, os gestores analisaram algumas oportunidades, pensando na possibilidade de adquirir empresas que já existiam, mas nenhuma mostrou ser um bom

³¹ Segundo Binder (2003, p. 1), “a proposição central da teoria dos recursos (RBV) é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam”. Esta teoria faz uma crítica ao modelo de Porter (1991).

³² A rede de recursos da Gol foi montada com base no modelo de negócios da empresa. Trata-se de um modelo de análise sobre a forma pela qual a Gol articula os seus recursos para sustentar sua posição competitiva. (*op. cit.*, p. 12).

negócio, principalmente em razão do alto endividamento. Nesse ínterim, foram se destacando no cenário mundial as empresas que adotam o modelo de negócios “baixo custo, baixa tarifa”, buscando atender a um consumidor mais sensível a preço. Na Europa e nos Estados Unidos, essas empresas atuam em um determinado segmento do mercado. Uma vez que os gestores decidiram construir uma nova empresa, contrataram-se uma empresa de consultoria para analisar a viabilidade desse projeto e montar um plano de negócios e executivos oriundos do setor de transportes aéreos.

Em suas análises de mercado, o Grupo Áurea identificou um alto potencial de mercado. Em primeiro lugar, notou-se que o tráfego doméstico de passageiros havia historicamente (de 1994 a 2002) crescido duas vezes o crescimento do PIB³³. Além disso, os dados do DAC apontavam cerca de 30 milhões de embarques por ano no setor doméstico (dados detalhados apresentados na subseção 4.1.1), o que, segundo estimativas da Gol, representa de cinco a seis milhões de usuários. Considerando-se haver um mercado consumidor no país de 60 milhões de consumidores, haveria um potencial de pelo menos vinte milhões de usuários. A intenção era, então, criar uma nova demanda de passageiros, para competir com o transporte rodoviário. Portanto, a Gol surgiu, dentre outros fatores, do empreendedorismo do “Seu Nenê”, da base de conhecimento em transportes de passageiros do Grupo Áurea³⁴, do conhecimento de executivos contratados do setor aéreo e da expectativa de uma possível ampliação do mercado.

Embora o mercado ainda não tenha crescido como o esperado, a Gol teve em seus quatro anos de operação um grande sucesso e é hoje a única empresa lucrativa do setor no Brasil. Segundo Wilson Ramos, “o que no fim das contas acabou-se descobrindo é que no Brasil todo mundo é sensível a preço, quer dizer que não existe tanto essa segmentação de mercado, na verdade é um mercado muito pequeno”. E ele continua: “a idéia de se criar uma empresa que pudesse ser mais, oferecer um bom serviço, um serviço simples mas bom e competitivo, não é nem competitivo, mas adequado ao tamanho do bolso da população no Brasil” foi bem-sucedida.

³³ Apesar do número de assentos utilizados não ter tido grandes variações no período de 2000 a 2003, o PIB teve um desempenho ainda pior.

³⁴ Em entrevista concedida ao *site* On the Floor (2004) da bolsa de valores de Nova York, o presidente da Gol, Constantino de Oliveira Júnior, declarou que “o conhecimento da família no transporte de passageiros não só influenciou a nossa entrada no setor de transporte aéreo de passageiros, como também é responsável pelo sucesso da empresa. Eu diria que a Gol não é fruto de um, dois ou três anos de operações com sucesso no mercado doméstico brasileiro, mas ela é fruto sim de 54 anos de experiência no transporte de passageiros no Brasil”.

Em 2004, a Gol fez sua oferta pública inicial e hoje tem suas ações listadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York. No relatório “Resultados do 4T04” (2004) há a menção de que a empresa recebeu um prêmio³⁵ por ter sido a melhor operação acionária do ano de 2004. Ainda segundo esse relatório, a empresa teve, em 2004, uma receita operacional líquida pelo transporte de passageiros de R\$ 1.875.475,00 e um lucro líquido de R\$ 384.710,00. Nesse período transportou nove milhões de passageiros e teve uma taxa de ocupação de 71,1%, acima da média de mercado, segundo a empresa.

A Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.^a opera uma frota de 29 aeronaves, atendendo 38 destinos no Brasil e na Argentina. Neste ano (2005), a empresa pretende continuar crescendo mediante a ampliação da frequência nos mercados em que já opera e voando para outros destinos no país e na América do Sul. Em 2010, a empresa espera operar com cerca de 69 aeronaves, o que mostra que tem um plano agressivo de ampliação (GOL, 2005). Indagado sobre como as oportunidades de expansão internacional afetariam a estrutura da Gol, Constantino Júnior declarou:

A nossa expansão para a América do Sul, no caso Buenos Aires especificamente, significa uma expansão das nossas operações dentro do mesmo conceito que hoje operamos no Brasil, ou seja, manutenção da padronização de frotas, manutenção da classe única de assentos, de serviços e naturalmente manutenção dos baixos custos, dos baixos preços e da fidelização do cliente através de baixos preços e de um excelente nível de atendimento. (ON THE FLOOR, 2004).

Dado que o mercado brasileiro ainda não mostrou sinais de expansão, a ampliação para rotas na América do Sul parece ser um caminho para o crescimento da empresa.

4.1.4 A estratégia e as vantagens competitivas da Gol

Em 2004, a Gol listava em seu *site* o que considera ser suas principais vantagens competitivas (GOL, 2004):

- a) manutenção de baixos custos operacionais por meio de uma utilização eficiente de aeronaves, operação de frota homogênea, capacidade de aproveitar alternativas de terceirização competitivas, alta proporção de vendas por meio do *site* na internet e adoção das melhores práticas de outras companhias aéreas de baixo custo;
- b) oferta de baixas tarifas aos clientes;

³⁵ Prêmio “*Latin Finance’s Best Equity Deal of the Year*”.

- c) uma das frotas mais novas do setor;
- d) uma marca forte, amplamente reconhecida por seus clientes;
- e) situação financeira sólida;
- f) profissionais motivados e uma equipe administrativa experiente.

Especificamente quanto à marca, a empresa dizia:

Acreditamos que a marca GOL tornou-se sinônimo de inovação e de boa relação custo-benefício no mercado doméstico de aviação civil brasileira. Entendemos que nossos clientes identificam os serviços que oferecemos como sendo acessíveis, adequados e confiáveis, e que nosso estilo moderno e simplificado na prestação de serviços de transporte aéreo nos distingue na aviação civil brasileira. Uma pesquisa de opinião realizada por Omni Marketing, uma empresa independente de pesquisa de mercado, em setembro de 2003, indicou que mais de nove entre dez passageiros que transportamos recomendariam nossos serviços a terceiros, voariam conosco novamente e consideram nossa concepção de transporte aéreo como sendo inovadora. (GOL, 2004).

O fato de a marca ser considerada uma vantagem competitiva é um indicativo claro da importância que a empresa dá a este ativo, e foi de fato um grande motivador para a pesquisadora incluir a empresa em seu estudo. Além disso, a declaração acima já enumera alguns dos fatores de *marketing* construtivos de marcas sólidas, como o investimento em inovação constante e o monitoramento da satisfação do cliente. Quanto às demais vantagens competitivas, elas reforçam o que já havia sido exposto por Avrichir e Emboaba (2004).

Com relação às estratégias que levariam à expansão descrita na subseção anterior, a empresa inclui como elementos básicos (GOL, 2004):

- expandir a base de clientes por meio da oferta dos serviços em rotas com alta demanda e em rotas pouco atendidas;
- continuar reduzindo os custos operacionais;
- manter uma oferta de serviços simplificados e convenientes ao cliente;
- estimular a demanda oferecendo baixas tarifas.

4.1.5 A marca Gol

Uma vez definido o modelo de negócios que a empresa iria adotar, os executivos envolvidos na época precisavam escolher um nome para a empresa. Seguindo as sugestões de um consultor de *marketing*, estabeleceram algumas premissas:

- o nome deveria ser simples;

- não deveria ser uma sigla, como as outras grandes companhias aéreas brasileiras;
- deveria ser curto, de preferência um monossílabo, e fácil de lembrar;
- deveria ser forte, vibrante e vitorioso;
- deveria ser em português e fácil de pronunciar;
- deveria ter um apelo popular, já que a idéia inicial era atender a um público mais amplo e das classes B e C, além da classe A, que já viajava de avião.

Essas premissas já definiam, através de seu nome, o posicionamento que a empresa iria adotar para construir sua imagem entre o público consumidor: de uma empresa simples (ou descomplicada), jovem, alegre, vitoriosa e brasileira.

Após alguns *brainstormings* internos e um estudo de *branding*, escolheu-se o nome Gol. Segundo Wilson Ramos, a idéia surgiu inicialmente de uma associação com o nome Go.de uma empresa inglesa; então, pensou-se em Gol, por ser justamente um nome curto, bem brasileiro (em função do gosto pelo futebol), popular (no sentido de atrair todas as classes sociais, já que o futebol tem esse poder por ser uma “paixão nacional”) e que transmite algo positivo e vitorioso.



Ilustração 17 – Identidade visual da marca Gol

Uma vez definido o nome, a agência de propaganda da empresa na época do lançamento, a DPZ, criou a identidade visual da marca (ilustração 17), com a escolha da cor laranja e a assinatura “linhas aéreas inteligentes”. A cor laranja foi escolhida por não ser usada por outra companhia no Brasil e por transmitir alegria, vibração e descontração. Já a assinatura visa transmitir que a empresa é inteligente em razão de seu modelo de negócios: custos menores permitem que a Gol cobre tarifas mais baixas, e assim tenha maiores taxas de ocupação, o que

gera o crescimento dos lucros e permite que ela invista para ter custos menores, reiniciando o ciclo. E inteligente seria também o consumidor que opta pela Gol, pois a empresa acredita que é capaz de fornecer um melhor custo-benefício para seus clientes, isto é, um bom serviço a um preço justo.

Conforme mencionado na fundamentação teórica (subseção 2.4.2), a pesquisadora pediu à gerente de *marketing* Silvia Camargo para que desse uma nota de um a dez (sendo um ruim e dez muito bom) para cada uma das características que uma marca sólida deveria ter, segundo a definição adotada neste estudo. Isso foi feito antes do início da primeira entrevista, até para verificar se a marca era de fato sólida. A seguir, o quadro com as respostas da Gol.

Quadro 10 – Características da marca Gol

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os produtos ou serviços da empresa possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo							X			
Os índices de lembrança da marca são elevados entre os consumidores potenciais									X	
A marca possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo								X		
A marca é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo								X		
A marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo									X	
A marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo										X
A marca possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa									X	
O portfólio da marca ajuda a construir sua imagem								X		
A marca possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de <i>marketing</i> da empresa							X			
A marca cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo						X				
A marca garante a lucratividade da empresa									X	
A marca possui valor patrimonial elevado										*

FONTE: Respostas de Silvia Camargo, gerente de *marketing* da Gol

Como pode ser verificado no quadro, todas as notas estão acima de 5, o que faz com eu a marca seja considerada uma marca sólida pela empresa. Quanto ao quesito “a marca cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo”, a gerente acredita que a marca ainda não criou um vínculo tão forte de fidelidade porque preço (principal benefício para o cliente) não é fator construtivo de fidelidade. Além disso, trata-se de uma empresa jovem, portanto é natural que ainda não conte com uma alta fidelidade por parte de seus clientes. E com relação ao último quesito, relativo ao valor patrimonial elevado, a respondente disse que daria nota 10 (por isso há um asterisco nesse quadrante), levando em consideração os resultados financeiros da empresa, assim como alguns resultados de uma pesquisa de mercado que serão expostos na próxima subseção, mas não deveria dar nota a esse quesito porque há uma questão em aberto quanto ao registro da marca. Além da demora usual do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) para conceder o registro de marcas, a Volkswagen estaria contestando o registro da marca por acreditar que há um conflito com a marca Gol de seu veículo, lançado no país na década de 80. Enquanto essa questão não estiver resolvida, a gerente acredita que não se pode atribuir um valor patrimonial à marca Gol. Apesar disso, afirma que, em função de todos os outros quesitos, a marca pode ser considerada sólida.

Além do nome, identidade visual e assinatura, e da definição da Gol como uma marca sólida, cabe ainda apresentar nesta subseção a identidade da marca e a evolução do seu posicionamento. Segundo os entrevistados, a identidade da marca Gol reúne as seguintes características, que serão apresentadas conforme o modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 59):

- A marca como um produto (ou serviço): preços justos, resultantes de custos baixos e alta produtividade; facilidade na compra de bilhetes; simplicidade e facilidade via internet; aeronaves novas; alto emprego de tecnologia; pessoas jovens, motivadas e envolvidas, usando uniformes modernos e descontraídos.
- A marca como organização: empresa inovadora, “inteligente”, honesta e justa (oferece um bom serviço por um preço justo).
- A marca como pessoa: informal, amigável³⁶, calorosa e receptiva.
- A marca como símbolo: a cor laranja e o bordão “Aqui todo mundo pode voar”.

³⁶ A entrevistada Silvia Camargo utilizou a expressão em inglês “friendly”.

No momento do lançamento, a marca adotou o posicionamento traduzido em seu bordão “O Brasil pede Gol”. Esse *slogan* foi escolhido porque a empresa identificava uma demanda reprimida, tanto de pessoas com menor renda, como explicado anteriormente, como também de uma empresa que adotasse o modelo de “baixo custo, baixa tarifa”. Segundo Silvia Camargo, “num país de dimensões continentais, com uma população tão grande, fazia falta uma empresa dentro desse segmento, com esse posicionamento”. Num segundo momento, a empresa decidiu reforçar o fato de ter um preço muito inferior às demais empresas aéreas, adotando em sua comunicação o bordão “O melhor preço e o melhor avião vão de Gol, e você?”. Nesta fase, a comunicação da empresa era muito focada no preço, quase como uma empresa de varejo (anexo 1).

Por meio de pesquisas de mercado feitas pela própria Gol e por sua nova e atual agência de propaganda, a AlmapBBDO, constatou-se que os consumidores viam com desconfiança o fato de a empresa ter preços tão inferiores aos de suas concorrentes. Segundo Cristina Chacon, supervisora da conta na AlmapBBDO: “as pessoas desconfiavam da qualidade ou, às vezes, colocavam a Gol posicionada como uma empresa *chartera*”.³⁷ Chegou-se, então, à conclusão de que era preciso voltar a focar a construção da imagem da marca Gol (e não guerras de preço com a concorrência), e isso foi feito mediante uma comunicação didática que explicava o modelo de negócios da Gol utilizando um círculo virtuoso. O bordão adotado foi “Uma nova idéia no ar”, e a campanha explicava, por exemplo, que os custos da Gol são menores porque a empresa tem aviões novos, que podem voar mais e que, voando mais, a rentabilidade é maior e por isso os preços são menores, reiniciando o círculo. Outro foco foi a tecnologia, pois, por ter tecnologia, a empresa tem menos burocracia (bilhete eletrônico, por exemplo), com menos burocracia, cai o preço da passagem, com o preço mais baixo, há mais passageiros e, assim, mais investimento em tecnologia. Com isso, a empresa reforçou sua tecnologia, adquiriu frota nova e aumentou sua eficiência, pois afirmar que uma empresa aérea é rentável no Brasil é um grande fator diferenciador. Segundo Silvia Camargo:

Eram três filmes que tinham como pilares a frota nova, a tecnologia e a pontualidade, então o bom serviço, a segurança e a modernidade dos aviões e o emprego da tecnologia são uma maneira de baratear, de tornar mais acessível a empresa; de lançar mão de recursos de modernidade para tornar o transporte aéreo mais acessível.

³⁷ Cristina se refere a empresas aéreas que fazem vôos *charter*, vôos geralmente alugados por agências de viagens para pacotes turísticos. Isso quer dizer que as pessoas acreditavam que a Gol era uma empresa de pequeno porte e com administração amadora. Segundo as entrevistadas, esse preconceito com relação à empresa vinha mais do segmento corporativo, que é muito relevante para o setor de aviação civil.

Na quarta e atual fase, a empresa reafirma o conceito democrático traduzido no bordão “Gol. Aqui todo mundo pode voar”. Neste momento, a comunicação reforça os preços mais baixos, assim como o tamanho da empresa, deixando claro que se trata de uma empresa profissional e vencedora (anexos 2 e 3). Vale ressaltar que esse posicionamento é utilizado pela Gol também no mercado externo, conforme anúncio veiculado no lançamento da marca na Argentina (anexo 4).

Em conclusão, a empresa aponta quatro fases na evolução do posicionamento da marca. É interessante notar que essas fases são coerentes entre si e reforçam, em diferentes ângulos, a identidade da marca Gol e o posicionamento competitivo da empresa, sobre o qual o presidente Constantino de Oliveira Júnior fez a seguinte declaração:

[...] um atendimento com calor humano associado a uma redução das tarifas seria o maior benefício que um prestador de serviço como a Gol pode oferecer aos seus clientes. A satisfação e a fidelidade de nossos passageiros está baseada exatamente nisso – num excelente nível de atendimento com um preço justo. (ON THE FLOOR, 2004).

Conforme abordado na fundamentação teórica, o posicionamento da marca não é transmitido somente por sua comunicação; os demais pontos de contato da marca com seus clientes serão tratados nas próximas subseções. Entretanto, decidiu-se explicar as quatro fases do posicionamento da marca através da comunicação para facilitar a análise e sua compreensão.

4.1.6 Fatores de *marketing* construtivos da marca Gol

Os fatores de *marketing* construtivos da marca Gol serão apontados seguindo-se a divisão da diretriz teórica da pesquisa: fatores relacionados à informação, à estratégia de *marketing*, ao composto de *marketing*, à inovação da marca e aos recursos.

4.1.6.1 Fatores relacionados à informação

Com relação à informação, a Gol demonstra ter conhecimento do consumidor, de seu comportamento e do significado da marca para seu público relevante.

Segundo o que foi divulgado em palestra de Silvia Camargo no evento ABA *Branding*, o perfil do passageiro da Gol tem as seguintes características:

- Divisão por sexo: 36% feminino e 64% masculino.
- Escolaridade: 72% têm superior completo ou pós-graduação.
- Acesso à internet: 74% usam-na com frequência (diariamente).
- 58% estão fazendo viagens a negócios.
- 31% viajam a lazer.
- 9% viajam de avião pela primeira vez na vida.

É claro que essas são apenas algumas características e que o conhecimento do consumidor deve ser muito mais profundo, mas esse levantamento é um indicativo de que a empresa está atenta a isso, investigando até mesmo questões que são relevantes para o seu posicionamento, como o acesso à internet (venda de passagens e *check-in* pela internet) e o número de passageiros que viajam pela primeira vez, dado que um dos objetivos da empresa é crescer através da expansão do mercado.

Outro indicativo de que a empresa busca conhecer seu consumidor foi a pesquisa realizada quando a conta foi para a nova agência, AlmapBBDO. Cristina Chacon declarou: “quando a conta veio para cá, a gente estudou o mercado e uma das coisas desse estudo foi essa pesquisa para entender a cabeça do consumidor, como ele enxergava as companhias aéreas, a Gol e os concorrentes”. Nessa pesquisa detectou-se que o consumidor, em geral, não tem uma boa imagem do setor aéreo, em razão das dificuldades pelas quais os concorrentes passaram ou estão passando: a situação da Varig é nebulosa (o consumidor fica na dúvida sobre se ela está ou não falida), embora as pessoas tenham um “amor enorme por ela”; a imagem da TAM é boa, de uma empresa moderna, mas os acidentes com o avião Foker 100, a morte do fundador e seu endividamento têm efeitos negativos na sua imagem; a Transbrasil faliu e a Vasp também parou de operar. Cristina comentou também o fato de que as pessoas não se sentem exatamente confortáveis ao voar, e que algumas têm de fato pânico. Por mais que as pessoas reconheçam que acidentes rodoviários são mais frequentes, o transporte aéreo causa maior preocupação.

Antes de começar a voar para a Argentina, a Gol preparou sua campanha de comunicação para esse país. A fim de adaptar seu posicionamento e sua linguagem, a Gol e a AlmapBBDO consultaram o escritório da agência local e procuraram conhecer o mercado antes, fazendo o mesmo na Bolívia, dado que a empresa iria iniciar um voo para Santa Cruz de la Sierra quando foram feitas as entrevistas.

Quanto às necessidades funcionais e emocionais dos consumidores, Silvia Camargo declarou ter identificado em pesquisa que todos os segmentos solicitam mais vôos diretos (sem escalas) e com mais opções de horários. Outras necessidades funcionais foram apontadas por Maurício Emboaba: simplicidade, rapidez e eficiência. Ele considera que atualmente o mercado de aviação civil é uma *commodity* e que por isso o preço é uma exigência do consumidor:

Há vinte, trinta anos atrás, uma viagem era pouco comum para as pessoas, então era um processo de compra completamente diferente, os critérios de avaliação eram completamente diferentes; hoje não, hoje isso é uma *commodity*, e numa *commodity* quem tiver o menor preço leva vantagem.

Para confirmar a importância do preço para o consumidor, pode-se mencionar que Silvia Camargo afirmou ter detectado em pesquisa com clientes corporativos que o preço é muito mais importante do que os programas de milhagem³⁸ oferecidos pelos concorrentes.

Embora os entrevistados não tenham mencionado diretamente necessidades emocionais dos consumidores, a pesquisadora, analisando todo o material do estudo de caso, pôde concluir claramente que há pelo menos uma necessidade emocional, que seria o fato de os consumidores se sentirem mais à vontade para viajar. Assim, o atributo simplicidade não seria apenas funcional mas também emocional. Aliás, Wilson Ramos expressou o sentimento do consumidor referindo-se à Gol da seguinte forma: “é fácil de comprar, é tranquilo, posso ir de chinelo e bermuda e as pessoas me atendem bem lá”. Essa sem dúvida é uma necessidade, principalmente das pessoas com renda mais baixa e/ou que estão viajando de avião pela primeira vez.

A marca é monitorada constantemente junto ao consumidor. Segundo Silvia Camargo, o reconhecimento da marca é alto e ela é bem avaliada. O consumidor associa a marca a inovação, jovialidade e simpatia, ou seja, a empresa realiza pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade e consegue que o

³⁸ Esses programas de milhagem, como o *Smiles* da Varig, premiam o consumidor com milhas pelo uso de seus serviços. De fato, questiona-se se este tipo de programa é mesmo capaz de criar um vínculo de fidelidade com os clientes. Nunes e Haigh (2003, p. 89) acreditam que isso não passa de uma relação transacional: “embora seja uma ação inteligente, a forma como é feita não tem ajudado a construir lealdade ou um relacionamento duradouro com a marca”. Os autores se referem ao fato de os cartões de fidelidade sofrerem um rebaixamento caso os clientes não atinjam o mínimo de milhas voadas num determinado período. É uma relação “toma lá, dá cá”. Deve-se salientar também que nos vôos realizados por executivos a trabalho quem paga pela passagem é a empresa, mas geralmente quem se beneficia da milhagem é o executivo, enquanto que na Gol quem se beneficia é a própria empresa, pagando tarifas mais baixas.

consumidor compreenda e assimile essa identidade. A empresa também detecta em suas pesquisas o fato de idosos e pessoas muito jovens terem o que Silvia Camargo chamou de “adoração pela Gol”, por serem pessoas mais sensíveis ao tratamento mais próximo, caloroso e informal³⁹ prestado pelos funcionários da empresa.

Quanto à realização de pesquisas de mercado para a tomada de decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de *marketing*, vários exemplos podem ser citados. Um dos públicos relevantes para a empresa é o intermediário, isto é, o agente de viagens. A empresa detectou logo após seu lançamento um ruído na comunicação, provavelmente em função do incentivo à compra direta pelo consumidor final na internet e do fato de ter lançado um sistema que os leigos saberiam operar. Dessa forma, os agentes de viagens se sentiram preteridos, mas Silvia Camargo afirmou que a empresa nunca teve a intenção de vender exclusivamente direto. Uma vez detectada essa questão, a empresa passou a fazer um trabalho de *marketing* ainda maior com esse público.

Além do público intermediário, a Gol também demonstrou ter detectado o que a marca significava para o consumidor ao longo do tempo, e com essas informações fez a evolução do seu posicionamento e mudanças na sua comunicação e no preço (o componente preço será analisado mais adiante). Verificou, por exemplo, que o segmento corporativo tinha um grande preconceito em relação à Gol, conforme apontado por Silvia Camargo: “Era um segmento que tinha resistências. Então no começo a gente identificava assim, no segmento corporativo tinha certos preconceitos - se me virem na fila da Gol, vão achar que minha empresa está falindo, está mal”.

A saúde da marca é monitorada pelo Net Promoter, que elabora uma espécie de gráfico de radar com todos os indicadores utilizados pela empresa, que incluem pontualidade, serviço de bordo, atendimento no aeroporto, atendimento na central e atendimento através do *site*; monitora-se, enfim, a satisfação em relação a todos os pontos de contato da marca com o cliente.

A pesquisa de satisfação com o consumidor final é realizada duas vezes por ano com pessoas que estão a bordo das aeronaves da empresa. Assim, a pesquisa engloba as pessoas que

³⁹ Adjetivos utilizados pela entrevistada.

compraram pela internet, aquelas que foram direto ao balcão da empresa, as que se utilizam dos agentes de viagem ou ainda executivos cujas empresas têm acordo corporativo. São realizadas pesquisas específicas para o monitoramento da imagem da marca, com etapas qualitativas e quantitativas, com os consumidores finais, inclusive com pessoas da classe C (público que a empresa espera atrair para o setor aéreo). Com agentes de viagem, faz-se uma pesquisa anual específica para verificar sua satisfação, medindo-se todas as etapas do processo, como o relacionamento no momento da compra, do faturamento, enfim, em todo o atendimento da empresa. É comum utilizarem-se técnicas de projeção com esse público, fazendo-se perguntas do tipo “o que seu cliente está achando da Gol?”. São também realizadas pesquisas específicas com o setor corporativo, representado por empresas grandes, que têm uma alta frequência de viagens e contam com acordos específicos de tarifa. A pessoa contatada neste caso costuma ser o gestor de viagem da empresa. Além do atendimento, verifica-se também o que ele acha dos relatórios, da consolidação de informação e dos demais aspectos operacionais.

Quanto às informações do mercado, a Gol conta, assim como as demais companhias aéreas, com os dados disponibilizados pelo DAC. Como se trata de um setor regulamentado, todas as companhias são obrigadas a divulgar corretamente seus dados para o departamento, que consolida e disponibiliza diversos relatórios estatísticos. A detecção de tendências do ambiente de *marketing* (fatores econômicos, políticos, sócio-culturais, tecnológicos, demográficos e naturais) é feita pelos diversos departamentos da empresa (técnico, de planejamento e pelo próprio departamento de *marketing*, principalmente quanto aos aspectos sócio-culturais).

As ações dos concorrentes são, portanto, monitoradas através dos dados do DAC e das pesquisas de mercado. Segundo Silvia, “a gente acaba medindo a percepção em relação aos nossos concorrentes em todas as pesquisas que eu enumerei”. Os principais concorrentes são claramente identificados: as líderes de mercado TAM e Varig. Apesar de a idéia inicial ter sido atrair passageiros do setor rodoviário, as empresas de ônibus ainda não são consideradas concorrentes de fato. Nas pesquisas de mercado, a Gol pede aos consumidores para que tracem o perfil da empresa ideal, e depois o instituto de pesquisa compara esse perfil com o da própria Gol e com os dos concorrentes, fazendo um *gap analysis*⁴⁰. A gerente de *marketing*

⁴⁰ Técnica que identifica os pontos nos quais as empresas estão distantes do perfil idealizado pelo consumidor.

tem total consciência de que não adianta muito ter uma nota alta em determinado aspecto que não tenha importância para o consumidor.

Apesar de contar com informações internas, do mercado, dos concorrentes e do consumidor, a empresa não tem um sistema de informações de *marketing* estruturado e ainda não utiliza os dados de passageiros coletados via compra na internet para realizar gerenciamento de relacionamento com o cliente.

Além das pesquisas de satisfação com os clientes, o resultado do investimento na marca é medido por meio de indicadores de qualidade internos e dos resultados financeiros da empresa. A Gol, portanto, considera-se bem-sucedida, por ser uma das empresas mais lucrativas do mundo no setor aéreo, e esse resultado, comunicado na mídia (através de publicidade e propaganda) ajuda a construir a imagem de empresa com gestão sólida, formando um círculo virtuoso, do mesmo gênero que a empresa utilizou em sua comunicação. Antes mesmo da lucratividade, a empresa mede o resultado nas vendas de produtos, como os vôos noturnos, e de promoções, como o retorno a um real (anexo 5).

4.1.6.2 Fatores relacionados à estratégia de *marketing*

Os primeiros fatores relativos à estratégia de *marketing* são a avaliação dos segmentos de mercado e a definição dos segmentos mais atrativos para a empresa. A Gol demonstrou fazer a avaliação dos segmentos de mercado, detectando o potencial de crescimento do segmento de menor renda (classe C) e reconhecendo a importância do segmento corporativo para uma empresa de aviação civil e dos agentes de viagens, apesar de incentivar a venda direta. Quando questionada sobre quais seriam os segmentos-alvo da Gol, Silvia Camargo afirmou que seriam todos os segmentos, querendo dizer que a empresa visa atender a todos que tenham condições financeiras de utilizar o transporte aéreo no Brasil, que de fato é uma parcela muito pequena da população. Ela se referiu também tanto a pessoas físicas quanto jurídicas, assim como a usuários finais e intermediários (agentes de viagens). Apesar de parecer ser um alvo muito amplo, a empresa demonstrou traçar estratégias diferenciadas para cada um de seus segmentos, analisando-os separadamente, conforme apontado na subseção anterior sobre informação.

Com relação ao agente de viagem, por exemplo, a área de *marketing* detectou o ruído na comunicação do lançamento da empresa, que causou desconfiança por parte deste público. A empresa analisou as informações de pesquisa de mercado e elaborou um plano contínuo de comunicação com este público, incluindo sua participação em eventos do setor e veiculação de anúncios em mídia especializada, para gerar uma maior aproximação da marca com o chamado “*trade* turístico”.

No segmento corporativo, as pesquisas também apontaram um problema, que seria o preconceito dos executivos em relação a uma empresa cujo posicionamento é o baixo custo e a baixa tarifa. A Gol, neste caso, traduziu essas informações no mais adequado posicionamento para este segmento: as empresas devem escolher a Gol porque a busca pelo menor custo está associada à busca por uma maior competitividade e, para isso, a Gol seria uma “escolha inteligente”.

Para as pessoas da classe C, a empresa ressalta em seu posicionamento a questão da acessibilidade, através de campanhas publicitárias que afirmam que a Gol mostra o lado de dentro da aviação (anexo 2), assim como de atividades nas ruas das cidades onde há lançamento de base, apresentando-se como uma empresa próxima do consumidor, de sua realidade e de seu dia-a-dia. Além dessas atividades promocionais, a Gol também se posiciona para este público através de seu atendimento informal, que eles chamariam de “sem frescuras”, de produtos, como o voo noturno (com preço de apenas 20% acima do transporte de ônibus) e de promoções, como a volta a um real.

Ainda com relação à tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo, deve-se citar o estudo realizado acerca da imagem do setor de aviação civil e das empresas concorrentes. Em meio a um setor problemático em termos financeiros e de empresas combalidas, a Gol surgiu com um posicionamento de empresa jovem, moderna, arrojada, inovadora e muito transparente. Ao contrário da seriedade da comunicação das demais companhias, a Gol optou pelo humor, transformando as dificuldades do seu setor de atuação numa oportunidade para a empresa.

A fim de manter a coerência da identidade da marca com o benefício e com a comunicação, a empresa adota uma estratégia de “360 graus”, isto é, cuida para que todos os pontos de contato da marca com o público adotem a mesma linguagem e o mesmo padrão visual. Além

das peças e atividades de comunicação, isso é feito também através dos funcionários que têm contato direto com os clientes. Assim, os comissários de bordo e as equipes dos aeroportos são muito jovens, usam roupas modernas e muito mais descontraídas que os concorrentes, e têm uma postura mais informal. Essa atitude também é transmitida pelos comandantes das aeronaves e pelo próprio presidente da empresa, que tem em torno de 35 anos, em suas declarações e contato com os diversos públicos de interesse da empresa.

A consistência da identidade da marca ao longo do tempo também é uma preocupação da Gol. A gerência de *marketing* faz um monitoramento constante do que os diferentes clientes estão pensando da Gol, permitindo correções rápidas para um possível realinhamento das atividades com a identidade da marca. Em pesquisa de avaliação feita com a clientes⁴¹ em maio de 2004, a empresa obteve os seguintes resultados:

- 93% estão muito satisfeitos ou satisfeitos;
- 95% voltariam a usar a Gol;
- 94% consideram a empresa inovadora, moderna e inteligente;
- 96% consideram a empresa simples, prática e sem frescura;
- 96% têm confiança na Gol.

Os resultados mostram que a identidade da marca está sendo corretamente assimilada pelos clientes da empresa, que citam características como inovadora, inteligente e simples.

Conforme apontado anteriormente, a marca Gol manteve-se consistente, ainda que fazendo ajustes em seu posicionamento. Esses ajustes, aliás, foram feitos justamente para construir a marca dentro de certos parâmetros estabelecidos pela empresa. De acordo com os resultados das pesquisas, a gerência de *marketing* foi ajustando a comunicação da marca. Um exemplo disso é a campanha mais recente da empresa “preço rasante Gol” (anexo 6). O preço é sem dúvida o cerne do posicionamento da marca, mas em função de uma situação de restrição da oferta, tanto pela regulamentação governamental quanto por impossibilidade da empresa de expandir o número de aeronaves, no ano de 2004 o preço da Gol não ficou muito distante de seus concorrentes. E os clientes perceberam isso, fazendo com que a percepção do posicionamento “baixo custo, baixa tarifa” começasse a ficar nebulosa. Antes que a empresa se desposicionasse, ela fez um reajuste em suas tarifas, em março de 2005, e comunicou isso

⁴¹ Estes dados da pesquisa foram divulgados na palestra de Silvia Camargo no evento ABA Branding, e não foi especificado exatamente o perfil dos entrevistados.

ao mercado, de forma lúdica, não utilizando um *splash* com o preço das tarifas, mas fazendo uso de um ícone de economia, que é o cofrinho em formato do tradicional porquinho. Segundo Barata Neto (2005, p. 19), a empresa estava sendo criticada por não atuar plenamente dentro do conceito *low cost, low fare*; então, “a iniciativa teve como objetivo reforçar esse posicionamento ao comunicar que a Gol oferece os menores preços do mercado para que mais consumidores possam viajar de avião”.

Embora poucos tenham acesso à matriz da empresa, situada à Rua Tamoios, nº 246, próximo ao aeroporto de Congonhas em São Paulo, é possível perceber as principais características da identidade da marca na decoração da recepção e dos escritórios (uso ostensivo da cor laranja em cadeiras, carpetes, balcão da recepção e portas), na simplicidade do prédio, na frugalidade dos móveis de escritório, no ambiente informal e no vestuário estilo casual dos funcionários.

No sentido de construir a marca “de dentro para fora da empresa” (GLOVER, 1993; MITCHELL, 1999; TOSTI e STOTZ, 2001) e de manter a coerência da identidade da marca com a direção estratégica e a cultura organizacional da empresa, a Gol tem tomado algumas medidas na sua gestão, principalmente em razão de seu crescimento. Dessa forma, a empresa formalizou seu processo orçamentário com a identificação de indicadores (relacionados à qualidade e a custos, entre outros), para orientar as unidades gerenciais e o estabelecimento de metas para cada unidade. Assim, a empresa garante que sua filosofia de atuação seja seguida por todos funcionários, que têm participação nos resultados. Isso pode ser comprovado pela afirmação do sr. Wilson Ramos: “o que a gente procura fazer é que todo mundo na empresa caminhe no mesmo sentido, na mesma direção, com os mesmos objetivos. Acho que é aí que a gente consegue manter a coisa alinhada”.

Além disso, os funcionários que lidam direto com os clientes recebem treinamento contínuo, a fim de incorporarem as melhores práticas do setor e o modo de atuação da empresa, cujos dirigentes garantem manter canais de comunicação abertos e dar autonomia a esses funcionários para tomarem decisões.

Com relação à cultura organizacional, Constantino de Oliveira Júnior declarou que “a empresa trabalha dentro dessa filosofia de melhoria contínua, de redução de custo e de maior eficiência.” (ON THE FLOOR, 2004). Wilson Ramos acredita que a questão da busca por um baixo custo é uma filosofia, algo que precisa estar na preocupação “básica” da organização. E

isso não se traduz apenas em cortes de custos, mas sim na busca por maior produtividade, com a melhoria de processos, sem prejuízo da qualidade do produto final.

Em sua entrevista, o sr. Wilson Ramos complementou afirmando que fazem parte dos valores da empresa a ética e a honestidade: “é um serviço de transporte eficiente, justo e trabalhando numa sociedade de uma forma ética”. A Gol realiza investimentos em atividades relacionadas à responsabilidade social, o que, segundo Silvia Camargo, faz parte do discurso do presidente e da missão da empresa: “prestar serviços de qualidade com responsabilidade social, gerando justiça social”. Em folheto distribuído nos balcões de *check-in* da Gol no início de 2005, a empresa afirmava que “para a Gol, investir no social é tão importante quanto investir em tecnologia”. Por isso a empresa teria feito parcerias, divulgadas em outro folheto distribuído em 2004 (anexo 7), com a Pastoral da Criança, com o Projeto Felicidade, com a Fundação Gol de Letra e com o Projeto Solidariedade ao Nordeste. Além de estar em linha com os valores da organização, o investimento em responsabilidade social claramente visa enaltecer a empresa perante os consumidores, agregando mais esta característica à identidade da marca. Isso pode ser comprovado pelo fato de a empresa divulgar (através dos folhetos mencionados e de seu *site*) seu investimento em responsabilidade social, criando até mesmo tema para a campanha – “Gol, mais que uma empresa, uma empresa brasileira, uma cidadã de atitude” –, e pela própria declaração da gerente de *marketing*:

Hoje a gente fala muito em responsabilidade social porque fazer publicidade pura e simplesmente não é capaz de construir mais imagens de marcas duradouras e positivas. As pessoas estão muito mais sensíveis e críticas com relação à atitude e postura das empresas. Ninguém quer ser consumidor de empresa poluidora e de empresa que não é socialmente responsável. Os formadores de opinião e os consumidores mais maduros já têm essa preocupação. [...] Então, isso faz parte do DNA da empresa. E essa atuação aumentou à medida que a empresa foi crescendo.[...] Está super-relacionado à construção da marca mesmo.

4.1.6.3 Fatores relacionados ao composto de *marketing*

Nesta subseção serão apontados os elementos do composto de *marketing* da Gol, que se mostram condizentes com a identidade e o posicionamento da marca.

O produto é definido de acordo com uma série de parâmetros, segundo o diretor de planejamento, Maurício Emboaba. A orientação principal da empresa é para a produção, isto é, os produtos - no caso, os vôos são definidos de forma que otimizem a utilização das

aeronaves, baixando dessa forma os custos unitários. Por ser uma empresa que adota como estratégia genérica a liderança em custos, essa orientação faz todo sentido. Sendo assim, o diferencial passa a ser, de fato, o preço.

Não cabe nesta dissertação entrar em detalhes técnicos sobre a definição da malha aérea, mas sim mencionar que todo o planejamento da malha é feito para que as aeronaves tenham o máximo de utilização, mesmo que isso prejudique a pontualidade da empresa. A Gol já chegou a ser a empresa mais pontual, segundo o DAC, mas Maurício Emboaba esclarece que esse não é o objetivo da Gol ou de qualquer empresa que adote o modelo de baixo custo, baixa tarifa. O que se procura administrar, sim, é a percepção de pontualidade por parte dos clientes; assim, a empresa tem a preocupação de fazer comunicados constantes nos aeroportos sobre a chegada de aeronaves e sobre o tempo de espera para o embarque, reduzindo a percepção de atraso.

No que tange às bases onde a Gol opera, deve-se mencionar que a empresa tinha o objetivo de operar exclusivamente no território nacional, em bases negociadas com o DAC (esta escolha não é feita livremente pelas companhias aéreas). Mas os dirigentes da empresa decidiram expandir-se pela América do Sul, escolhendo bases cuja distância de São Paulo permitisse manter a padronização das aeronaves, um dos fatores-chave para o baixo custo da empresa. Assim, foram escolhidas Buenos Aires e Santa Cruz de la Sierra. Outras possibilidades seriam a expansão por cidades do interior do Brasil ou uma expansão internacional, como vôos de longa distância, mas em ambas seria necessário alterar a plataforma tecnológica.

O atendimento também faz parte do composto de *marketing* da Gol, que optou por uma postura simpática e descontraída de seus funcionários, tanto de bordo quanto de terra. E a descontração e simplicidade fazem parte dos uniformes, que são práticos, discretos e modernos. Eles foram desenhados por estilistas renomados, e fogem aos padrões das demais companhias aéreas. Os comissários e aeromoças chegaram a fazer um curso de aparência e maquiagem, respectivamente, para transmitirem uma imagem despojada.

O preço é o elemento principal do composto de *marketing* da Gol, dado que faz parte do próprio modelo de negócios da empresa. Como foi mencionado anteriormente, a empresa começou com preços muito abaixo da concorrência, estabelecendo seu posicionamento e até mesmo adotando uma abordagem de empresa de varejo, ao registrar seu preço na

comunicação (por exemplo, “ponte aérea Rio-São Paulo a setenta reais”). Em virtude da estagnação da oferta da empresa e de seu rápido crescimento, os preços ficaram mais próximos da concorrência no ano de 2004, sendo realinhados no primeiro trimestre de 2005 para ratificarem o posicionamento da marca e o comprometimento da empresa com seu modelo de negócios.

Segundo Maurício Emboaba, a empresa adotava os preços dos concorrentes como base para a determinação de seus preços, o que fez com que as pessoas começassem a chamá-la não de “*low cost, low fare*”, mas de “*low cost, high pocket*”, querendo dizer que a empresa estaria praticando preços altos demais para seu posicionamento e gerando altos lucros. No início de 2005, então, a empresa decidiu mudar sua orientação de determinação de preços, utilizando a abordagem de preços baseados nos custos. Nesse momento, fez-se o realinhamento de preços. Mas vale ressaltar que os preços do setor de aviação civil são controlados pelo governo, que estabeleceu pisos mínimos. De acordo com a declaração de Tarcísio Gargioni, vice-presidente de *marketing* e serviços, no *site* da empresa, “não se trata de promoção. Temos uma metodologia de precificação dinâmica que leva em conta diversas variáveis como demanda, horários e antecedência de compra”. A Gol fez questão de esclarecer que se trata de um reposicionamento de tarifas e que todas as tarifas estão de acordo com as regras vigentes estipuladas pelo DAC. Assim, os preços mínimos estão disponíveis em horários específicos e contemplam vôos específicos em quantidade limitada (VÔO RASANTE GOL, 2005).

A comunicação relativa ao preço sempre teve o objetivo, segundo Silvia Camargo, de transmitir que a empresa cobra um preço justo para um serviço de boa qualidade. De acordo com as pesquisas realizadas, as pessoas que viajavam de avião no Brasil tinham a percepção de que o preço das passagens era caro para o serviço prestado. Então, a área de *marketing* da empresa decidiu não usar o termo “barato” para não correr o risco de comprometer a imagem da marca, mas reforçar a questão do preço justo.

Dentre os canais de vendas da Gol, a internet é o principal, responsável por cerca de 80% das vendas da empresa. No entanto, isso é feito tanto diretamente para o cliente final quanto para agentes de viagens. A escolha desse canal foi um dos fatores-chave para possibilitar os baixos custos da operação, mas, além disso, transmite tecnologia, segundo Cristina Chacon, da AlmapBBDO. Vale ressaltar que a Gol tem lojas apenas nos aeroportos.

O composto de comunicação da Gol inclui propaganda (mídia eletrônica, impressa, exterior e on-line), patrocínios culturais e esportivos, participação em eventos gerais e do *trade* turístico, *merchandising* no ponto de venda (agências de viagem e aeroportos), relações públicas e ações sociais (que a própria empresa inclui em seu composto de comunicação).

A propaganda da Gol é voltada para todos os seus segmentos, ou seja, é muito abrangente. Entretanto, a empresa foca alguns segmentos específicos, comprando espaço em mídia especializada, como os veículos voltados para o setor turístico (agências de viagens e associações do setor) e veículos direcionados para a classe C, como a linha de revistas da Editora Abril. Na compra de espaço na mídia, a área de *marketing* analisa a princípio os segmentos de classes sociais A e B, ambos os sexos, com mais de 25 anos, dado que estes estão dentro do perfil dos cinco a seis milhões de usuários de transporte aéreo. Mas a empresa também analisa os segmentos de classes sociais um pouco mais baixas, como B menos e C, principalmente para a divulgação de campanhas promocionais (volta a um real) e de sazonalidade (período de férias – anexo 8), além do lançamento do vôo noturno. A empresa também compra espaço na mídia impressa, em veículos como jornal Gazeta Mercantil e revista Exame, para alcançar o segmento corporativo, além de apoiar eventos específicos, como o Rally Mitsubishi.

A empresa é muito voltada também para desenvolver sua marca através da internet. Portanto, a gerência de *marketing* é responsável pelo *site* da empresa, no que tange à interface com o cliente, garantindo o uso de uma linguagem adequada ao posicionamento da marca. Além disso, a marca está presente nos principais portais do país e conta com um programa chamado de “afiliados”, que é a venda de passagens da Gol em outros *sites*. Essa presença em *sites* verticais funciona tanto para a divulgação da marca como para incentivar as vendas diretas. De acordo com a declaração de Silvia Camargo, “a estratégia disso é pegar todo mundo que já está na internet, que compra, faz consulta e tem a internet como fonte de informação, faz *homebanking*, para comprar passagem direto na Gol”.

A Gol também patrocina eventos culturais e esportivos. Sua atuação começou na área cultural através da cessão de uma cota de passagens aéreas para atores e equipes de peças teatrais. A partir do momento em que a empresa passou a ser lucrativa, começou a patrocinar mais peças teatrais e filmes, fazendo uso das leis de incentivo, Lei Rouanet e Lei do Áudio Visual.

A gerência de *marketing* conta com uma área específica para eventos. A empresa participa de feiras nacionais, regionais e locais do *trade* turístico, buscando aproximação com as diversas associações e entidades do setor. Além disso, a Gol participa de eventos para o público em geral, como o TIM Festival, acreditando que a parceria com determinadas marcas pode agregar elementos positivos à imagem da empresa, aumentando sua visibilidade, com um investimento relativamente baixo.

Quanto aos materiais de divulgação utilizados em aeroportos, agências de viagens e aeronaves e materiais impressos, a empresa tem um grande cuidado para manter a coerência da identidade visual da marca. A cor laranja é ostensivamente trabalhada em toda a divulgação da marca. E a identidade da marca é transmitida em todos os momentos para todos os públicos. Em reuniões com acionistas, por exemplo, são colocados *banners* de cor laranja e painéis com fotos do avião da Gol, as recepcionistas estão vestidas com roupas de cor laranja, há a distribuição de brindes e nas cadeiras são colocados os cabeçotes com a marca, simulando o ambiente de um avião. Portanto, a Gol transforma uma reunião, que normalmente em outras empresa é muito formal, em um ambiente alegre e descontraído, reforçando mais uma vez a identidade da marca. E isso também é feito no prospecto distribuído para investidores, que tem a capa laranja, com fotografias da frota, de pessoas e de localidades onde a Gol opera. A gerente de *marketing* ressalta que a campanha de comunicação para o consumidor final é transposta para o público investidor. O lançamento das ações utilizou o conceito do círculo virtuoso e as fotografias de pessoas no prospecto de investidores visam transmitir o conceito de que na Gol todo mundo pode voar.

Há outros elementos de comunicação que são responsabilidade da área de *marketing*: a revista Gol, distribuída nas aeronaves, e a mídia a bordo, ou seja, a empresa vende o espaço da aeronave para divulgação de outras marcas, mediante a colocação de adesivos no interior e no exterior das aeronaves. Nos dois casos há a possibilidade de geração de receita para a empresa pela venda de espaço e a Gol tem a preocupação de divulgar apenas marcas idôneas. A revista não é uma novidade no setor, pois a Varig, por exemplo, conta com a revista Ícaro há muitos anos. No entanto, é interessante notar algumas características específicas da revista Gol que reforçam a identidade da marca, como a seção “em trânsito”, que traz fotografias de famosos e pessoas anônimas indo e vindo para algum lugar, com a intenção de mostrar a diversidade de passageiros da Gol e a acessibilidade aos seus serviços: jovens, crianças e idosos, pessoas

que viajam a trabalho, de férias, para encontrar a família, entre outros. Além disso, a revista sempre aborda temas culturais em linha com o programa de patrocínios da empresa.

Desde seu lançamento, a Gol sempre teve o suporte de assessoria de imprensa. Os veículos de comunicação sempre se interessaram em divulgar a empresa pela novidade de seu modelo de negócio. Além disso, as empresas concorrentes também estiveram muito presentes na mídia nos últimos anos, em razão de sua má situação financeira, e nessas reportagens quase sempre era feita uma menção à Gol. Portanto, no início, divulgava-se o novo modelo de negócio e os diferenciais da empresa (venda pela internet, ausência de bilhete, entre outros), o que ajudou muito na construção da imagem da marca como empresa inovadora. Depois, em 2004, a empresa esteve em voga por ter sido eleita a melhor empresa do ano de 2004 pela revista Exame (EXAME, 2004) e por ter aberto seu capital listando ações nas bolsas de São Paulo e Nova York. As notícias geradas por esses dois acontecimentos ajudaram a construir a imagem de empresa sólida e bem-sucedida, o que a empresa também buscava. Sendo assim, Silvia Camargo reconhece que a comunicação da Gol é muito ampliada em consequência da publicidade., que foi um dos pilares do lançamento da marca.

As ações sociais patrocinadas pela Gol já foram mencionadas na subseção anterior, mas cabe ressaltar que seu investimento começou pela cessão de assentos nas aeronaves a pessoas envolvidas em determinados projetos sociais. Atualmente, além de ser a transportadora oficial de projetos, como o Gol de Letra, a Gol faz também aporte financeiro a determinadas entidades, como a Pastoral da Criança. O foco das ações sociais é a criança e a formação do jovem, porque, segundo Silvia Camargo, “isso tem a ver com a Gol, a jovialidade da Gol, a visão de futuro e a questão da modernidade”.

Tudo o que foi mencionado sobre o composto de comunicação da Gol evidencia o desenvolvimento e a implementação de várias formas de comunicação da marca de maneira sinérgica. Para Silvia Camargo, “essa questão de 360 graus é muito clara na Gol”.

O planejamento e a coordenação dos pontos de contato da marca com o consumidor são feitos tanto pela gerência de *marketing* como pelos demais departamentos da empresa. Na verdade, a vice-presidência comercial abrange as áreas de *marketing*, comercial e de serviços, sendo a principal responsável por garantir a coerência da marca na interface com seus diversos públicos de interesse. Mas há a consciência de que mesmo as áreas que não têm esse contato

contribuem para manter essa coerência. A área de planejamento, por exemplo, cria os produtos (como o vôo noturno) e os vôos promocionais e estabelece os preços dos vôos, com o suporte da área financeira, e a área técnica possibilita que a empresa tenha de fato baixos custos para poder praticar baixas tarifas. Portanto, as quatro vice-presidências da empresa estão envolvidas nesse processo.

4.1.6.4 Fatores relacionados à inovação da marca

O pioneirismo da Gol já foi mencionado diversas vezes nesta dissertação, desde o próprio modelo de negócios adotado pela empresa até as vendas via internet e pela eliminação do bilhete aéreo. A Gol foi uma das maiores empresas de comércio eletrônico no Brasil em 2004. Durante o último trimestre de 2004, o *site* da Gol recebeu cerca de 600 mil visitantes únicos por mês (GOL LIDERA, 2005).

A Gol também tem sido claramente capaz de continuar inovando através do reconhecimento e da assimilação de novas idéias. Um bom exemplo é o *web check-in*, ou seja, além de comprarem passagens pela internet, os clientes podem utilizar a rede para fazer o *check-in* de casa ou do escritório (anexo 9). Outro exemplo é a parceria com a empresa de telefonia móvel VIVO para lançar no país os primeiros serviços de compra de passagens e *check-in* pelo telefone celular. Segundo Silvia Camargo, essas facilidades atenderiam ao perfil de clientes tanto da Gol quanto da VIVO, isto é, pessoas com acesso à tecnologia e que querem otimizar seu tempo. A gerente ressalta que não espera ter um alto volume de vendas através do celular, mas que certamente este serviço e o *co-branding* com a VIVO ajudam a agregar os atributos de inovação e tecnologia à imagem da marca Gol. Segundo o *site* da empresa, o aplicativo foi desenvolvido pela Gol, que pretende com isso dar continuidade ao seu conceito de tecnologia aplicada à conveniência e à simplificação, reforçando dessa forma a identidade da marca.

Isso demonstra também que a Gol faz uso dos outros dois fatores construtivos de marca relacionados à inovação, atualizando seus serviços e ficando em dia com a tecnologia disponível, além de adequar as características de seu serviço às necessidades dos clientes. A propósito, Silvia Camargo afirma que a Gol foi capaz de se apropriar do conceito de inovação constante.

Quando indagado sobre o que seria inovação para a Gol, Wilson Ramos disse que “inovação é tudo aquilo que traz para o nosso passageiro alguma coisa, especialmente no sentido de facilitar o seu acesso ao serviço”. Assim, além dos serviços mencionados, ele cita também o que está por trás disso tudo, como o sistema de administração de manutenção das aeronaves que permite que a empresa tenha uma maior produtividade, o que gera um menor custo e portanto a cobrança de um menor preço.

Quanto ao incentivo à inovação, Wilson Ramos afirma que na fase de lançamento e crescimento da empresa, os dirigentes e demais colaboradores estavam muito entusiasmados com a proposta da empresa, o que os fazia buscar todo o tempo novas idéias, novos processos e serviços, além é claro da motivação gerada pela participação nos lucros. Para ele, agora que a empresa está entrando na sua fase de maturidade, é preciso incentivar mais a inovação. Além disso, no início a empresa contava com cerca de 600 funcionários e agora são mais de 3.700; logo, a comunicação das novas idéias, quando estas surgem, já não é tão simples. Dessa forma, foi lançado um programa de incentivo para que as pessoas expressassem suas idéias. O programa conta com um comitê formado por pessoas de diversas áreas da empresa, que recebe, seleciona e encaminha as propostas para as áreas respectivas, fazendo um acompanhamento da avaliação da proposta. Wilson Ramos afirma que este programa já tem gerado bons resultados, como o surgimento de novas idéias e soluções nas áreas de produto, atendimento, informática e mesmo nas áreas técnica e jurídica. Ele acredita que há duas áreas muito inovadoras na Gol: a de planejamento, que cria os produtos (novos vôos de linha e promocionais), e a de tecnologia da informação, que elabora novos serviços.

Em conclusão, a análise dos dados coletados deixa claro que a Gol se considera uma empresa inovadora. O diretor de planejamento, Maurício Emboaba, chega a afirmar que a criatividade é uma das competências essenciais da Gol e já serve de *benchmark* para outras companhias aéreas.

4.1.6.4 Fatores relacionados a recursos

Com relação aos fatores relacionados a recursos, a Gol tem uma equipe de *marketing* dedicada e capaz de gerenciar a marca. O departamento conta com seis pessoas, sendo que

uma delas é responsável exclusivamente pela marca, garantindo a coesão do uso da marca e de seus elementos em todos os pontos de contato com todos os públicos de interesse.

Os profissionais da área de *marketing*, assim como os demais colaboradores da empresa, têm avaliação de desempenho, que está associada à participação nos lucros da empresa. Consoante a filosofia da empresa, 50% das metas de todos os colaboradores estão focadas na redução de custos, inclusive os da área de *marketing*. E os outros 50% estariam associados a metas relativas à construção e manutenção da marca, embora Silvia Camargo não tenha detalhado essa questão.

Os executivos-seniores envolveram-se na construção da marca, desde a escolha de seu nome, e atualmente contribuem para a sua gestão. Silvia Camargo afirma que todas as vice-presidências contribuem de alguma forma, nesse aspecto, pois para que a Gol comunique as características de sua identidade, como baixo preço, segurança e tecnologia, é preciso que todas as áreas estejam capacitadas. Em outras palavras, todas as áreas da empresa devem ser capazes de entregar as promessas feitas pela área de *marketing* aos clientes da empresa.

A empresa não divulga seus investimentos na marca, mas a gerente de *marketing* afirma que os investimentos têm sido constantes ao longo do tempo em todos os elementos do composto de comunicação da marca. Ela acredita que a marca mantém-se sólida por meio do investimento constante, da adoção da estratégia “360 graus” e do cuidado com o uso da marca.

4.1.7 Conclusões do caso Gol

Em virtude de tudo o que foi analisado e apresentado sobre o caso Gol, pode-se perceber que a empresa conta com todos os fatores de *marketing* construtivos de uma marca sólida. Entretanto, alguns aspectos devem ser apontados como os verdadeiros princípios da construção da marca Gol. A gerente de *marketing* apontou em palestra no evento ABA *Branding* os seguintes princípios:

- convergência no discurso em todas as atividades do composto de comunicação;
- utilização de um amplo composto de comunicação e

- equilíbrio entre atividades institucionais e de varejo (referindo-se a investimentos na construção da marca e em promoções, como “volta a um real” e campanha de férias, além do lançamento de novas bases)

Nota-se claramente que Silvia Camargo referiu-se mais especificamente à comunicação, que é responsabilidade de sua área. Mas na entrevista ela mencionou, como principal elemento de todo o esforço de construção da marca, a consistência: o fato de a empresa ser enxuta, integrada e esforçar-se todo o tempo para manter-se alinhada com sua cultura. Wilson Ramos agrega a isso escolhas estratégicas feitas no início do projeto, como a escolha das aeronaves (equipamento moderno remetendo ao conceito de uma empresa moderna) e a inovação, que é intrínseca ao nascimento da marca (modelo de negócios revolucionário, venda pela internet, eliminação de bilhetes, entre outros), remetendo ao conceito de empresa inovadora, com serviços de boa qualidade que trazem simplificação para o cliente. E ele aborda novamente a comunicação como um terceiro pilar, juntamente com a modernidade e a inovação.

Portanto, a integração de todos os fatores de *marketing*, com ênfase na consistência do posicionamento da marca e de sua comunicação, é o principal responsável pela construção da marca Gol.

4.2 O Boticário

Nesta subseção será analisado o caso da empresa O Boticário. Para tal, inicia-se com uma breve descrição do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e algumas considerações sobre o modelo de franquias adotado pela empresa. Em seguida, expõem-se o histórico da empresa, o surgimento e a identidade da marca O Boticário, para então analisar os fatores construtivos desta marca e chegar às conclusões deste caso.

Para realizar o estudo deste caso coletaram-se diversos dados na mídia e na internet no próprio *site* da empresa e em outros com dados relevantes para o caso, como o do Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador no Estado de São Paulo (SIPATESP) e o da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Além disso, foram utilizadas dissertações e artigos cujo objeto de estudo era O Boticário. Quanto aos dados primários, foram feitas entrevistas com a diretora comercial, Andréa Oliveira Mota, com o gerente de planejamento

de *marketing*, Telmo de Campos, com o gerente de pesquisa e desenvolvimento, Richard Schwarzer, com o gerente de serviços de comunicação, Fernando Cassiano Dutra (por telefone) e com a supervisora da conta na agência de propaganda AlmapBBDO, Izabella Lopes Vilaça. Para a observação direta, as entrevistas com os colaboradores d'O Boticário foram feitas na própria sede da empresa, em Curitiba, e a autora visitou algumas lojas da rede em Curitiba (a loja do aeroporto), no Rio de Janeiro e em São Paulo.

4.2.1 O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

Em relação ao mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, o Brasil ocupa a sétima posição, conforme dados do Euromonitor, é o quarto mercado mundial em produtos infantis, o quinto em perfumaria e desodorantes, o sexto em produtos para cabelo, produtos masculinos e absorventes higiênicos, o oitavo em fraldas descartáveis, o nono em produtos para banho e higiene oral e o décimo primeiro em maquiagem e cremes e loções para a pele (ABIHPEC, 2005).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos teve um faturamento líquido de R\$ 13,1 bilhões em 2004, apresentando um crescimento acumulado de 48.5% nos últimos quatro anos, conforme gráfico 1 (*Ibid*).

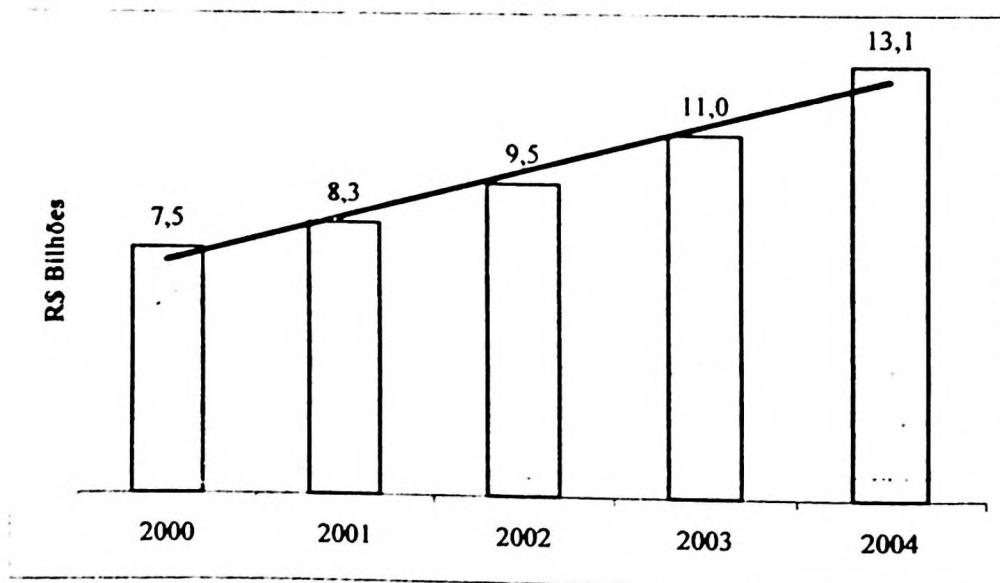


Gráfico 1 – Crescimento do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos
FONTE: ABIHPEC, 2005

O quadro a seguir mostra que o setor tem crescido muito acima do PIB brasileiro e da indústria em geral, pois enquanto o PIB cresceu 13,6%, no período de 2000 a 2004, a indústria em geral cresceu 12,7% e o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos 48,5% (*Ibid*).

Quadro 11 – Crescimento do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

VARIAÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
2000	4,4	4,8	8,8
2001	1,4	-0,3	7,9
2002	1,5	1,5	7,0
2003	0,5	0,1	2,2
2004	5,2	6,2	15,5
Acumulado 2000/2004	13,6	12,7	48,5
Médio composto 2000/2004	2,6	2,4	8,2

FONTE: IBGE – BANCO CENTRAL – ABIHPEC (ABHIPEC, 2005)
Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Segundo avaliação da ABIHPEC, os seguintes fatores têm contribuído para o crescimento do setor no Brasil (*Ibid*):

- crescente participação da mulher no mercado de trabalho;
- aumento de produtividade pela utilização de tecnologia de ponta, favorecendo os preços praticados pelo setor;
- lançamentos constantes de novos produtos, atendendo cada vez mais às necessidades dos consumidores;
- aumento da expectativa de vida, o que torna necessário conservar uma aparência de juventude.

Na verdade, o aumento da expectativa de vida não necessariamente torna necessário conservar uma aparência de juventude, mas, atualmente, as pessoas, mulheres e homens de todas as idades têm uma crescente preocupação com a beleza, de acordo com determinados padrões estéticos, e com a conservação da juventude. E isso pode ser comprovado pelo aumento do uso de cosméticos entre os jovens, pois, segundo pesquisa nacional feita no primeiro trimestre de 2004 pelo instituto Ipsos, 47% dos meninos de 15 a 19 anos se interessam por produtos de

beleza e estética e 17% deles usam cremes hidratantes no corpo e no rosto, enquanto que apenas 10% faziam isso em 2003 (KOSTMAN, 2004, p. 120). Mas é claro que o aumento da expectativa de vida, assim como o envelhecimento da população, também gera uma grande oportunidade para o setor. As projeções feitas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que, em 2050, o país terá 259,8 milhões de habitantes e 18% da população terá mais de 65 anos (em 2000, os maiores de 65 anos eram 5% da população), com uma expectativa de vida de 81,3 anos, a mesma dos japoneses hoje (OTÁVIO, 2004, p. 8).

Outro dado interessante sobre o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil é a inversão da balança comercial. Enquanto em 2000 as importações no setor somavam cerca de 220 milhões de dólares, as exportações não passavam de cerca de 185 milhões de dólares. Já em 2002, as exportações ultrapassaram as importações e, em 2004, as importações somaram 157 milhões de dólares, enquanto as exportações saltaram para cerca de 332 milhões de dólares, quase dobrando em quatro anos. Esses dados mostram a evolução do setor no país. O principal destino para os produtos brasileiros é a América do Sul, mas a participação das exportações para os países sul-americanos tem caído nos últimos anos, dada a conquista de outros mercados. Em 2004, o país exportou esse tipo de produto para 132 países (ABIHPEC, 2005).

Segundo a ABIHPEC, existem 1258 empresas atuando no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Quase a metade delas está situada no Estado de São Paulo, mas Rio de Janeiro e Paraná também contam com um número expressivo de empresas (152 e 131, respectivamente). Do total de empresas, a associação considera que dezesseis são de grande porte, responsáveis por 72,4% do faturamento total, cada uma com um faturamento de pelo menos cem milhões de reais (*Ibid*). Dentre as maiores empresas do setor, estão: Avon, O Boticário, Natura, Nívea e L'Oreal.

Ainda segundo a ABIHPEC, os produtos do setor são distribuídos basicamente por três canais:

- distribuição tradicional, isto é, através de atacadistas de varejistas;
- venda direta;
- franquia, com lojas especializadas e personalizadas.

4.2.2 O sistema de franquias

Churchill e Peter (2003, p. 303) definem o sistema de franquias como um método de distribuição que se baseia num contrato entre franqueador e franqueado, segundo o qual o primeiro dá ao segundo o direito de operar um negócio com o seu nome comercial em troca de certa quantia, sendo que o franqueado deve operar o negócio de acordo com um plano especificado pelo franqueador. Atualmente, a *International Franchise Association* (IFA) define o sistema de franquias como um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual a reputação (marca) e o conhecimento do franqueador (técnicas de produção e comercialização) são transferidos ao franqueado. Assim, o sistema de franquia está numa fase mais avançada, chamada de “rede de aprendizado contínuo”. Trata-se de uma relação de troca de conhecimento recíproca, em que é crescente a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas (FRIEDHEIM, 2005).

O sistema de franquias surgiu nos Estados Unidos, em 1862, quando a empresa de máquinas de costura I.M. Singer & Co. passou a conceder o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos a comerciantes independentes. General Motors e Coca-Cola são exemplos de empresas que cresceram adotando este sistema, que proliferou a partir da 2ª Guerra Mundial, consolidando-se na década de 50 com a rede de *fast-food* McDonald's, e mais tarde com a Burger King e a KFC. No Brasil, as escolas de inglês (Yazigi e CCAA) foram as responsáveis pela introdução do sistema de franquias, na década de 60. A partir daí, o sistema evoluiu com a criação da ABF em meados da década de 80 e com a entrada em vigor da Lei da Franquia, em 1994. Hoje, o Brasil é o terceiro maior país do mundo em número de unidades franqueadas (*Ibid*).

Segundo pesquisa realizada pela ABF em parceria com o Instituto Franchising, as franquias movimentaram 31,6 bilhões de reais em 2004, representando um crescimento de 9% em relação ao faturamento no ano anterior. O país conta com 814 redes e quase sessenta mil unidades. A ABF divide o mercado em doze setores: acessórios pessoais e calçados; alimentação; educação e treinamento; esporte, saúde, beleza e lazer; fotos, gráficas e sinalização; hotelaria e turismo; informática e eletrônicos; limpeza e conservação; móveis, decoração e presentes; negócios, serviços e outros varejos; veículos e vestuário. O maior setor em faturamento é justamente o de esporte, saúde, beleza e lazer, onde se encaixa O Boticário, mais especificamente no segmento de cosméticos e perfumaria, o qual lidera (ABF, 2005).

O Boticário inaugurou sua primeira loja pelo sistema de franquias em 1980, em Brasília, três anos após a fundação da empresa. Atualmente, é considerada *benchmarking* no setor, recebendo visitas de empresários organizadas pelo Instituto de Franchising (O BOTICÁRIO, 2005). O vice-presidente d'O Boticário, Artur Grynbaum, é o atual presidente da ABF e vice-presidente da ABIHPEC.

4.2.3 Histórico da empresa

A história de O Boticário inicia-se em 22 de março de 1977, quando Miguel Krigsner abriu uma pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba. Considerado um empreendedor visionário, Miguel teria começado a sonhar com algo mais do que uma farmácia: com uma empresa de cosméticos. Embora na época poucos dermatologistas encaminhassem receitas para aviamento na farmácia, a qualidade dos cremes produzidos por Miguel começou a ser propagada boca a boca pela clientela. Ele começou, então, a desenvolver uma linha de cosméticos, inicialmente cremes e xampus (MRTVI, 2002, p. 31-2).

A passagem da pequena farmácia de manipulação para a indústria contou com um fator decisivo: a abertura de uma loja no aeroporto de São José dos Pinhais, no Paraná., em 1979. Segundo a diretora comercial, Andréa Oliveira Mota, esta loja tornou-se uma importante vitrine da marca, pois, além dos viajantes de outras cidades que passavam por ali, as aeromoças começaram a comprar os produtos e levá-los para outras cidades com o intuito de presentear ou até de revender. E, assim, a empresa começou a ser conhecida em outros Estados brasileiros. Os produtos da marca começaram, então, a ser vendidos em lojas multimarcas de cosméticos e de presentes em todo o Brasil. Andréa acrescenta que, em 1985, houve um momento marcante para a empresa: a decisão de manter apenas lojas exclusivas da marca. Nesse momento, Miguel Krigsner começou a adotar o sistema de franquias, sem saber disso formalmente (*Ibid*, p. 33). Foi um momento importante, no qual o empreendedor tomou a decisão de reduzir o tamanho da empresa, dado que muitos não quiseram vender exclusivamente a marca O Boticário, para melhor se estruturar.

Outro fator importante para o crescimento da empresa foi a expansão para o setor de perfumaria. Essa passagem da história da empresa é considerada folclórica, mas também

verdadeira. O empresário Sílvio Santos tinha um lote grande de frascos (aproximadamente setenta mil) de perfume estocados porque teria a intenção de entrar nesse ramo de negócios, aproveitando a estrutura de vendas do Baú da Felicidade. No entanto, por alguma razão, o empresário desistiu do negócio e vendeu os frascos para Miguel Kringsner, que, segundo Andréa Oliveira Mota, inicialmente não tinha nem espaço na empresa para guardá-los. Os frascos, no formato de ânfora, que mais tarde se transformou no símbolo d'O Boticário (anexo 10), acondicionaram o primeiro sucesso da empresa: a colônia Acqua fresca (MRTVI, 2002, p. 32).

Em 1982, a empresa passou a operar em novas instalações - a fábrica inaugurada na região metropolitana de Curitiba -, distanciando-se definitivamente do conceito de pequena farmácia de manipulação.

A empresa O Boticário tem até hoje capital constituído 100% de recursos próprios. A empresa não divulga seu balanço, mas informou à pesquisadora o faturamento de 522 milhões de reais em 2004, garantindo ter tido lucratividade (dados fornecidos por telefone por Renata, secretária de Andréa Oliveira Mota, em 5/04/2005). A empresa conta com cerca de 2.300 lojas (em torno de 40 próprias e as outras franqueadas), distribuídas em 1.400 municípios brasileiros, e em países como Portugal, onde está presente desde 1985, Peru, Bolívia, México, Uruguai e Paraguai. A marca está presente em mais de quinze países, seja pelo sistema de franquias, seja com lojas próprias ou ainda com revendedores, como no caso do Japão, onde a marca tem cerca de quatrocentos pontos-de-venda (O BOTICÁRIO, 2005). A empresa inaugurou, em 2005, sua primeira loja franqueada nos Estados Unidos, em Newark, Nova Jersey, com foco nos consumidores latinos. Segundo Rios (2005), a estratégia da empresa é mesclar a abertura de lojas exclusivas com vendas em quiosques instalados em magazines, aeroportos e outros locais. Os primeiros "corners" começaram a ser abertos no país em 2003 e já são 171 pontos-de-venda nesse sistema. Rios (*Ibid*) ainda afirma que, segundo o vice-presidente Artur Grynbaum, a meta é que em cinco anos 6% das receitas da empresa sejam geradas no exterior, triplicando os atuais 2%.

4.2.4 A estratégia e as vantagens competitivas d'O Boticário

A empresa destaca como vocação a criatividade para enaltecer a beleza e promover o bem-estar das pessoas, e demonstra forte compromisso com o meio ambiente. No *site* da empresa, encontram-se as seguintes visão e missão (O BOTICÁRIO, 2005):

- a) Visão: “ser reconhecida por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua como uma das maiores referências mundiais em beleza e fazer com que suas ações para a preservação da vida estabeleçam uma forte identificação com a sociedade”.
- b) Missão: “criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio”.

Além disso, a empresa divulga como propósito: “ser a melhor escolha para que as pessoas valorizem sua beleza e vitalidade, tenham alegria e prazer de viver, irradiando felicidade ao seu redor” (*Ibid*).

Portanto, analisando a visão, a missão e o propósito da empresa, fica claro que a estratégia central d'O Boticário é desenvolver produtos inovadores que, de alguma forma, promovam a beleza dos consumidores. A inovação dos produtos está tanto em sua composição como no *design*, premiado internacionalmente, que garante a singularidade das formas e das cores utilizadas nos frascos e nas demais embalagens dos produtos da empresa. Sua estratégia competitiva é claramente a diferenciação (PORTER, 1991, p.49).

Além da inovação e da beleza, nota-se claramente a estratégia de associar a empresa à natureza e ao meio ambiente, através de sua preservação. Por essa razão, surgiu, em 1990, a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, que é uma organização sem fins lucrativos, criada e mantida pelo grupo O Boticário. Andréa Oliveira Mota conta que Miguel Kringsner tinha o desejo de devolver à natureza aquilo que ela oferece para que O Boticário possa desenvolver e fabricar seus produtos. Sua idéia original seria plantar uma árvore para cada produto vendido. Os especialistas da área de meio ambiente teriam comunicado a impossibilidade de fazer isso em razão do alto volume de produtos vendidos já naquela época, mas a Fundação tem, desde sua criação, incentivado iniciativas de proteção e pesquisa de conservação da natureza pela efetiva proteção do ambiente natural e pela educação e mobilização das pessoas para a conservação da natureza. Segundo o *site* da fundação

(FUNDAÇÃO, 2005), são mais de novecentas iniciativas de pesquisadores, além do Programa de Áreas Naturais Protegidas, cujo objetivo é criar reservas próprias para proteção e pesquisa, como a Reserva Natural Salto Morato, considerada Sítio do Patrimônio Natural da Humanidade pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura).

Outra importante estratégia da empresa, que constitui uma de suas principais vantagens competitivas, foi a adoção do sistema de franquias, a partir de 1985, quando se tomou a decisão de manter apenas lojas exclusivas no país. Naquela época desenvolveu-se um padrão de loja chamado internamente de “*classic*”. O objetivo era, de fato, a padronização do *layout* de loja, que foi muito parecida com uma farmácia, isto é, um balcão de madeira escura, com os produtos expostos em prateleiras e vendedoras posicionadas atrás do balcão. A primeira reestruturação do padrão ocorreu por volta de 1995, e foi na verdade uma re-decoração das lojas, com mais materiais em vidro e madeira clara, e com iluminação de fundo, para rejuvenescer a marca e destacar o posicionamento de beleza. Entretanto, Andréa Oliveira Mota conta que essa nova decoração foi implantada em poucas lojas (cerca de sessenta) porque, em paralelo, foi desenvolvido de fato um novo padrão, que começou a ser implementado em 1998: o padrão de lojas interativas. Neste novo padrão, além da mudança de *layout* surgiu uma nova concepção de operação das lojas. O balcão foi eliminado e os produtos foram colocados em prateleiras nas paredes das lojas, permitindo que os consumidores circulassem livremente pelas lojas. Dessa forma, a linha completa de produtos ganhou um maior destaque porque antes, quando havia o balcão, a linha de perfumes era mais valorizada pelo fato de ser a única exposta nas prateleiras, uma vez que era considerada a mais bonita e chamativa. O consumidor passou a ter contato direto com os produtos, “descobrimo” linhas inteiras de produtos que a empresa já comercializa há algum tempo, mas que praticamente não era oferecida pelas vendedoras. Estas tiveram uma mudança radical de perfil, passando a ser chamadas de consultoras de beleza e, por isso, precisando utilizar uniformes e conhecer todos os produtos de todas as linhas para poder dar informações aos clientes e vender os produtos.

Em 2002, todas as lojas da empresa já se enquadravam no conceito de lojas interativas. Depois disso, houve uma nova redecoração, como o aumento da utilização de materiais de ponto de vendas para trazer mais vitalidade, descontração e jovialidade às lojas, segundo Andréa Oliveira Mota.

Portanto, as vantagens competitivas da empresa O Boticário são: seu canal de distribuição, sua capacidade de inovação, a forte associação de sua imagem à beleza e à natureza e a força de sua marca. As duas últimas vantagens serão melhor exploradas na subseção a seguir.

4.2.5 A marca O Boticário

O nome O Boticário significa “O Farmacêutico”, isto é, aquele que prepara e dispensa fórmulas medicamentosas (O BOTICÁRIO, 2005). Este nome foi escolhido pelo fundador da empresa Miguel Krigsner, desde que abriu a farmácia no centro de Curitiba. Vale mencionar que o fundador é um boliviano naturalizado brasileiro; portanto, a escolha do nome em espanhol faz todo o sentido, além da alusão ao farmacêutico, dado que a empresa começou como uma farmácia.

Os entrevistados não mencionaram as cores da logomarca (ilustração 18), mas a pesquisadora acredita que a escolha pela cor verde deve-se à forte associação da marca à natureza, assim como ao fato de as matérias-primas para a produção serem extraídas da natureza.



Ilustração 18 - Marca O Boticário

Há diversas demonstrações da força da marca O Boticário e da solidez da empresa. Segundo Lima (2001, p. 87), a marca O Boticário é reconhecida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) como “marca notória”, uma conquista reservada a menos de cinquenta marcas no Brasil, a maioria delas multinacionais. Além disso, a empresa foi eleita pela revista Exame a melhor dentre as empresas do segmento de higiene, limpeza e cosméticos em 2001 (MRTVI, 2002, p. 34). Neste mesmo ano, a revista Franquia & Cia. escolheu O Boticário como vencedor da categoria “A força da marca”, e a empresa ficou em primeiro lugar na pesquisa “Marcas do seu coração”, realizada pela Associação Brasileira das Agências de

Publicidade (Abap). Em 2002, O Boticário obteve o primeiro lugar entre as empresas mais admiradas no Brasil, no setor de cosméticos e perfumaria, segundo edição especial das 150 Empresas Mais Admiradas do Brasil, realizada pela Revista Carta Capital, em parceria com o Instituto InterScience. Os itens avaliados pela maioria dos principais executivos do país foram: marca, atitudes, qualidade, administração, competitividade e maneiras de se comunicar e se relacionar com a sociedade (parceiros, funcionários, fornecedores, consumidores e meio ambiente) (O BOTICÁRIO, 2005).

Em sua dissertação de mestrado, Mrtvi (2001, p. 102) buscou, tendo por base o conceito de responsabilidade social, averiguar a percepção de um grupo específico de consumidores sobre a imagem das marcas do setor de cosméticos. O grupo foi formado basicamente por consumidores com idade até 25 anos e solteiros. Foram consideradas diversas marcas do setor escolhido, mas as que tiveram mais destaque foram O Boticário, Natura, Avon e Nívea. Os resultados obtidos demonstram que os consumidores diferenciam as marcas Natura e O Boticário das demais pelos atributos vinculados à responsabilidade social. Enquanto a Natura foi mais associada ao tema responsabilidade social corporativa, O Boticário ficou melhor posicionado no atributo apoio/desenvolvimento de projetos sociais. A autora ainda ressalta (*Ibid.*, p. 165-6) que a marca O Boticário configurou-se como a de melhor imagem dentre todas as marcas pesquisadas e alcançou as melhores médias em quase todos os atributos, com exceção de preço. Cabe mencionar, ainda, que a pesquisa foi feita em duas etapas, a primeira de forma espontânea e a segunda com estímulo de mensagens publicitárias, mas nas duas etapas O Boticário foi considerada a marca de cosméticos favorita (por 33,98% da amostra na primeira etapa e por 48,40% da amostra na segunda).

Após considerar todos os dados secundários expostos, a pesquisadora pediu à diretora comercial, Andréa Oliveira Mota, para que desse uma nota de um a dez (sendo um ruim e dez muito bom) para cada uma das características que uma marca sólida deveria ter, segundo a definição adotada neste estudo. Isso foi feito antes do início da primeira entrevista, para verificar se a marca é de fato sólida. Vale destacar que Andréa mostrou ser a pessoa indicada para preencher o quadro, porque, além de ser diretora da empresa, esteve envolvida nos últimos dois anos com um estudo de reposicionamento da marca. A seguir, o quadro com as respostas de O Boticário.

Quadro 12 – Características da marca O Boticário

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os produtos ou serviços da empresa possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo										
Os índices de lembrança da marca são elevados entre os consumidores potenciais										X
A marca possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo								X		
A marca é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo							X			
A marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo							X			
A marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo							X			
A marca possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa								X		
O portfólio da marca ajuda a construir sua imagem									X	
A marca possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de <i>marketing</i> da empresa									X	
A marca cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo									X	
A marca garante a lucratividade da empresa									X	
A marca possui valor patrimonial elevado									X	

Ao se analisar as respostas, fica claro que se trata de uma marca sólida, mas cabe alguns comentários discutidos com a entrevistada após o preenchimento do quadro. No primeiro item, sobre o desempenho e a qualidade dos produtos e serviços da empresa, Andréa deu notas diferenciadas para cada um dos segmentos da empresa, comparando-os com o *benchmark*. Sendo assim, ela deu nota 10 para a perfumaria, nota 8 para a maquiagem, 7 para cremes e 5 para produtos para cabelo. Apesar da nota inferior deste último segmento, a média dos quatro segmentos ficaria 7,5, isso sem qualquer ponderação, o que não é bem correto porque o segmento de perfumaria é hoje o maior da empresa. Portanto, a nota final neste item é alta. Quanto à lembrança da marca, a nota dada pela entrevistada foi 10, fazendo questão de mencionar que a marca tem 98% de conhecimento, segundo pesquisas realizadas pela

empresa. A entrevistada apontou ainda que a maior dificuldade está no item sobre diferenciação (“a marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo”), porque nesta indústria a diferenciação é baixa entre as marcas. Finalmente, quanto ao valor patrimonial da marca, a entrevistada disse que não é feita uma mensuração do valor da marca, mas que considera seu valor patrimonial alto porque o EVA é altíssimo⁴².

Uma vez definida como marca sólida, cabe apresentar nesta subseção a identidade da marca O Boticário e seu posicionamento. Segundo os entrevistados, a identidade da marca O Boticário reúne as seguintes características, que, assim como no caso da Gol, serão apresentadas conforme o modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 59):

- A marca como um produto (ou serviço): produtos de qualidade, criativos e inovadores, que proporcionam beleza e bem-estar; com ingredientes extraídos da natureza e com muito investimento em tecnologia; embalagens com *design* arrojado; lojas interativas, consultoras treinadas.
- A marca como organização: empresa brasileira, inovadora, que se preocupa com as pessoas e com a natureza (investe em responsabilidade social e na preservação da natureza); é acessível, no sentido de ter uma ampla distribuição.
- A marca como pessoa: jovem, com vitalidade e energia, irreverente.
- A marca como símbolo: a embalagem do Acqua Fresca; alguns produtos da empresa, como Styletto, Acqua Fresca e Thaty; o alquimista (o boticário).

Vale ressaltar que a entrevistada Andréa Mota Oliveira, ao falar a respeito da identidade da marca, citou os resultados de uma ampla pesquisa realizada para medir a saúde da marca, mostrada à pesquisadora antes do início da gravação da entrevista. Portanto, fica claro que a imagem da marca vai ao encontro daquilo que a empresa quer transmitir, ou seja, pode-se concluir desde já que a identidade da marca está sendo bem assimilada pelos consumidores-alvo das ações da empresa.

Quanto ao símbolo do alquimista, cabe explicar exatamente a que se refere. Segundo Andréa Oliveira Mota, as pessoas acreditam que O Boticário é uma marca lúdica, uma empresa “mágica”, representada pela figura um tanto intangível e abstrata do alquimista, no sentido de

⁴² A entrevistada referiu-se ao cálculo de *Economic Value Added*, isto é, o cálculo de quanto valor é agregado à empresa após o pagamento de impostos e descontado o custo do capital empregado. Infelizmente, a empresa não quis divulgar esse número.

que há alguém que mistura os ingredientes para fazer produtos que proporcionem beleza e bem-estar. Essa imagem aparece consistentemente nas pesquisas, denotando produtos feitos artesanalmente, apesar de todo o investimento em tecnologia realizado pela empresa.

Com relação ao posicionamento da marca, a diretora comercial afirmou que a empresa busca comunicar ao consumidor principalmente as características de jovialidade (relacionada à irreverência, dinamismo e vitalidade), de qualidade associada com diferenciação e criatividade, inovação, de uma empresa lúdica (“o sonho que se transforma em realidade”) e a referência à natureza (“O Boticário vai lá na natureza, escolhe o que tem de melhor e bota nesse caldeirão, mexe e faz, essa coisa lúdica”).

A fim de deixar mais claro qual é o posicionamento da marca para os consumidores, cabe analisar algumas peças de comunicação da empresa e tratar da evolução do seu posicionamento.

Quando a empresa era atendida pela agência W/Brasil, uma campanha considerada memorável comunicava que os produtos da empresa eram feitos para a consumidora brasileira, jovem, que gostava de fragrâncias suaves. O comercial mostrava “peruas” (gíria para mulheres espalhafatosas) usando perfumes fortes, comparando-as com as mulheres jovens e modernas que usavam as fragrâncias suaves de O Boticário. A comunicação era, então, mais focada na perfumaria.

Ao analisar a comunicação mais recente da marca, Lima (2001, p. 137) destacou um anúncio de página dupla veiculado em 1999 sobre as propriedades na Mata Atlântica, com o título “Ganhamos um Oscar em Ecologia”. O texto do anúncio relatava:

A Fundação O Boticário de proteção à natureza adquiriu duas propriedades só para fazer delas uma imensa área de preservação da Floresta Atlântica. Agora, a Unesco reconhece os 2340 hectares da Reserva Salto Morato como Patrimônio da Humanidade. É a primeira área privada de preservação no Brasil a ter esta distinção.

Nós estamos orgulhosos e emocionados porque o que antes era nosso agora pertence a todos os seres humanos. E porque podemos dar este presente ao Brasil às portas de um novo milênio. Reserva Salto Morato. Natural do Brasil. Natural da Humanidade.

Este anúncio claramente visa mostrar ao consumidor a preocupação da empresa com a preservação da natureza. Apesar de ser um anúncio da Fundação, por ter o mesmo nome da

empresa, o consumidor associa-o diretamente à marca. Com relação a este anúncio, cabe destacar também a assinatura “Natural do Brasil”, utilizada por algum tempo pela empresa. Essa questão da natureza também é ressaltada no cartão fidelidade da empresa, nas sacolas e na promoção anual “respeite a minha natureza”.

Quanto à assinatura “Natural do Brasil”, o gerente de serviços de comunicação, Fernando Cassiano Dutra, declarou que ela foi criada pela W/Brasil e que estava associada às comemorações dos 500 anos do descobrimento do país. De fato, a empresa investiu neste posicionamento de “brasilidade”, lançando um perfume chamado Tarsila, em alusão à artista Tarsila do Amaral, que teve o Brasil como principal fonte de inspiração, e realizando o patrocínio do projeto Cândido Portinari. Apesar de Fernando afirmar que esse posicionamento associado à brasilidade não é mais foco da empresa, em março de 2005 foi lançada uma edição comemorativa do perfume Linda, chamada Linda Brasil, em homenagem ao Dia Internacional da Mulher. O texto do anúncio (anexo 11) dizia “sabe aquele não-sei-o-quê da mulher brasileira? Nós sabemos e temos a fórmula”. Conclui-se, portanto, que, apesar de não ser o cerne do posicionamento da marca, o atributo de brasilidade compõe sua estrutura, reforçando o fato de cosméticos produzidos no Brasil terem uma boa qualidade.

Além da natureza e da brasilidade, a marca posicionou-se como uma marca “de presente”. Na verdade, os produtos d’O Boticário sempre foram vistos pelos consumidores como uma alternativa para presentear, mas nos últimos anos a marca vinha investindo pesadamente neste posicionamento. Nessa fase, a agência de propaganda era a Talent e a comunicação da empresa ficou muito focada em datas comemorativas, como Dia das Mães, Dia dos Namorados e Natal. E os anúncios estavam muito centrados nos produtos, mais especificamente em estojos de produtos, com a comunicação do preço, adotando um estilo de comunicação de varejo, como o anúncio do Dia das Mães veiculado na Revista Veja em 2004 (anexo 12).

O gerente de planejamento Telmo de Campos, quando indagado sobre este posicionamento, afirmou que o fato de a marca O Boticário ser reconhecida como uma empresa de presentes tem um lado bom e outro ruim. Se as pessoas entram na loja apenas para comprar os presentes, podem não se identificar de fato com a marca, ao passo que, se além de comprar os presentes, os consumidores comprarem os produtos para seu uso pessoal, aí sim a empresa estaria atingindo seu objetivo. Quanto à inclusão do preço na comunicação, Telmo de Campos

declarou que “hoje em dia não existe uma restrição para você falar de preço no presente” e que o preço seria mais considerado por quem está indo comprar, não sendo exatamente negativo para quem recebe o presente.

Entretanto, apesar de continuar investindo em datas comemorativas, por serem de fato importantes para as vendas da empresa⁴³, O Boticário decidiu fazer um reposicionamento da marca como resultado das análises da pesquisa realizada acerca da sua saúde, mencionada anteriormente. Este reposicionamento da marca estava sendo concretizado no momento em que as entrevistas estavam sendo realizadas, portanto algumas informações não podiam ainda ser divulgadas, mas, apesar disso, a entrevista com Izabella Vilaça, da AlmapBBDO, nova agência d'O Boticário desde o fim de 2004, tratou deste tema.

Na sua entrevista, Izabella afirmou que a ida da conta para a AlmapBBDO teria a ver justamente com o desejo da empresa de reposicionar a marca. Apesar de manter as características apontadas na identidade da marca, principalmente a jovialidade e a inovação, a empresa visa agregar o atributo de sofisticação. A idéia seria investir mais na marca institucional O Boticário e fazer a comunicação das submarcas, que serão explicadas mais adiante, sempre com o apoio institucional. Segundo Izabella, a empresa teria chegado à conclusão de que ficou muito tempo voltada para ações de varejo e focada na comunicação dos produtos, e a marca O Boticário, que, segundo ela, “é o que tem grande valor, ficou esquecida nisso tudo”. Dessa forma, a proposta da agência é fazer uma comunicação de varejo um pouco mais lúdica e colocar mais foco na marca institucional.

Já neste novo posicionamento, foi criada a assinatura “Você pode ser o que quiser”. O tema da campanha gira em torno dos contos de fada (anexo 13) e o comercial veiculado na televisão comunica que O Boticário seria a “fada madrinha que mostrou que a fantasia pode virar realidade”. O Boticário é apresentado como um aliado da mulher para que ela acredite em si mesma e possa se transformar no que quiser, sendo cada dia, ou cada momento, uma pessoa diferente. Segundo Murad (2005, p. 19), “o objetivo é mostrar como os produtos e as consultoras da marca podem transformar a mulher naquilo que ela sonha ser, destacando sua beleza e auto-estima”.

⁴³ Segundo declarações do entrevistados, mais da metade do volume de vendas da empresa estaria concentrada no Natal.

Uma vez conhecida a identidade da marca, é interessante notar a presença da magia dos contos de fada que de certa forma fazem a alusão à magia do símbolo do alquimista. Além disso, a assinatura reforça o fato de a marca ter uma linha extensa de produtos que permitem ao usuário a versatilidade de se transformar a cada momento.

Além dessa campanha, a marca veiculou recentemente uma campanha focada na linha de maquiagem, que reforçou o posicionamento de sofisticação. Izabella Vilaça esclarece, no entanto, que a marca visa uma sofisticação jovial, alegre e brasileira. Ela acrescenta que a brasilidade d'O Boticário está associada à beleza e ao fato de esta ser uma empresa brasileira bem-sucedida, diferenciando-se da brasilidade comunicada por sua principal concorrente, Natura, que comunica a brasilidade através dos ingredientes dos produtos. Aliás, fica clara a preocupação de diferenciar-se da Natura, tanto nessa questão da brasilidade quanto no investimento em responsabilidade social e nas ações voltadas à preservação do meio-ambiente. A esse respeito, Izabella Vilaça declarou: “[...] não é aproximar a Fundação Boticário da Natura, mas sim trabalhar a Fundação e se distanciar cada vez mais da Natura em termos de comunicação, para que as marcas fiquem realmente cada uma com seu espaço”.

Em conclusão, com o reposicionamento, a empresa tem o objetivo de reforçar a marca institucional e agregar o atributo de sofisticação à sua identidade. Relativamente à questão da versatilidade, na verdade já era explorada pela empresa, principalmente na perfumaria, onde cada fragrância pode ter estilo completamente diferente das demais. Assim, a empresa conta com colônias suaves como *Acqua Fresca*, fragrâncias sofisticadas como *Glamour by Ocimar Versolato* e o perfume *Linda*, posicionado como “um perfume de alegria e feminilidade” (anexo 14). Portanto, neste momento a empresa estaria aproximando esta versatilidade inerente aos seus perfumes da marca institucional.

Além disso, cabe ressaltar que a “beleza” está presente todo o tempo nas peças de comunicação da empresa. No catálogo de produtos distribuído nas lojas, com data de março de 2005, havia o seguinte texto:

O Boticário tem tudo que você precisa para sentir-se mais bonita, confiante, de bem com a vida! Uma completa linha de cosméticos e perfumaria que valoriza a sua beleza e promove a alegria de viver, com respeito à natureza e à diversidade. Uma marca que já conquistou o Brasil e mais de 15 países, porque entende do que faz. E principalmente, porque entende você.

Quanto à imagem da marca, além do que foi mencionado pela diretora comercial, Andréa Mota Oliveira, cabe citar também a pesquisa realizada por Mrtvi (2002, p. 133). Dentre as imagens positivas associadas à marca, foram citadas na pesquisa pelos entrevistados: natureza, água, beleza, projetos ambientais, ocasiões festivas, presente, pessoas bem cuidadas, romance, pessoas queridas, passeio, alegria, projetos sociais, saúde e amizade. Portanto, notam-se muitos dos atributos da identidade analisados nesta subseção, como: natureza, beleza e o fato de ser uma marca “de presente”.

4.2.6 Fatores de *marketing* construtivos da marca O Boticário

Uma vez feita a análise da solidez da marca, de sua identidade, seu posicionamento e até de sua imagem, serão apontados os fatores de *marketing* construtivos da marca O Boticário seguindo-se a divisão da diretriz teórica da pesquisa: fatores relacionados à informação, à estratégia de *marketing*, ao composto de *marketing*, à inovação da marca e a recursos.

4.2.6.1 Fatores relacionados à informação

Quanto ao primeiro fator, relacionado à informação, a empresa O Boticário demonstra conhecimento do consumidor, inclusive num nível mais profundo, relacionado aos fatores emocionais que influenciam seu comportamento de compra. Um exemplo disso seria a nova segmentação que a empresa estaria adotando. Segundo a diretora comercial, Andréa Oliveira Mota, a empresa adotava uma segmentação do seu público-alvo baseada em variáveis demográficas, principalmente sexo e idade, buscando ser a marca de cosméticos, de beleza, para toda a família. A partir de 2005, a empresa passou a adotar uma segmentação com base nos fatores motivacionais de compra, decidindo focalizar seus esforços em dois segmentos prioritários, ao invés de tentar ser tudo para todos.

Com relação à compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores, o gerente de planejamento Telmo de Campos deixou claro que a empresa a possui. Ele explicou essas necessidades de acordo com os segmentos de produtos. Assim, as necessidades emocionais estão mais associadas à perfumaria, por meio da qual a empresa tenta vender sonhos e sensações: “eu tenho um produto que traz a minha essência para aquele dia ou tenho a essência certa para mudar algum sentimento”. Já os cremes para o rosto estão no limiar entre

a necessidade funcional de eficácia (por exemplo, redução de rugas) e a emocional de sentir-se jovem. Já o segmento de desodorantes está mais associado a necessidades funcionais, por exemplo de proteção ou de redução da transpiração. E nos segmentos de produtos para cabelo e sabonetes, Telmo de Campos acredita haver um equilíbrio entre as necessidades funcionais de limpeza e hidratação, por exemplo, e as necessidades emocionais de beleza e bem-estar.

Os dados de mercado (tamanho e tendências), do ambiente e dos concorrentes são coletados do SIPATESP, de fornecedores (por exemplo, casas de perfumaria, fornecedores de embalagem), da mídia, do Euromonitor e das pesquisas encomendadas pela própria empresa (qualitativas e quantitativas). A área de Telmo de Campos é a responsável por consolidar esses dados e disponibilizar informação para as demais áreas de *marketing* e da empresa. A área de planejamento está sendo estruturada há mais ou menos um ano para servir de suporte a todo o departamento de *marketing*. Embora a empresa tenha acesso à informação, não conta com um sistema de informações de *marketing*, dependendo de uma equipe de pessoas para consolidar, analisar e divulgar as informações.

Portanto, a equipe de planejamento é a responsável por elaborar relatórios com dados históricos, pelo cálculo de participação de mercado, pela comparação do desempenho d'O Boticário com o dos demais concorrentes e pela elaboração de tendências do ambiente, do mercado e das ações dos concorrentes. Telmo de Campos declarou que, além de analisar os dados disponibilizados periodicamente pelo SIPATESP, cerca de duas vezes ao ano representantes da empresa se reúnem com membros do sindicato para discutir tendências.

Telmo de Campos, assim como Izabella Vilaça, da AlmapBBDO, afirmou que o principal concorrente d'O Boticário é a Natura, porque a Avon, apesar de seu porte, estaria focada em um público diferente, de menor renda, e vende produtos importados, não necessariamente adaptados às necessidades e desejos dos consumidores brasileiros. Ele acredita que, apesar de a Natura ter mais tempo de mercado que O Boticário, ambas as empresas estruturam suas marcas de forma muito parecida.

Vale ressaltar, entretanto, que na pesquisa realizada pela consultoria Copernicus para analisar a imagem e a saúde da marca O Boticário⁴⁴, foi feita a análise das marcas Avon, Nívea e

⁴⁴ Pesquisa mencionada anteriormente pela diretora comercial, Andréa Oliveira Mota.

L'Oreal, além da Natura, a qual mostrou que, por mais que o concorrente direto seja a Natura, O Boticário considera os demais concorrentes de peso na indústria. Deve-se mencionar que esses concorrentes possuem sistemas de distribuição completamente diferentes d'O Boticário. Enquanto Natura e Avon fazem venda direta por meio de consultoras, Nívea e L'Oreal fazem sua distribuição através de atacadistas e varejistas, como perfumarias, farmácias e supermercados. A princípio seria mais correto considerar concorrentes diretos empresas como Água de Cheiro e Contém 1 g, que vendem perfumaria e cosméticos utilizando o sistema de franquias. Talvez pelo porte das empresas e pela força das marcas, O Boticário se considere concorrente direto de Natura, Avon, L'Oreal e Nívea.

No dia-a-dia, Telmo de Campos afirmou que a empresa procura identificar em quais segmentos de produtos os concorrentes mais estão investindo para tentar descobrir suas estratégias e antecipar seus movimentos.

Ao tomar-se conhecimento da pesquisa realizada pela Copernicus, percebeu-se que a empresa tem total conhecimento do significado da marca para seu público relevante,. Segundo Telmo de Campos, a empresa realiza uma pesquisa de imagem aproximadamente a cada três anos. Nessa última, foi possível verificar que a imagem da marca está coerente com sua identidade, como foi dito anteriormente, embora a empresa tenha detectado a necessidade de reposicionar a marca, voltando-se mais para a marca corporativa (ou institucional). Além de medir a saúde da marca, este tipo de pesquisa é de certa forma capaz de medir o resultado do investimento na marca. Como resultado do investimento em campanhas com foco no varejo e nos produtos, por exemplo, os consumidores formaram uma imagem de “marca para presente”.

E, por fim, com relação à realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de marketing, Lima (2001, p. 87) afirma que a empresa traça suas diretrizes baseada em pesquisas. Mencionando a adoção do conceito de lojas interativas, Lima afirma que “segundo pesquisas realizadas em todo o Brasil, os consumidores desejavam uma loja onde pudesse ficar mais perto dos produtos, para conhecer, experimentar e escolher com mais tranquilidade”. Por isso, o *layout* das lojas foi modificado, dando lugar ao conceito de loja interativa, com ilhas para demonstração dos produtos em substituição aos antigos balcões.

4.2.6.2 Fatores relacionados à estratégia de *marketing*

Conforme foi colocado na subseção anterior, a empresa acaba de rever sua forma de segmentar o mercado, utilizando variáveis comportamentais no lugar de variáveis demográficas apenas, embora a comunicação da marca seja mais focada no público feminino e os produtos voltados para as classes sociais A e B⁴⁵. Sendo assim, ao fazer a partição do mercado em quatro segmentos com diferentes fatores motivacionais de compra, O Boticário definiu que dois destes segmentos seriam os mais atrativos para si. O segmento prioritário, por exemplo, representa 17% da população brasileira, 21% do consumo nacional de cosméticos, mas 32% do potencial de consumo de produtos da empresa O Boticário, apresentando um retorno sobre o investimento na ordem de 88%. Já o outro segmento tem maior representatividade na população (21%), mas apenas 11% do consumo nacional de cosméticos e 10% do potencial de consumo de produtos da marca, representando um retorno de apenas 48%. Portanto, a empresa avaliou o tamanho dos quatro segmentos em relação à representatividade na população brasileira, ao consumo da categoria, ao consumo esperado da marca O Boticário e seu potencial de retorno para a empresa. O segmento escolhido como secundário, apesar de ter maior representatividade (38%) para a marca O Boticário, tem um potencial de retorno menor que o primeiro porque as pessoas que compõem este segmento são mais suscetíveis à experimentação, apresentando um perfil de consumo mais volúvel. Para Andréa de Oliveira Mota, a empresa estabeleceu um modelo de valor econômico dos segmentos e decidiu investir nos segmentos mais importantes para o negócio:

No passado era um pouco disso, de vender tudo para todos. Agora vamos abrir mão de alguma coisa. E não sei se vai ser uma estratégia com expansão extensiva: tenho que ter mais produtos para mais gente. Ou talvez uma penetração mais intensiva: vender para aqueles que são efetivamente os usuários, que são motivados a consumir esse segmento de produtos.

Ao se analisar a estratégia de segmentação da empresa, é possível perceber que há a certeza de uma necessidade de priorização, de fazer escolhas e focar os segmentos de mercado que tenham maior potencial para proporcionar maior retorno sobre o investimento, através do estabelecimento de um relacionamento mais duradouro e profundo com os clientes desses segmentos.

⁴⁵ O gerente de planejamento, Telmo de Campos, esclareceu que o foco nas classes mais altas não se dá apenas em função dos preços dos produtos, pois a Natura comercializa produtos de valor equivalente aos d'O Boticário. No entanto, ele acredita que as consumidoras da classe C, por exemplo, sentem-se em geral mais à vontade comprando cosméticos com a consultora que é sua amiga, do que entrando numa loja e interagindo com a consultora desconhecida. Assim, a diferenciação por classes sociais, além da renda, passa pela questão da informação e da abordagem na hora da compra.

A tradução das informações de mercado no posicionamento mais adequado para o consumidor-alvo parece estar sendo realizada neste momento pela empresa. Além deste recente reposicionamento, é possível notar também que o investimento na construção de um posicionamento de beleza com foco na preservação da natureza foi, e ainda é, muito positivo para a marca, e portanto, adequado para o consumidor-alvo. Quanto ao foco numa comunicação de varejo, a empresa parece ter percebido prós e contras e está agora tentando reduzir os efeitos negativos dessa estratégia de posicionamento, procurando manter apenas os resquícios positivos de ser uma marca para presentes.

Ao ser indagada sobre os principais fatores que garantiram a coerência e a consistência da marca ao longo do tempo com o benefício da marca e com a sua comunicação com o consumidor, a diretora comercial, Andréa Oliveira Mota, declarou que o fator principal é o fato de os líderes da empresa (Miguel Kringsner e Artur Grynbaum) se manterem fiéis aos valores e princípios que regem a empresa, já mostrando também a coerência da identidade da marca com a atuação estratégica e a cultura da organização. E Andréa acredita também que outros fatores, relacionados ao canal de distribuição e à qualidade dos produtos e serviços, contribuem para a manutenção da consistência da identidade da marca: o ponto de venda exclusivo, a padronização das lojas, a boa relação com os franqueados, o fato de a produção da maior parte dos produtos ser feita pela própria empresa, os produtos importados ou feitos em terceiros seguirem o padrão de qualidade da empresa e o serviço prestado pelas consultoras de beleza.

Com relação à coerência entre a identidade da marca e a direção estratégica e a cultura da empresa, acredita-se que há de fato uma forte relação entre esses elementos e que essa coerência é uma das principais razões de sucesso da marca. Andréa Oliveira Mota afirma que discurso e prática são sempre alinhados e que a empresa de fato pratica aquilo que promete e age da forma como quer ser percebida. De fato, uma prova disso é o resultado da imagem da marca apresentado na pesquisa realizada pela Copernicus estar em linha com a identidade da marca.

Explorando um pouco mais a fundo traços da cultura da empresa, devem-se citar os valores da empresa divulgados em seu *site* (O BOTICÁRIO, 2005):

- Respeito e comprometimento mútuos
- Participação e trabalho em equipe

- Objetivos e metas claros e definidos
- Reconhecimento pela contribuição para os resultados
- Desenvolvimento pessoal e profissional
- Valorização da vida e do meio ambiente
- Inovação e qualidade
- Empreendedorismo e ousadia

No *site* da empresa ainda há a seguinte afirmação: “O Boticário desenvolve produtos para possibilitar a cada pessoa expressar a sua beleza, valorizar sua personalidade e conquistar o seu bem-estar. Cada produto é um instrumento promotor de auto-estima, tanto para quem o usa como para quem o cria.” (O BOTICÁRIO, 2005).

Portanto, entre os valores da empresa, estão inovação, qualidade e valorização do meio ambiente, que também fazem parte das características da identidade da marca. A questão da inovação está muito associada ao empreendedorismo e à jovialidade do presidente e do vice-presidente da empresa, respectivamente. Apesar de não exibir sua imagem externamente, Miguel Kringsner é sem dúvida um símbolo interno. Segundo Andréa Oliveira Mota, ele se envolve atualmente apenas em áreas com as quais tem mais afinidade, como o desenvolvimento de produtos e a área de responsabilidade social, mantendo-se atuante na empresa e acessível aos funcionários. Segundo declaração de Andréa: “é uma pessoa que tem um encanto, uma aura, e nós, como executivos, procuramos manter e preservar essa imagem da pessoa que é o sonho, o realizador, o Midas que toca”. Já Artur Grynbaum é o vice-presidente executivo e é quem cuida atualmente da operação da empresa. Ele tem apenas 35 anos e começou na empresa muito jovem, tornando-se sócio antes da maioridade.

Além das figuras do dono e do vice-presidente executivo, a empresa conta com um personagem: o Dr. Botica. Segundo o gerente de serviços de comunicação, Fernando Cassiano Dutra, a utilização do Dr. Botica para o consumidor final não é linear, mas resgatado em alguns momentos, estando sempre presente no Teatro de Bonecos, em Curitiba, e nos museus que a empresa mantém ou patrocina. Mas, embora o personagem não tenha grande relevância para o público externo, é um personagem emblemático, que traduz um pouco da magia da marca, para o público interno.

A questão da brasilidade, que já não faz parte do posicionamento central da marca, mas que ainda está presente na linha de produtos (perfume Linda Brasil) e em sua comunicação, está presente para o público interno. Em primeiro lugar, é sempre reforçado tanto para os funcionários como para os franqueados o fato de O Boticário ser uma empresa brasileira, que tem uma “corrente do bem”. Andréa Oliveira Mota acredita que, ao praticar o que chama de “varejo consciente ou responsável”, isto é, pagar impostos e gerar empregos em diversos municípios brasileiros, tanto a empresa quanto seus franqueados estão ajudando a construir o Brasil. E esse sentimento foi resgatado nas convenções com os franqueados no ano de 2005: “você ajudam a construir O Boticário, O Boticário ajuda a construir o Brasil, você ajudam a construir o Brasil, enfim todos nós fazemos o Brasil”. A diretora ressalta que os franqueados se envolvem nos projetos de responsabilidade social propostos pela empresa. Portanto, isso seria a brasilidade para a empresa - um discurso até um tanto ufanista, mas que visa aumentar a auto-estima também dos franqueados e dar-lhes a sensação de orgulho por estar participando de um círculo virtuoso. Vale mencionar que havia sobre a mesa de reuniões da diretora uma lata distribuída nas convenções de vendas com os dizeres “a gente faz o Brasil”, com balas de sabor banana.

A sede da empresa, na área metropolitana de Curitiba, é toda cercada por áreas verdes. Pode-se dizer que a decoração tem um estilo clássico e elegante (principalmente a área onde fica a diretoria). O ambiente parece ser agradável, muito claro e com muitas obras de arte, principalmente brasileiras, com nossa flora e fauna. Na área da fábrica, há quadros e esculturas. Todo o departamento de *marketing* funciona num mesmo local, com a arquitetura utilizada em escritórios hoje em dia, ou seja, sem divisórias, mas a Diretoria fica em salas individuais, separada dos departamentos da empresa.

Ao chegar à portaria da sede, o visitante recebe um guia (escrito em português e em inglês), com um mapa da planta e algumas normas de segurança a serem seguidas, além de uma reafirmação da missão da empresa (“enaltecer a beleza e promover o bem-estar”) e uma nota sobre a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza.

Lima (2001, p. 90) afirma que na sede da empresa são realizados projetos que visam desenvolver ações voltadas aos funcionários, suas famílias, pessoas da comunidade e terceiros. Segundo o autor, “o bem-estar e a qualidade de vida são o primeiro passo para fazer de O Boticário uma empresa de classe mundial”.

A empresa já foi considerada por diversas vezes pela Reviste Exame um dos melhores lugares para se trabalhar. Embora a pesquisadora não acredite que este fato por si só seja muito representativo, vale mencionar as razões pelas quais as pessoas dizem gostar de trabalhar na empresa. Segundo Oliveira (2004, p. 186), fazer parte do time de funcionários d'O Boticário significa ter privilégios na região de Curitiba, como a facilidade de acesso ao crédito em estabelecimentos comerciais. Assim, trabalhar no Boticário dá *status* aos funcionários, e a imagem da empresa é razão de orgulho na região. Algumas facilidades presentes na sede, que podem ajudar no bem-estar e na qualidade de vida, são: academia de ginástica, salão de beleza, dentista, almoço subsidiado e cardápio preparado por nutricionista. Oliveira (*Ibid.*) afirma também que a maior parte das decisões é tomada em grupo e que o estilo aberto de gestão se reflete no processo de desenvolvimento de novos produtos, que será tratado nas próximas subseções.

4.2.6.3 Fatores relacionados ao composto de *marketing*

Os fatores relacionados ao composto de *marketing* dizem respeito a cada um dos 4 “Ps” de *marketing*. Iniciando-se pelas características dos produtos e do serviço que reforçam a identidade e o posicionamento da marca,

O Boticário conta hoje com cerca de 750 produtos, divididos em deo-colônias, desodorantes, xampus, sabonetes, cremes loções, bronzadores, protetores solares, condicionadores, maquiagem e outros ligados à indústria de cosméticos e perfumaria. Segundo Andréa Oliveira Mota, o portfólio foi muito ampliado após a adoção do formato de lojas interativas, pois de fato as lojas cresceram de tamanho, dando espaço (e de certa forma até exigindo) à colocação de mais produtos. Essa ampliação melhorou a percepção dos consumidores sobre a inovação da marca e a criatividade da empresa.

Ao ser indagado sobre as características dos produtos que reforçam a identidade da marca, Telmo de Campos afirmou acreditar que o visual do produto é muito importante. Segundo *site* da empresa (O BOTICÁRIO, 2005), as embalagens dos produtos são elaboradas por uma área criada especificamente para o seu desenvolvimento, a partir das coordenadas da área de *marketing*. As embalagens são tão importantes, que a empresa afirma que o visual do nome comercial, do cartucho e das ilustrações é executado pelo Boticário. Além das embalagens,

Telmo mencionou a qualidade dos produtos e o seu conceito voltado para a beleza, que é sempre embasado em pesquisa de *marketing*.

O serviço que reforça a identidade da marca é executado principalmente pelas consultoras de beleza. Andréa Oliveira Mota afirmou que a empresa investe no treinamento das equipes de venda dos franqueados. Segundo dados encontrados pela pesquisadora na internet, a empresa Ilog Tecnologia desenvolveu e implantou o sistema de gerenciamento de treinamento. Neste *site* há a seguinte declaração:

A implantação de um projeto denominado Sistema de Gerenciamento de Treinamento (LMS) no O Boticário trouxe uma nova dinâmica ao Núcleo de Qualificação de Varejo, responsável pelo treinamento de mais de 10.000 pessoas. Os resultados dessa solução foram novos processos que garantem qualidade e agilidade à capacitação de pessoal, exigida por uma operação de varejo deste porte. (ILOG, 2005).

Segundo Lima (2001, p. 87), após a adoção do conceito de lojas interativas, o atendimento tornou-se mais funcional nas lojas d'O Boticário, com consultoras que devem orientar, fazer demonstrações e dar informações sobre cada uma das linhas de produtos.

Conforme já foi afirmado anteriormente, o canal de distribuição d'O Boticário é formado essencialmente por lojas franqueadas, um dos grandes diferenciais da empresa em relação aos concorrentes. O projeto das lojas interativas foi desenvolvido para destacar os principais elementos da identidade da marca: natureza, tecnologia, sonho e brasilidade (O BOTICÁRIO, 2005). No *site* da empresa, é dito: “buscamos um visual mais descontraído para as lojas, privilegiando cores mais jovens e um ambiente bonito e bastante agradável”. As cores azul e verde lembram que a marca investe na preservação da natureza e do meio ambiente.

Como já foi mencionado, as lojas d'O Boticário não têm mais balcões, mas sim ilhas no meio da loja para atendimento e demonstração dos produtos, que foram colocados em expositores alinhados nas paredes, aumentando o espaço de circulação de pessoas na loja. Segundo Andréa Oliveira Mota, a empresa tem um padrão muito rigoroso para a condução do canal de distribuição; assim, o ambiente da loja, as vitrines, o material de ponto-de-venda, enfim, tudo o que é feito no ponto-de-venda é definido pela matriz da empresa. E a diretora acredita que essa padronização transmite a consistência da marca para o consumidor final.

O cuidado com a marca no canal de vendas passa também pela escolha dos franqueados. Dentre os requisitos para tornar-se um franqueado, a empresa cita a promoção e o zelo com a imagem da marca O Boticário (O BOTICÁRIO, 2005).

A política de preços não foi muito comentada pelos entrevistados, mas, quando falou sobre segmentação de mercado, Telmo de Campos comentou que os produtos d'O Boticário são voltados para as classes sociais A e B. Sendo assim, trata-se de produtos de preços altos, mais elevados do que os da concorrente Avon, por exemplo, embora sejam muito inferiores aos de perfumaria fina, como perfumes franceses ou cosméticos importados.

Quanto ao preço, Telmo de Campos mencionou que tem notado, em suas análises do mercado, uma guerra de preços entre as empresas concorrentes Natura e Avon. Ele afirma que O Boticário não tem intenção de reduzir seus preços para atrair mais consumidores, preferindo ofertar produtos diferenciados ou os estojos com brindes que representem maior valor agregado para o consumidor.

Faz parte da promoção de vendas, a elaboração de estojos para presentes, isto é, a empresa compõe estojos formados por uma determinada linha de produtos ou por alguns produtos que estejam associados de alguma forma (por exemplo, creme hidratante com protetor solar), por um brinde e por uma embalagem diferenciada. Os brindes costumam estar associados aos conceitos dos produtos que fazem parte do estajo, por exemplo um saca-rolha com o perfume Malbec⁴⁶ e um gel de banho, um boné com estajo que contenha protetor solar, *nécessaire* com produtos femininos, entre muitas outras idéias. Portanto, há seis ou sete anos, a empresa elabora, nas datas comemorativas, estojos com brindes e esses estojos têm um desconto em relação aos itens avulsos.

A promoção de vendas, que inclui os estojos, é muito relevante para a marca, segundo Fernando Cassiano Dutra. Ele acredita que as promoções fazem a ativação da marca no ponto-de-venda. Além disso, as promoções devem transmitir o posicionamento da marca, fazendo associações com moda, beleza, eventos culturais, entre outros. Assim, ele diz que “a promoção não é feita apenas pelo curto prazo, para alcançar volume. A ativação da marca não pode ser feita a qualquer preço. A promoção deve ajudar na construção da marca”.

⁴⁶ O conceito deste perfume será explicado na subseção subsequente.

Dessa forma, no *site* da empresa (O BOTICÁRIO, 2005) há uma lista de movimentos de cultura, lazer e esporte apoiados pela marca para difundir seus ideais de beleza e bem-estar, demonstrando, “pela qualidade dos eventos, os seus próprios padrões de excelência, desenvolvimento e inovação”. Dentre os patrocínios e promoções estão:

- Casa da Beleza, evento promovido semestralmente pelas revistas femininas da editora Abril.
- Promoção “Antes e Depois” da revista Cláudia, da editora Abril, na qual as leitoras estariam concorrendo a uma transformação no visual.
- Promoção de aniversário da revista Nova batizada de “Banho de Nova”, nos mesmos moldes da que está acima (anexo 15).
- Patrocínio de peças teatrais, como “O Karma cor-de-rosa” e “O grande circo místico”, além do patrocínio do Teatro de Bonecos, em Curitiba.
- Patrocínio de equipes de alpinistas e pesquisadores que percorreram a Cordilheira dos Andes.

Para reforçar o elemento “natureza” em sua identidade de marca, O Boticário faz uma promoção anual intitulada “Respeite minha natureza”. Ao comprar um determinado valor, o consumidor paga mais três reais e leva uma camiseta com o mote da promoção.

Quanto à propaganda, a marca investe muito em mídia impressa, principalmente em revistas voltadas ao público feminino e em jornal, via franqueados locais, e em mídia eletrônica (televisão). Em revistas femininas, a marca procura diferenciar-se das demais empresas de cosméticos até mesmo integrando-se ao conteúdo das revistas, como no caso do Guia de Maquiagem O Boticário na revista Marie Claire (anexo 16). Como foi dito anteriormente, a empresa investiu durante muito tempo em campanhas de varejo voltadas às datas comemorativas, mas, como parte de seu reposicionamento, começou a veicular em maio de 2005 uma campanha institucional com a assinatura “você pode ser o que quiser”.

Ainda com relação à marca institucional, O Boticário fez uma parceria recentemente com a Renault do Brasil para lançar o carro Clio Sedan O Boticário. Segundo Fernando Cassiano Dutra, o *co-branding* se justifica pela similaridade dos conceitos de cada marca: as duas são marcas importantes no Paraná, ambas trabalham de forma socialmente responsável e são marcas internacionais que atuam no mercado brasileiro. Além disso, o público-alvo do carro seria o mesmo d’O Boticário: mulheres modernas e ativas, que valorizam o bom gosto e a

sofisticação. O lançamento do carro foi feito juntamente com o do perfume Tarsila e as empresas buscaram sinergias entre as duas marcas. O resultado para O Boticário foi o aumento da lembrança da marca e da percepção de inovação (vide anúncio no anexo 17).

A empresa investe em seu portal na internet, que contém muitas informações institucionais e uma loja virtual que, segundo Telmo de Campos, é gerenciada por um dos franqueados e tem como papel a formação de imagem da marca, e não necessariamente a geração de volume. No portal, a empresa disponibiliza informações em português, inglês e espanhol, para atender aos demais mercados onde está presente.⁴⁷

As atividades de assessoria de imprensa estão muito associadas aos lançamentos de produtos, assim como às atividades da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza. Aliás, todas as atividades da Fundação influenciam na imagem da marca O Boticário. E até mesmo alguns produtos da empresa, como a linha infantil Boti, reforçam o apelo ecológico. Boti é o personagem que leva as crianças a descobrirem a natureza e a interagirem com ela. Andréa Oliveira Mota esclareceu que Boti é um golfinho adotado pela empresa, que também tem projetos de preservação do boto cor-de-rosa. A empresa espera com isso ensinar as crianças a tratar a natureza com respeito, além, é claro, de divulgar sua marca e criar um elo mais forte com o público infantil.

Em discurso no 7º Congresso Brasileiro de *Marketing*, organizado pela Associação Brasileira de Marketing e Negócios (ABM&N), a então diretora geral da Fundação, Malu Nunes, declarou que a empresa também transmite sua preocupação com a natureza pelas vitrines das lojas. Ela afirma que são feitas de 20 a 24 vitrines por ano e que quatro delas são dedicadas aos assuntos de conservação da natureza – terra, água, fauna e flora. Cada vitrine fica exposta por cerca de dez a quinze dias (NUNES, 2005).

Vale ressaltar que, além da Fundação O Boticário, a empresa faz outros investimentos associados à responsabilidade social, como uma parceria com a Pastoral da Criança (Dr. Botica educando para a vida) e a distribuição de *kits* de higiene pessoal para acompanhantes no Instituto da Criança, no Hospital das Clínicas, em São Paulo (O BOTICÁRIO).

⁴⁷ O portal da empresa conquistou o Leão de Bronze (*Cyber Lion*) na categoria *e-commerce* no 49º Festival Internacional de Publicidade de Cannes.

Além de promoções de vendas, patrocínios, propaganda e publicidade, O Boticário utiliza como ferramentas de comunicação materiais de pontos-de-venda e a venda pessoal por consultoras de beleza.

Antes de finalizar-se a análise da comunicação da empresa, é importante abordar o Programa Fidelidade e os clubes de relacionamento. Ao aderirem ao Programa Fidelidade, os clientes recebem um cartão com uma fotografia da natureza (uma cachoeira). Como em outros programas do gênero, as compras feitas pelo cartão se transformam em pontos que podem ser trocados por produtos O Boticário, por prêmios e descontos nas compras de novos produtos. O cartão dá também direito a descontos em serviços que fizeram parceria com a empresa, dentre eles a clínica de estética Onodera, a lavanderia Drywash e a locadora de veículos Hertz. Segundo Andréa de Oliveira Mota, o Programa Fidelidade foi lançado em 1999 e já conta com mais de três milhões de inscritos. Vale ressaltar que, ao aderir ao programa, o cliente preenche um cadastro, que é utilizado para ações de divulgação da marca e construção de relacionamento com esses clientes.

Os clubes de relacionamento são clubes da empresa formados a partir de contatos espontâneos dos consumidores com a empresa, através do telefone do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e via cartas. Foi assim que surgiu a idéia de se criarem os seguintes clubes:

- Clube Garota Thaty, voltado para meninas com mais de doze anos. A colônia Thaty é uma das mais antigas da empresa, e hoje a linha conta com desodorante, emulsão perfumada e sabonete, além da colônia. Em 2000, este clube contava com 110 mil clientes (NUNES, 2005). Elas recebem dicas de beleza, brindes e informações sobre todas as novidades para seu segmento-alvo.
- Clube Amiga Ma Chérie, voltado para meninas de oito a doze anos. A linha Ma Chérie conta com diversas colônias, sabonete, xampu e condicionador, desodorante, loção hidratante, batom e brilho labial. Em 2000, o clube tinha 33 mil clientes cadastrados (NUNES, 2005).
- Clubinho Amigos do Boti, voltado para crianças de três a sete anos. A linha inclui produtos para bebês e para crianças, dentre eles: xampu, condicionador, gel fixador para cabelos, água de colônia, sabonete, emulsão hidratante e óleo de limpeza e massagem. A empresa aproveita este clube para transmitir mensagens educativas sobre conservação da natureza, enviando a todos os clientes malas diretas quatro vezes ao ano, além de

brindes e informações sobre lançamento de novos produtos da linha. A Fundação O Boticário utiliza este canal de comunicação para cumprir seus objetivos de educação ambiental com as crianças. Este é o clube mais recente da empresa e contava com 18 mil clientes em 2000 (NUNES, 2005).

Segundo Lima (2001, p. 90), os clubes utilizam linguagem apropriada para se aproximar de cada um dos públicos descritos, criando personagens fictícios que assumem o papel de amigo e conselheiro. Em estudo cujo objetivo era investigar a criação, implementação e funcionamento de um clube de clientes e os benefícios proporcionados à empresa por ele, Pessanha Filho *et al.* (2000) abordaram o Clube Garota Thaty d'O Boticário e concluíram que os benefícios intangíveis proporcionados pelo clube são responsáveis pela construção de um forte vínculo entre a empresa e os associados do clube, fazendo com que a empresa desenvolva um entendimento profundo desse grupo de clientes.

A análise de todas as atividades de comunicação da empresa O Boticário revela que estão sendo desenvolvidas e implementadas diversas formas de comunicação, e que há uma sinergia entre elas. O planejamento e a coordenação de todos os pontos de contato dos clientes com a empresa são feitos de forma a garantir uma coerência. Telmo de Campos ressalta que a centralização de tudo isso na recém-criada diretoria de comunicação vai garantir uma maior eficiência neste sentido.

O último fator relacionado ao composto de *marketing* que deve ser discutido refere-se ao portfólio da marca. Como foi dito no início desta subseção, a empresa conta com uma vasta linha de produtos e diversas submarcas. O catálogo da empresa, distribuído nas lojas em março de 2005, apresenta as seguintes linhas de produtos e marcas:

- Perfumaria masculina: Arbo, Classic, Malbec (apenas um item), Portinari, Acqua Brasilis, Clipping, Carpe Diem, Egeo, Homme.com, Lhotse Irresistível (um item), Quasar, Styletto, Speed Man, Connexion, Xtreme (para adolescentes), Dmitri, Uomini, Uomini Sport, North Wind, Galbe e Insensatez 2 (um item).
- Perfumaria feminina: Arbo, Linda, Egeo, Carpe Diem, Quasar, Tarsila, Accordes, Ops!, Capricho (*co-branding* com a revista homônima), Glamour, Lights, Femme.com, Floratta in Blue, Floratta in Gold, Cecita, Zingara, Splash, Momentos, Crazy Feeling (um item), Insensatez, Myriad, Acqua Fresca, Lavanda Pop, Free, Thaty, Annete For Ever, Innamorata.

- Linha infantil Boti.
- Linha infanto-juvenil Ma Chérie.
- Produtos para cabelos Universal Solutions.
- Desodorantes Deo Active.
- Sabonetes Lavanda, Ervas, Nativa e Perfumados.
- Proteção Solar Golden Plus.
- Maquiagem Linha Cores (para jovens mulheres).
- Maquiagem Boticário.
- Tratamento para acne O Boticário.
- Produtos para tratamento facial Acqua, Hidro Active, Boticário e VitACTivE.
- Cuidados para o homem (gel após barba, cremes) O Boticário e Azulen.
- Hidratantes e loções O Boticário.
- Linha Bom dia! Boa noite! com produtos com as submarcas Brisa da Manhã, Raios de Luz, Energia do Sol, Nuvens de Algodão, Magia da Lua, Gotas do Céu e Brumas da Noite.

Pode-se perceber claramente que se trata de uma complexa arquitetura de marcas, na qual a marca O Boticário pode exercer o papel de marca principal (maquiagem, tratamento para acne e tratamento facial) ou de endossante, quando a empresa utiliza marcas exclusivas para cada linha de produto, diferentes da marca da empresa. Há casos também na perfumaria de marcas individuais exclusivas para cada item de produto, como Malbec, Lhotse Irresistível, Insensatez 2 e Crazy Feeling.

Ao discutir-se a arquitetura de marcas da empresa com Andréa Oliveira Mota, foi possível obter importantes esclarecimentos. Os produtos lançados na perfumaria têm nomes de marca diferentes para que seja possível criar conceitos bem diferenciados, pois os consumidores gostam de variar, de experimentar novas fragrâncias e de utilizar fragrâncias diferentes em ocasiões diferentes. Neste caso, o papel da marca O Boticário é menor. Vale ressaltar que a empresa aproveita os conceitos vencedores na perfumaria e estende a linha para sabonetes e hidratantes, entre outros. Outro fato a ser apontado é que alguns conceitos são lançados na versão masculina e na feminina (Quasar, Arbo e Carpe Diem).

A diretora comercial admite que há sobreposição entre os posicionamentos das marcas de perfumaria, mas que a canibalização pode ser considerada até saudável porque, se o fator

motivacional de compra do consumidor for a novidade, ele irá trocar mesmo de marca, e o fato d'O Boticário ter sempre algo novo, pode mantê-lo como cliente fiel da empresa. Já se o fator motivacional de compra for uma memória olfativa, por exemplo, a empresa garante a permanência dos clientes com as marcas tradicionais, como Styletto, acrescentando novidades à sua linha.

A empresa também utiliza marcas para segmentar os públicos, como é o caso da Linha Cores de maquiagem, da linha infantil Boti e da infanto-juvenil Ma Chérie. E, neste caso, O Boticário entra também como marca endossante.

Já nas categorias de cremes para tratamento e maquiagem, a função da marca O Boticário é mais relevante como aval de qualidade e confiança, e considera-se importante até que seja usada como marca exclusiva.

O importante é que a empresa consegue ter conceitos definidos para cada uma de suas linhas e uma clara segmentação, utilizando marcas que quase sempre expressam esses conceitos construídos com base em pesquisas com consumidores, em detecção de tendências de mercado e também como fruto do incentivo à inovação, como será visto adiante. É importante citar que a empresa avalia constantemente seu portfólio, retirando de mercado aqueles produtos que não são bem-sucedidos em vendas e mantendo seu espírito inovador. O portfólio parece ser condizente com a identidade da marca, pois reforça os atributos de qualidade, inovação, beleza, jovialidade, natureza e também brasilidade.

4.2.6.4 Fatores relacionados à inovação da marca

O pioneirismo da marca O Boticário fica por conta de dois aspectos principais: o desenvolvimento da indústria de cosméticos nacional, o que na verdade foi feito também pela Natura, mas principalmente de perfumaria, e a adoção do sistema de franquias, seu grande diferencial.

Quanto ao desenvolvimento da indústria de cosméticos nacional, vale mencionar que, em razão de seu tamanho atual e de sua perspectiva de crescimento, muitas empresas estrangeiras se instalaram no Brasil, como as duas maiores empresas de vidro para frasco fino de

perfumaria, trazendo *expertise* e aumentando a capacidade de inovação dos projetos desenvolvidos localmente pelas empresas nacionais, como O Boticário.

A empresa sem dúvida é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias, pois a inovação é uma exigência da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, dado que os consumidores são ávidos por novidades, além dos constantes avanços tecnológicos do setor, promovendo especialmente o rejuvenescimento, tão desejado pelos consumidores hoje em dia. Segundo o gerente de pesquisa e desenvolvimento Richard Schwarzer, a empresa lança de 100 a 150 produtos novos ao ano. A área de pesquisa e desenvolvimento participa do plano estratégico da empresa, no qual são definidos os lançamentos para o ano seguinte. O foco da área de inovação, assim como de toda a empresa, é o segmento de perfumaria, que representa 60% do volume total. Nesse caso, as áreas de *marketing* e de pesquisa e desenvolvimento elaboram um *briefing* para as casas de fragrância, que criam as essências. Nos demais segmentos, como xampus e maquiagem, a criação e o desenvolvimento dos produtos são realizados na própria empresa, que conta com laboratórios, sofisticados equipamentos e salas especializadas para fazer testes de avaliação dos produtos com os próprios funcionários e com consumidores.

Há diversos exemplos de produtos inovadores na empresa, mas um que talvez mereça destaque é o perfume Malbec (anexo 18), voltado para o público masculino. Foi o primeiro perfume fabricado tendo como base o álcool vínico (obtido pela destilação de vinho), macerado em barris de carvalho francês. A empresa inclusive tem o requerimento de patente para este processo de produção (O BOTICÁRIO, 2005). Richard Schwarzer, aliás, mencionou que é objetivo da empresa desenvolver projetos que permitam o requerimento de patentes, deixando claro o foco na inovação.

Outro exemplo de inovação recente inclui o lançamento da linha de maquiagem Cores (anexo 19), voltada para o público jovem de 13 a 20 anos. Segundo *release* da empresa, trata-se de produtos elaborados com cores básicas e versáteis e cores mais ousadas, seguindo as tendências da moda. E há também produtos multifuncionais que podem ser aplicados de formas diferentes na área do rosto, como, por exemplo, o pó brilho, que pode ser usado como sombra, *blush* e até mesmo como efeito de cor nos lábios antes do brilho labial (O BOTICÁRIO, 2005). Além da linha Cores, vale mencionar também a colônia Xtreme, direcionada para meninos de 8 a 12 anos.

Os produtos citados evidenciam claramente a adequação contínua de produtos às necessidades dos consumidores. A própria empresa faz questão de declarar em seu *site* que a idéia de desenvolver um novo produto surge após pesquisa de *marketing* realizada para descobrir novas tendências de mercado, sendo esta a razão de os produtos d'O Boticário atenderem às necessidades e expectativas dos consumidores (*Ibid.*). O investimento no conceito do Malbec deu-se em razão da percepção de que os homens são atualmente muito mais vaidosos, o que começa desde cedo, por isso o lançamento da colônia Xtreme, que já teve extensão de linha para desodorantes e gel para o cabelo. Segundo declaração de uma gerente de *marketing* da empresa,

Nosso mercado é acompanhado por pesquisas. Portanto, sabíamos que os meninos não usavam cosméticos. Não era o mundo deles. Agora, detectamos que há uma enorme mudança de hábito desse mesmo público, muito preocupado com a aparência. Eles se espelham no pai, que é um metrossexual. (AZEVEDO, 2005).

Quanto à linha Cores, a empresa detectou que a maquiagem já fazia parte da rotina de cuidados com a beleza das jovens de 13 a 20 anos. Em *release* da empresa, afirma-se que O Boticário investe fortemente em pesquisas e acompanha as constantes mudanças e os movimentos dessa geração (O BOTICÁRIO, 2005).

Além da adequação de produtos às novas necessidades dos consumidores, O Boticário também adequou, ao longo do tempo, a padronização e o *layout* de suas lojas, passando do balcão de farmácia e de um atendimento de balconista para o conceito de lojas interativas com atendimento de consultoras de beleza.

As modificações realizadas nas lojas e no sistema de atendimento evidenciam a capacidade da empresa de atualização de seus serviços. Em relação aos produtos, evidencia-se o uso da tecnologia disponível nos formatos mais sofisticados de embalagem para a perfumaria, no lançamento do Malbec, com sua diferenciada forma de produção, nos cremes para tratamento facial VitACTivE e nas linhas de maquiagem para jovens e adultos. Além disso, alguns produtos muito antigos, como o Quasar (anexo 20) e o Styletto, tiveram recentemente edições especiais, o que mostra a preocupação da empresa em atualizar conceitos antigos e que ainda são procurados pelos clientes, especialmente os mais antigos e fiéis. Quasar é uma linha de produtos para homens e mulheres dentre as mais vendidas da empresa, que teve uma edição limitada para o dia dos namorados. Já Styletto é uma fragrância masculina, lançada em 1985,

que na época venceu o desafio de conquistar um público masculino que ainda não estava habituado a usar perfumes, tornando-se uma referência na perfumaria nacional. A empresa menciona que a própria embalagem do produto era inovadora, com *design* assimétrico e fosqueamento até a metade (O BOTICÁRIO, 2005). A edição comemorativa Styletto Intense tem a intenção de preservar a estrutura original da essência, acrescentando jovialidade e modernidade, ou seja, é claramente uma tentativa de atualizar um dos símbolos da empresa.

Vale ressaltar que a inovação e a criatividade fazem parte da própria identidade da marca. Em sua entrevista, Andréa Oliveira Mota destacou, como traços da identidade da marca: “a empresa que transforma, criativa, que tem sempre novidade, lançamento”.

A área de *marketing* não conta mais com uma estrutura exclusiva de inovação. Segundo Telmo de Campos, o mesmo gerente de produto que faz a inovação ou renovação da linha, também trabalha na sua manutenção. Ele acredita que a inovação na empresa é medida por meio do desenvolvimento do projeto, do desempenho do produto após o lançamento, mais especificamente da visão do consumidor a respeito do produto lançado e da consistência do conceito no ponto-de-venda.

4.2.6.5 Fatores relacionados a recursos

A empresa conta com nove diretorias: operações; pesquisa e inovação; *marketing*; comercial; comunicação; desenvolvimento de pessoas; financeira, jurídica e controladoria; tecnologia da informação e responsabilidade social.

A diretoria de *marketing* é subdividida em três categorias de produtos: perfumaria e datas comemorativas, banho e segmento infantil e a área de maquiagens, cremes e loções. Cada área conta com um gerente de categoria, que é assessorado pelos coordenadores de produto. A diretoria conta também com uma área de suporte que cuida de pesquisas de *marketing* e do relacionamento com o consumidor, ou seja, do cartão fidelidade e dos clubes de relacionamento, além do gerenciamento de informações. E, além disso, há as áreas de planejamento de *marketing* e internacional. Esta área foi descrita por Telmo de Campos como um “mini-Boticário”, porque conta com gerentes de *marketing*, de operações e comercial. Ele esclareceu que a área não faz o desenvolvimento de produtos exclusivos para o mercado

externo, apenas adaptações legais e das demais variáveis do composto de *marketing* dos produtos.

Quanto ao gerenciamento da marca, o gerente de serviços de comunicação Fernando Cassiano Dutra afirmou que até meados de 2003 o responsável por esse gerenciamento era o departamento de *marketing*, mas que naquele momento foi formado um Comitê de Comunicação do qual participaram o presidente, o vice-presidente, a diretora comercial e o diretor de *marketing*. Este Comitê cuidou da gestão da marca até o fim de 2004. O objetivo do Comitê era reavaliar a marca, realizando até mesmo a pesquisa comentada anteriormente. No fim de 2004, foram então criadas as diretorias de comunicação e de responsabilidade social. Portanto, atualmente a responsabilidade pela gestão da marca (da comunicação institucional com todos os públicos de interesse – interno e externo – e da conseqüente construção da imagem corporativa) é da diretoria de comunicação, da qual Fernando faz parte. Telmo de Campos ressalta, entretanto, que é feito um trabalho conjunto entre as diretorias de *marketing*, de comunicação e comercial, pois o desenvolvimento de produtos, a comunicação e o trabalho no ponto-de-venda devem ser coerentes entre si.

Com relação ao envolvimento dos executivos-seniores na construção e gestão da marca, Telmo de Campos acredita que todos de certa forma participam. Mas, especificamente quanto ao presidente e vice-presidente, Andréa Oliveira Mota declarou que “o fundador está no trabalho atuante até hoje, assim como o executivo principal e também proprietário (Artur Grynbaum). A preocupação deles em manter-se fiéis aos valores e princípios da empresa, aos aspectos que começaram a marca, foi muito importante”. Ela se referia à importância disso para que a marca se mantivesse coerente e consistente ao longo de sua trajetória.

Por ser uma empresa de capital fechado, O Boticário não publica seus números, muito menos o investimento em *marketing*, mas Telmo de Campos acredita que esse investimento é suficiente para a manutenção da marca e que os investimentos são consistentes ao longo do tempo. Afirma também que a empresa não costuma cortar verba de *marketing* em momentos de crise econômica no país, em que há uma baixa do volume de venda. Provas do investimento sólido e constante na marca são o número de inovações e a presença constante na mídia.

4.2.7 Conclusões do caso O Boticário

Com base em tudo o que foi analisado sobre a marca O Boticário, chega-se à conclusão de que a empresa adota todos os fatores de *marketing* construtivos de uma marca sólida. Os aspectos que devem ser apontados como os principais para a construção desta marca são:

- valores e princípios claros e disseminados por toda a empresa;
- identidade de marca coerente com esses valores e princípios;
- profundo conhecimento do consumidor;
- capacidade de inovação;
- escolha de um canal de distribuição diferenciado.

Além desses fatores, responsáveis pela construção da marca, devem-se citar aqueles que fizeram com que a marca se mantivesse sólida durante quase trinta anos: a capacidade de expansão da empresa, consequência do empreendedorismo de seu fundador, de inovação constante, de gestão do canal de distribuição e de gerenciamento de portfólio. Devem-se citar também a preocupação em avaliar constantemente a saúde da marca e a percepção da necessidade de reposicioná-la.

4.3 DPaschoal

Nesta subseção será analisado o caso da empresa DPaschoal. Para tal, inicia-se com um panorama do setor automobilístico e, mais especificamente, do mercado de reposição. Em seguida, expõem-se o histórico da empresa e as características da marca DPaschoal, e analisam-se os fatores construtivos desta marca, chegando-se às conclusões do caso.

Com o objetivo de realizar o estudo deste caso, coletaram-se dados secundários na mídia impressa e na internet sobre a empresa e seu setor de atuação. Para a coleta dos dados primários, faz-se uma entrevista com o gerente de *marketing*, Fábio Basso, além de uma entrevista curta para complementação de dados com o gerente *trainee* Marcio Cofani dos Passos, da loja do Brooklin, na cidade de São Paulo. Vale ressaltar que Fábio Basso possui o cargo mais elevado na área de *marketing* da empresa, reportando-se ao diretor-geral, e, como a estrutura da empresa é relativamente pequena, neste caso fez-se apenas uma entrevista em profundidade. Além disso, a pesquisadora recebeu um rolo histórico com os comerciais da

empresa e diversos materiais de divulgação da marca, enviados por Milena Moran, da agência de propaganda M-51. Para a observação direta, a entrevista com o gerente de *marketing* foi realizada na sede da empresa, em Campinas, e a pesquisadora visitou duas lojas da empresa na cidade de São Paulo para observar o *layout*, o tipo de serviço prestado e a qualidade do atendimento.

4.3.1 O setor automobilístico e a cadeia de distribuição automotiva

A frota de veículos no Brasil conta com mais de vinte milhões de unidades. Os dois quadros a seguir mostram a evolução da produção nacional e das vendas internas de veículos (nacionais e importados) no Brasil nos últimos dez anos, segundo a ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005).

Quadro 13 – Evolução da produção de veículos no Brasil

Produção de veículos (unidades)										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Automóveis	1.297.467	1.458.576	1.677.858	1.254.016	1.109.509	1.361.721	1.501.586	1.520.285	1.505.139	1.756.166
Comerciais leves	239.399	279.697	306.545	247.044	176.994	235.161	214.936	179.681	216.702	318.196
Caminhões	70.495	48.712	63.744	63.773	55.277	71.686	77.431	68.558	78.960	106.962
Ônibus	21.647	17.343	21.556	21.548	14.934	22.672	23.163	22.826	26.990	28.738
Total	1.629.008	1.804.328	2.069.703	1.586.381	1.356.714	1.691.240	1.817.116	1.791.350	1.827.791	2.210.062

FONTE: ANFAVEA *In*: AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005

Quadro 14 – Evolução das vendas internas de veículos no Brasil

Vendas internas de veículos (nacionais e importados) (unidades)										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Automóveis	1.407.073	1.405.545	1.569.727	1.211.885	1.011.847	1.176.774	1.295.096	1.229.146	1.118.603	1.295.798
Comerciais leves	245.205	267.591	303.938	254.538	183.762	227.059	216.091	175.119	173.147	227.721
Caminhões	58.734	42.134	54.931	52.768	50.665	69.209	73.517	66.484	68.121	85.789
Ônibus	17.368	15.518	14.862	15.761	10.679	16.439	16.578	16.790	17.413	16.982
Total	1.728.380	1.730.788	1.943.458	1.534.952	1.256.953	1.489.481	1.601.282	1.487.539	1.377.284	1.626.290

FONTE: ANFAVEA *In*: AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005

Apesar de a produção nacional ter crescido nos últimos dez anos, nota-se que as vendas internas não tiveram grandes variações nesse período, apresentando uma média de 1,58 milhões de veículos vendidos por ano. As vendas de automóveis caíram em 1998 e não recuperaram mais os patamares dos anos pós-Plano Real. As maiores empresas em participação de mercado do setor, considerando-se as vendas de automóveis em unidades em 2004, são General Motors (26%), Fiat (24%) e Volkswagen (23,5%), mas Ford, Renault,

Peugeot, Toyota, Honda, Citroën, Audi e Mercedes-Benz também contam com participação significativa neste mercado (AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005).

Até meados dos anos 90 havia poucas empresas do setor automobilístico no Brasil, mas a abertura às importações de veículos trouxe diversas marcas para o mercado brasileiro e atraiu rapidamente novas fábricas, como a da Renault no Paraná, da Volkswagen no Rio de Janeiro e da Ford na Bahia. A introdução de vários modelos importados e o lançamento de uma linha nacional renovada deram início a modificações profundas no segmento de distribuição de autopeças e de reparação. Se por um lado houve a diversificação de sistemas e componentes e da sofisticação das tecnologias automotivas, por outro, o cliente final, proprietário do veículo, tornou-se mais exigente, apoiado pelo Código de Defesa do Consumidor, o que provocou uma reação dos fornecedores de peças e serviços. Assim, distribuidores de autopeças e varejistas começaram a investir em tecnologia, recursos e capacitação de pessoal (DISTRIBUIÇÃO, 2005).

Portanto, segundo a Associação Nacional dos Distribuidores de Autopeças (ANDAP), a estrutura administrativa para manter o negócio da distribuição exige mais investimentos e uma nova organização. As empresas do setor costumam queixar-se de que os custos subiram em todos os itens, incluindo gastos com pessoal qualificado, financiamento da venda e com as questões de garantia, que implicam a exigência de emissão de nota fiscal, item raro neste tipo de negócio (*Ibid.*).

A ANDAP acredita que os distribuidores já estão mais acostumados com o uso do computador e de *softwares* de gestão, mas que o mesmo não acontece com os varejistas, o que dificulta a comunicação ao longo da cadeia de distribuição automotiva. Os membros da associação chamam a atenção para o fato de não haver claras fronteiras entre os negócios do distribuidor e os do varejista, aí envolvidos os entendimentos diretos com montadoras, aplicadores, centros automotivos e demais participantes da teia de negócios. Sendo assim, enquanto atacado e varejo disputam espaço, outros competidores avançam sobre o setor, dentre eles os departamentos de pós-venda das montadoras e suas concessionárias, os centros automotivos, os produtores de remanufaturados e o chamados “informais” (pequenos estabelecimentos).

O setor de autopeças faturou cerca de 10 bilhões de dólares em 2002, segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS), representando mais de dois por cento do PIB brasileiro, conforme quadro a seguir, que mostra a evolução do faturamento do setor de 1992 a 2002.

Quadro 15 – Evolução do faturamento do setor de autopeças no Brasil

Desempenho do setor de autopeças											
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Faturamento*	10.122	13.222	14.376	16.584	16.122	17.458	14.853	11.213	13.309	11.903	10.920
Participação no PIB %	2,7	3,1	2,7	2,4	2,1	2,2	1,9	2,2	2,2	2,3	2,4

* Nominal em US\$ milhões convertidos pela taxa média de câmbio

FONTE: SINDIPEÇAS *In*: AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005

Apesar de a frota de veículos no Brasil ter crescido, a despesa que cada proprietário tem com reposição vem caindo; assim, a participação do mercado de reposição no total do faturamento do setor de autopeças caiu de 20,3% em 1992 para 18% em 2002 (AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005). Enquanto isso, a participação das exportações cresceu de 15,1% para 19% nos mesmos anos, como pode ser analisado no quadro a seguir.

Quadro 16 – Distribuição do faturamento do setor de autopeças no Brasil

Distribuição do faturamento (%) do setor de autopeças											
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Montadoras	60,1	61,6	60,4	59,5	59,5	59,8	58,0	55,2	56,8	57,8	57,0
Mercado de reposição	20,3	17,5	19,3	19,8	19,5	17,9	19,0	18,6	17,5	17,3	18,0
Exportação	15,1	15,7	15,5	15,0	14,6	14,7	17,0	20,7	20,0	18,8	19,0
Outros fabricantes	4,5	5,2	4,8	5,7	6,4	7,6	6,0	5,5	5,7	6,1	6,0

FONTE: SINDIPEÇAS *In*: AUTOMOTIVEBUSINESS, 2005

Em dezembro de 2002, realizou-se em São Paulo o IV Encontro dos Distribuidores, onde houve consenso entre palestrantes e convidados em que a competição iria aumentar no segmento. Segundo o presidente da consultoria Booz, Allen & Hamilton, há quatro tipos diferentes de consumidores no mercado de reposição: os motivados por preços baixos, os que apreciam o bom relacionamento com quem oferece produtos e serviços, os que privilegiam a segurança na relação e aqueles que procuram um atendimento de melhor qualidade independentemente do preço. Segundo o gerente geral da Unidade Mercado de Reposição da ArvinMeritor (fornecedora de autopeças),

Com as novas tecnologias automotivas, só sobreviverá no mercado quem se atualizar e estiver preparado para os novos tempos. Isso vale para os aplicadores, oficinas e centros automotivos, mas também para distribuidores e revendedores, que deverão conhecer cada vez mais de perto o mercado e seus clientes, segmentar sua atuação e aproveitar nichos para colocar seus produtos. (COMPETIÇÃO, 2005).

Os centros automotivos fazem parte do mercado de reposição como mais um elo da cadeia de distribuição automotiva. Centros automotivos são lojas especializadas que trabalham com reparos de veículos, tais como: oficinas mecânicas, autopeças/serviços, postos de gasolina, lava-rápido, empresas especializadas em troca de escapamentos, amortecedores, suspensão, troca de óleo, serviços de balanceamento, alinhamento, entre outras.

Parte significativa do faturamento dos centros automotivos refere-se à revenda de pneus. Segundo a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP), o Brasil conta com mais de treze fábricas de pneus, das quais quatro internacionais: Bridgestone Firestone, Goodyear, Michelin e Pirelli. Atualmente, na produção mundial, o Brasil é o sétimo na categoria de pneus para automóveis e o quinto em pneus para caminhões, ônibus e camionetes. O faturamento do setor em 2003 foi de 7,5 bilhões de reais e os pontos-de-venda autorizados chegaram a quatro mil (ANIP, 2005).

4.3.2 Histórico da empresa

A DPaschoal é uma rede de lojas especializadas em pneus e acessórios automotivos, que originou o Grupo DPaschoal, cuja *holding* foi implantada no início da década de 90. A Companhia DPaschoal de Participações incorpora, além da própria DPaschoal, a Fundação Educar DPaschoal, a empresa de informática Maxxipel, o sistema logístico DPK, o portal AutoZ, especializado na venda de acessórios e autopeças, e a Daterra, empresa agrícola especializada na produção e exportação de café do tipo arábica (qualidade *premium*). Portanto, com exceção da Daterra, as demais empresas estão relacionadas com o setor automotivo, pois tanto a Maxxipel quanto a DPK também atuam neste setor, prestando serviços para a própria DPaschoal e para terceiros.

A empresa foi constituída em 1949 pelos irmãos Donato, Orlando e Waldemar Paschoal, família brasileira de origem italiana. Inicialmente, os irmãos tinham um posto de gasolina, onde passaram a vender pneus. Percebendo que a venda de pneus era um bom negócio, decidiram abrir uma loja de pneus em Campinas (Estado de São Paulo), chamada Casa de Pneus, que logo mudou seu nome para DPaschoal & Cia, Ltda. Esta loja adotou um modelo completamente diferente do que havia na época, ou seja, não era apenas mais um borracheiro. Era uma loja limpa, com um revolucionário estilo arquitetônico e um ambiente amplo.

Segundo o gerente de *marketing* Fábio Basso, o conceito era tão diferenciado que a loja ficou conhecida como a “boate dos pneus”, por sua iluminação e decoração considerada sofisticada para uma loja que vendia pneus.

Em 1963, a DPaschoal começou a exportar para a Argentina, demonstrando seu empreendedorismo, pois naquela época era muito difícil exportar. Com os lucros oriundos da exportação, a empresa investiu na construção de uma nova sede, com o objetivo de crescer e “sedimentar a imagem do arrojo e o espírito inovador da empresa” (DPASCHOAL, 2005). Ainda na década de 60, a DPaschoal começou sua expansão para outras cidades do interior de São Paulo. Na década de 70, a empresa começou a investir na sua informatização e introduziu novos produtos e serviços na sua linha, como por exemplo o amortecedor. Na década de 80, a partir de uma aquisição, a empresa expandiu-se pela capital e o pelo litoral do Estado de São Paulo, além de outros Estados. Atualmente, a DPaschoal está presente em sete Estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás (*Ibid.*).

Os fundadores da empresa já faleceram e hoje ela é gerida por seus herdeiros, mantendo-se como uma empresa familiar. A DPaschoal conta com mais de duzentas lojas e mais de trezentos revendedores credenciados. Apesar de não haver dados concretos divulgados sobre o setor, que é muito pulverizado, a empresa acredita ser líder de mercado no segmento de centros automotivos.

4.3.3 A estratégia e as vantagens competitivas da DPaschoal

A empresa destaca que seu estilo tem origem na dedicação, simplicidade, visão e princípios fortes sobre os quais ela foi constituída e que são reforçados pelos funcionários. Esses princípios incluem: integridade, cidadania, aprendizagem contínua, qualidade total, parceria com fornecedores e colaboradores e diferenciação. Segundo *site* da DPaschoal, os pilares da empresa são:

- respeito ao ser humano;
- pioneirismo, diferenciação e constante alinhamento com as mudanças do mercado;
- dedicação e criatividade para desenvolver-se.

Quanto à missão e à visão, a empresa esclarece (DPASCHOAL, 2005):

- a) Missão: “garantir qualidade e segurança em serviços automotivos, gerando valor e desenvolvimento para nossos parceiros (clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas) e para as comunidades onde operamos”.
- b) Visão: “liderança nos mercados automotivos onde operamos, sendo reconhecidos como empresa diferenciada e de excelência, com padrão superior de qualidade”.

Além disso, a DPaschoal estabeleceu um compromisso comercial, divulgado em todas as lojas da empresa (*Ibid.*):

- atender sempre às reais necessidades dos clientes;
- oferecer a melhor solução com o melhor preço;
- garantir qualidade e segurança em produtos e serviços;
- ouvir o cliente antes, durante e após a venda;
- se houver falhas, a empresa deve assumir o erro.

Ao analisar os valores da DPaschoal traduzidos em seu estilo, missão, visão, princípios e compromisso comercial, nota-se claramente uma forte preocupação com a idoneidade da empresa, com a prestação de um serviço de alta qualidade e em gerar um retorno para todos os seus públicos de interesse, com foco no atendimento ao cliente. A questão de reforçar em todo momento a idoneidade da empresa faz sentido no seu setor de atuação, no qual há muitas empresas que sonham impostos, que não prestam um atendimento adequado aos clientes e que chegam a trocar peças nos automóveis que não precisariam ser trocadas, fazendo com que os clientes se sintam enganados. Já a qualidade dos serviços e o foco no cliente são justamente as estratégias que diferenciaram a empresa das demais do setor desde a sua fundação.

O foco na qualidade fez com que a DPaschoal recebesse certificados que atestam sua competência em serviços técnicos e no atendimento especializado. Além de um certificado direcionado a profissionais de serviços, a empresa conquistou o certificado ISO 9002, a primeira no segmento de prestação de serviços automotivos a receber esses certificados (DPASCHOAL, 2005).

Conforme mencionado na seção 3, a DPaschoal conquistou, em 2004, pelo segundo ano consecutivo o título de melhor empresa do comércio varejista, concedido pela Revista Exame. Em 2003, a empresa abriu dezesseis novas lojas, das quais dez em regiões agrícolas. Com o

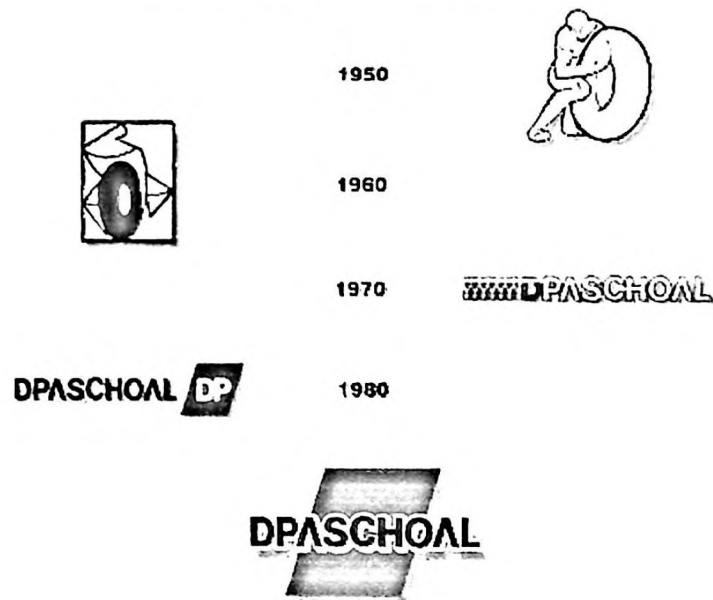
sucesso da ampliação da rede, sua receita aumentou 14% e seu faturamento alcançou 402 milhões de dólares, com lucro de 13 milhões de dólares, quase o dobro em relação ao ano anterior (DEMARCHI, 2004, p. 192). Além de ter acertado por investir no agronegócio, o sucesso da empresa é creditado ao fato de ter prosseguido na execução de uma estratégia definida em 2000, que tem como principais objetivos valorizar funcionários e clientes. Com relação aos funcionários, a empresa aumentou seu investimento em treinamento e manteve sua política de participação nos lucros, iniciada na década de 70. Já quanto aos clientes, o diretor comercial, Walter Paschoal, declarou que a empresa expandiu as operações mantendo a taxa de fidelidade dos clientes, cuja satisfação é monitorada constantemente (*Ibid*).

Em conclusão, a DPaschoal adota como estratégia genérica a diferenciação (PORTER, 1991, p. 49), especialmente no estilo das lojas e na qualidade do serviço prestado. Suas vantagens competitivas são o pioneirismo, já que foi o primeiro centro automotivo a adotar um conceito de loja limpa e iluminada; sua ampla rede de lojas e de revendedores credenciados; a gama de serviços prestados e sua qualidade, alcançada por meio de treinamento de funcionários e de princípios sólidos e disseminados pela empresa; e a capacidade de retenção de clientes, que será discutida nas subseções posteriores.

4.3.4 A marca DPaschoal

O nome DPaschoal foi escolhido porque era o nome de um dos três irmãos que fundaram a empresa. Como Donato foi o irmão que mais investiu na empresa, foram utilizados a primeira letra de seu nome (“D”) e o nome da família Paschoal, formando DPaschoal. Ou seja, naquele momento não foi feito nenhum estudo de *branding* e a decisão pela escolha do nome parece ter sido muito racional. Já a logomarca evoluiu muito ao longo do tempo, sendo modernizada e dando mais destaque ao nome, conforme ilustração a seguir.

Uma Marca em Evolução.



COM ESSA MARCA A DPASCHOAL CHEGA AO NOVO MILÊNIO

Ilustração 19 – Evolução da logomarca DPaschoal
 FONTE: DPASCHOAL, 2005

De acordo com o que foi estabelecido na fundamentação teórica (subseção 2.4.2), a pesquisadora pediu ao gerente de *marketing*, Fábio Basso, para que desse uma nota de um a dez, sendo um ruim e dez muito bom, para cada uma das características que uma marca sólida deveria ter, segundo a definição adotada neste estudo. Como nos demais casos, isso foi feito antes do início da entrevista, para verificar se a marca é de fato sólida. Na página seguinte, encontra-se o quadro com as respostas da DPaschoal.

Ao se analisar o quadro, percebe-se que Fábio Basso deu notas elevadas a todas as características, com exceção de duas: “a marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo” e “a marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo”. Quando questionado sobre as razões dessas notas baixas, Fábio Basso esclareceu que, apesar do alto índice de fidelização dos clientes, a marca não tem atraído novos consumidores jovens, isto é, a marca não tem conseguido renovar seu público como gostaria. E, para reverter-se essa situação tem desenvolvido uma série de ações, que serão comentadas na próxima subseção.

Quadro 17 – Características da marca DPaschoal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os produtos ou serviços da empresa possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo								X		
Os índices de lembrança da marca são elevados entre os consumidores potenciais								X		
A marca possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo									X	
A marca é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo								X		
A marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo					X					
A marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo						X				
A marca possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa									X	
O portfólio da marca ajuda a construir sua imagem								X		
A marca possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de <i>marketing</i> da empresa									X	
A marca cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo									X	
A marca garante a lucratividade da empresa										X
A marca possui valor patrimonial elevado										X

Quanto à diferenciação, apesar de ter de fato uma estrutura totalmente diferenciada, com serviços de alta qualidade, reconhecida por seus usuários, este tipo de negócio (centro automotivo) precisa estar todo o tempo provando sua idoneidade aos clientes e à sociedade, reafirmando sua diferenciação, que é sempre questionada. Conforme declaração de Fábio Basso:

Muitas vezes a gente vai olhar o carro do cliente e vai falar que o problema não é só o pneu, os amortecedores também estão ruins. E aí é o grande desafio nosso: fazer o mercado entender que eu não quero vender para ele o amortecedor independentemente de ele estar bom ou ruim, é que eu estou falando que está ruim.[...] Porque muitas vezes o mercado empurra uma mercadoria, e eu [DPaschoal] acabo pagando o preço por isso.

Além disso, os produtos vendidos pelos centros automotivos são sempre os mesmos (autopeças), tornando necessário reafirmar todo o tempo a diferenciação nos serviços prestados, o que de fato a empresa consegue. Portanto, dado que a empresa está consciente da oportunidade de renovar seu público e ações já estão sendo executadas para tal, além da busca constante de diferenciação e de as notas serem elevadas, a pesquisadora considerou a marca sólida.

Uma vez explicada a origem do nome da marca, exposta a evolução da logomarca e feita a análise que considera a DPaschoal sólida, cabe apresentar a identidade da marca, conforme modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 59):

- A marca como um produto (ou serviço): qualidade na prestação de serviços, entrega de valor adicionado ao cliente (produto + serviço), localização e acesso das lojas, limpeza das lojas, equipamentos modernos, funcionários uniformizados e treinados, garantia.
- A marca como uma organização: revendedora de produtos automotivos e prestadora de serviços, empresa ética e socialmente responsável.
- A marca como pessoa: o “mecânico de confiança”, simpático e que vai dar um bom atendimento.
- A marca como símbolo: os personagens utilizados na comunicação, principalmente o Alemão.

Para seu público-alvo, a empresa faz questão de se posicionar como um prestador de serviços. Segundo Fábio Basso, a DPaschoal não é um “supermercado de peças”, mas sim uma prestadora de serviços, que “aplica” as peças (pneus, amortecedores) no veículo do cliente. A fim de deixar mais claro o escopo do negócio e o posicionamento da marca, Fábio Basso declarou:

Na realidade, você tem que entender pela estratégia de posicionamento mercadológico. Se em tese há a concessionária, a antítese disso seria o mecânico de confiança, ou seja, se você tem um carro novo, você leva na concessionária, e o contrário disso é levar o carro no mecânico de confiança. A DPaschoal é uma síntese desse processo. É uma qualidade de serviço prestado de uma forma bem personalizada, porém com uma empresa grande dando suporte por trás. É uma síntese desse negócio.

A fim de verificar-se o posicionamento da marca, analisou-se um filme com o histórico dos comerciais da DPaschoal desde a década de 60 até os dias de hoje, cedido por Milena Moran,

da agência de propaganda M-51. Desde os primeiros comerciais, a DPaschoal foca a questão da segurança, utilizando nos anos 60/70, o *slogan* “certeza de um rodar seguro”. No início, a comunicação era voltada para o produto e o preço, mas logo a empresa começou a utilizar pessoas, principalmente a imagem de uma família indo viajar e o posicionamento “boa viagem começa com DPaschoal”. Na década de 70, veiculou um comercial institucional que não mostrava um produto sequer, buscando transmitir que a DPaschoal é uma empresa “com o dinamismo de nossos dias e o sorriso de sempre”, isto é, reforçando a expansão da empresa e o investimento constante. O *co-branding* com os produtos automotivos sempre esteve presente na comunicação da empresa, começando com os amortecedores Monroe, passando pelas baterias Varta e Saturnia, escapamentos Emeege, som Bosch e, principalmente, os pneus Goodyear, que aparecem consistentemente na comunicação da DPaschoal há duas décadas.

Outro fator a ser destacado no posicionamento da marca é o objetivo de comunicar o atendimento diferenciado (*slogan* “atendimento de parar o trânsito”), mostrando os equipamentos modernos e os funcionários da empresa. Estes começaram a aparecer na década de 70 de forma bastante descontraída, cantando em ritmo de samba, tentando passar uma imagem de simpatia e confiança. Na década de 80, a empresa criou três personagens: Gastão “o patrão” (gerente da loja), Nestor “a seu dispor” (atendente) e o mecânico Alemão (“a simpatia em pessoa”). Destes personagens (anexo 21), o que tem mais destaque hoje é o Alemão, cuja figura está presente nos letreiros das lojas ao lado da marca DPaschoal (por exemplo, na loja do Brooklin, em São Paulo), embora apareça menos nos comerciais veiculados na mídia eletrônica. Esses personagens visam transmitir que a empresa conta com a simpatia do “mecânico de confiança”, ao mesmo tempo em que oferece a garantia de uma empresa de grande porte.

Na década de 90, a empresa passou a adotar o *slogan* “Dirija feliz” e, além de utilizar a família, que sempre esteve presente em sua comunicação, começou a utilizar pessoas muito jovens e a adotar um tom mais emocional (o texto de um dos comerciais diz “viajar é se deixar levar pela emoção”), reforçando que “uma boa viagem começa na DPaschoal” para que o cliente viaje seguro e tranquilo. Além disso, cabe ressaltar que a empresa fez também, em diversos momentos, comunicação sobre o fato de oferecer crédito facilitado e sobre o preço dos produtos.

Na comunicação voltada para caminhoneiros e produtores do campo, a DPaschoal sempre se apresentou como uma empresa parceira. No *slogan* da década de 90, a empresa anunciava “DPaschoal e Goodyear. Irmãos da estrada e parceiros do campo”.

Em conclusão, o posicionamento da marca destaca os seguintes atributos: venda de produtos de qualidade, atendimento diferenciado e simpático, preço atraente e crédito facilitado. E isso se traduz para os clientes em benefícios como segurança, bem-estar, tranquilidade e confiança. Segundo Fábio Basso, o cliente quer hoje “o prazer de ter o carro em ordem”.

4.3.5 Fatores de *marketing* construtivos da marca DPaschoal

Uma vez analisada a solidez da marca, sua identidade e seu posicionamento, serão apontados os fatores de *marketing* construtivos da marca DPaschoal, seguindo-se a divisão da diretriz teórica da pesquisa: fatores relacionados à informação, à estratégia de *marketing*, ao composto de *marketing*, à inovação da marca e a recursos.

4.3.5.1 Fatores relacionados à informação

A fim de buscar maior conhecimento sobre seu cliente, a DPaschoal investe em pesquisa de *marketing*, investigando intenções e razões de compra no seu segmento de atuação, além da imagem da marca, por meio da contratação de institutos de pesquisa. Entretanto, o gerente de *marketing* ressalta que a empresa conta com muita informação interna, como o desempenho de cada uma das lojas e as vendas de cada um dos produtos e dos serviços ofertados. Isso porque, ao contrário da Gol e d’O Boticário, a DPaschoal possui um sistema de informações de *marketing*. O sistema utilizado pela empresa é o *Business Objects*, através do qual consegue medir o desempenho das campanhas de *marketing*, o resultado de cada ação por segmento de clientes, quais produtos e serviços cada cliente compra ou utiliza, o índice de satisfação dos clientes, a fidelização e o que chamam de “índice de promoção”, ou seja, quando o cliente chegar em casa, após ter utilizado os serviços da DPaschoal, irá espontaneamente elogiar ou criticar o serviço prestado.

Fábio Basso ressalta que, apesar de a estratégia da marca ser única, a atuação das lojas é obviamente localizada e da qualidade do atendimento prestado em cada uma delas irá

depende a satisfação do cliente. Assim, considerando-se que a empresa tem centenas de pontos-de-venda, em sete Estados, a coleta dos dados nas lojas e sua consolidação são cruciais para o gerenciamento da marca.

Para monitorar a satisfação dos clientes, a empresa divulga ostensivamente o número do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) nas lojas, além de fornecer um formulário que o cliente pode preencher, se desejar, na própria loja, ou levar para casa e enviar à empresa posteriormente. Além disso, representantes das lojas são treinados para entrar em contato com todos os clientes 48 horas após realizado o serviço, a fim de verificar sua satisfação. Fábio Basso afirma que 70% dos clientes são de fato contatados nesse prazo e que a matriz da empresa realiza uma auditoria, utilizando uma amostra de 10% dos clientes, para verificar se foram contatados pelas lojas. Além do telefone do SAC, do formulário e do telefonema da loja, o cliente às vezes também entra em contato por *e-mail* ou carta, que são sempre respondidos pelo diretor-geral, Danilo Paschoal. Fábio Basso, entretanto, esclarece que essa resposta é, na verdade, o último recurso, dado que o primeiro é sempre resolver o problema:

O cliente pode nunca mais voltar na DPaschoal, mas ele não pode sair com aquela crítica – “olha, a DPaschoal não deu atenção para mim, não fez o que eu queria”. Ele, com certeza, vai ser atendido em alguma coisa. Mesmo que ele esteja errado, e a DPaschoal certa. Para fazê-lo entender que está errado, ele precisa sair satisfeito. Então, nós não vamos fazer se ele estiver errado, mas ele tem que ter a sensação de ser bem atendido. Continuar a ser cliente ou não, obviamente é uma decisão dele, mas a gente realmente vai oferecer um atendimento personalizado.

Fica claro, portanto, que a empresa utiliza as informações provenientes de seu sistema de informações de *marketing* e das pesquisas realizadas por institutos contratados para gerenciar o relacionamento com seus clientes, focando a sua retenção, o que de fato a empresa consegue, dado o baixo índice de insatisfação: 1,3% em 2003 (DEMARCHI, 2004, p. 192). Quanto ao uso das informações para a tomada de decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de *marketing*, evidenciou-se que ele ocorre quando Fábio Basso comentou que a empresa percebeu que tem falhado na aquisição de clientes jovens e, em função disso, modificou sua comunicação, utilizando muitas pessoas jovens nas campanhas, uma linguagem mais contemporânea, além de investir em promoções e patrocínios voltados para esse público.

Ainda outra influência dos resultados de pesquisa sobre o conhecimento do consumidor pode ser encontrada na comunicação mais antiga da marca, na qual se dava nome a seus funcionários e se construía uma imagem de simpatia e proximidade com o cliente, que se

ressentia da falta do “mecânico de confiança”. Essa abordagem culminou com a criação dos personagens Gastão, Nestor e Alemão.

Quanto à imagem da marca, Fábio Basso afirma que o cliente declara que a marca DPaschoal significa o melhor atendimento e a melhor qualidade. Em pesquisa realizada em 2004, para medir a saúde da marca, os consumidores ressaltaram como atributos da marca: estacionamento fácil, possuir funcionários treinados e uniformizados, ter fácil localização e ser rápida no atendimento. Além desses atributos que o consumidor reconhece na DPaschoal, há os atributos mais importantes para o setor de atuação, que são garantia e preço, ambos também entregues pela DPaschoal, segundo resultados da pesquisa. Portanto, a imagem que o cliente tem da marca está em linha com sua identidade.

A DPaschoal realiza uma pesquisa anual para medir a saúde da marca. Segundo Fábio Basso, os indicadores mais utilizados são lembrança da marca (espontânea e estimulada), última compra realizada e intenção de voltar a comprar na DPaschoal. Segundo Fábio, a área de *marketing* é a responsável por coletar e analisar essas informações, que são disseminadas por todas as áreas da empresa para que sejam traçadas suas estratégias.

Com relação ao conhecimento das necessidades funcionais e emocionais dos clientes, cabe ainda mencionar que as pesquisas de *marketing* realizadas pela DPaschoal visam buscar a visão do cliente, “seus *drivers* de escolha da marca, dos produtos e dos locais onde ele vai fazer o serviço; todas as minhas pesquisas têm atributos e tendências, checar com o consumidor o que é importante e o que não importa, para ele decidir onde fazer o serviço no carro”, afirma Fábio Basso.

Quanto à concorrência, a empresa acredita que seu principal concorrente sejam as lojas locais, às vezes até redes que têm poucas lojas. Fábio Basso afirmou que não há outras redes do porte da DPaschoal e que a competição se dá de fato com estas lojas, que são as chamadas “informais”, por não pagarem impostos. Sendo assim, a DPaschoal não teria condições de competir com essas lojas locais em preço, o que a faz buscar diferenciar-se cada vez mais pela prestação de um serviço de melhor qualidade. Na coleta de dados secundários, a pesquisadora digitou “centro automotivo” no *site* de busca Google (<http://www.google.com.br>) e apareceram 44.200 menções. Claro que nem todas as menções se referem a empresas, mas

elas são, sem dúvida, um indicativo de quão pulverizado é o setor; deve-se considerar também que muitas lojas pequenas não são informatizadas, portanto sequer aparecem nessa listagem.

As redes de concessionárias não são consideradas pela DPaschoal como concorrentes diretos, dado que seu foco de atuação são os carros com mais de dois anos de vida, que já perderam a garantia fornecida pelas montadoras. Mas Fábio Basso reconhece que as concessionárias têm buscado expandir sua atuação para os carros que já não têm garantia.

Apesar de os dados sobre os concorrentes serem importantes para a DPaschoal, o gerente de *marketing* afirma que consegue muito pouca informação em razão da pulverização do setor e pelo fato de os concorrentes não dividirem informação. A empresa não consegue sequer ter, de forma acurada, os dados de participação de mercado.

O potencial de mercado é estimado pela empresa com base em muitos dados apresentados neste estudo, na subseção sobre o setor automobilístico, ou seja, nas informações divulgadas pelas associações e pelos sindicatos ligados ao setor. Com relação ao potencial do mercado de pneus, por exemplo, Fábio Basso mencionou que há várias fontes com dados inconsistentes, mas que a DPaschoal acredita que cada automóvel troque um par de pneus a cada dois anos.

Nesse cenário, o ambiente e os concorrentes são monitorados principalmente por meio das pesquisas de *marketing* realizadas pela empresa, partindo da visão do próprio cliente, e de dados secundários, que nem sempre são consistentes.

No que se refere ao último fator relacionado à informação, os resultados do investimento na marca são medidos através dos resultados de vendas e da rentabilidade da empresa, além do cálculo de uma participação de mercado estimada pela DPaschoal. Os índices de satisfação do consumidor são considerados um termômetro para a realização ajustes necessários, mas não são considerados por Fábio um indicador dos resultados do investimento na marca.

4.3.5.2 Fatores relacionados à estratégia de *marketing*

Os primeiros fatores analisados serão aqueles relativos à avaliação dos segmentos de mercado e à definição dos segmentos mais atrativos para a empresa. Os segmentos da DPaschoal são muito claros.

Por tipo de veículo, os segmentos são:

- Linha leve: veículos de passeio, picapes e utilitários;
- Linha pesada: ônibus, caminhões e produtos agrícolas (tratores, máquinas e implementos).

Pelo perfil do cliente, os segmentos são:

- Usuário final: donos de veículos da linha leve (pessoa física) ou pesada (profissionais autônomos);
- Frotistas de frota leve: donos de frotas de táxis, utilitários e demais veículos de pequeno e médio porte;
- Frotistas de frota pesada: donos de frotas industriais e comerciais de caminhões e ônibus;
- Frotistas de frota agrícola: donos de frotas de tratores e máquinas agrícolas;
- Frotas de construtoras e pavimentadoras.

Vale lembrar que o foco da DPaschoal, assim como dos demais centros automotivos, está nos veículos com mais de dois anos de vida, que já perderam a garantia concedida pelas montadoras. Para cada um dos segmentos descritos, a empresa conta com produtos e serviços específicos, assim como com uma comunicação direcionada, conforme será analisado na subseção seguinte.

Quanto à tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para os clientes-alvo apontados, ficou claro, na subseção anterior, que a empresa realiza pesquisas de *marketing* para identificar os atributos mais importantes para os clientes, assim como a imagem da marca DPaschoal, e faz ajustes no seu posicionamento de acordo com os resultados das pesquisas. A questão da jovialidade, apontada como uma das necessidades de melhoria da marca, está sendo endereçada através da comunicação, como pode ser percebido no *broadside* voltado para o usuário final (anexo 22). Dentre as estratégias utilizadas para

rejuvenescer a marca, estão: patrocínio do salão de *tuning* (equipar e decorar o carro com diversos acessórios), curso de direção *Off-Road* e *site* voltado para donos de veículos com tração 4x4 (anexo 23), além de uma comunicação mais flexível, versátil e dinâmica.

Com relação ao fator que diz respeito à coerência e consistência da identidade da marca, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor, Fábio Basso considera ser esse justamente o maior desafio da empresa: “ter as estratégias, ter as idéias, ter as ações e fazer com que o público entenda e que a equipe compre primeiro essa idéia para poder vender para a frente”. A análise do caso permite encontrar alguns indícios de que há coerência e consistência, apesar de estas não terem sido apontadas diretamente pelo gerente de *marketing*. Em primeiro lugar, a imagem da marca percebida pelos clientes está em linha com as características de sua identidade. Além disso, ao se analisar o rolo histórico com os comerciais da empresa, percebe-se claramente uma linearidade na comunicação e a repetição de alguns elementos básicos: presença da família, abordagem alegre e descontraída, foco na qualidade do atendimento, foco no benefício de segurança, parceria com as marcas dos fabricantes dos produtos comercializados, intenção de transformar o funcionário no “mecânico de segurança”.

Uma das razões pelas quais Fábio Basso acredita que a coerência entre as estratégias e as ações da empresa é um grande desafio é o fato de que há 3200 pessoas (funcionários) lidando diariamente com a marca, e que, no momento do atendimento ao cliente, os gestos, a postura e o que o funcionário diz podem estar ou não transmitindo o posicionamento da marca. Ele, na verdade, aponta uma dificuldade inerente a todas as empresas prestadoras de serviços, dadas as características dos serviços (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade):

Se a gente fosse uma indústria que produz cem produtos e entrega numa outra empresa, com equipe mais enxuta, seria mais fácil controlar a marca. Aqui nós estamos lidando diariamente com milhares de clientes e milhares de situações diferentes, em que você tem que fazer a cada momento os princípios da empresa estarem vivos [...]. Você só consegue isso tendo um *endomarketing*. E a DPaschoal tem.

Segundo Fábio Basso, através das ferramentas de *endomarketing* a empresa procura fazer com que seus funcionários entreguem aquilo que a área de *marketing* promete aos clientes, e o desenvolvimento das ações de *endomarketing* passa pelo reforço dos princípios da empresa. A campanha interna que estava sendo divulgada na época em que foi feita a entrevista (abril de

2005) tinha o tema “Cuidar e inovar”, isto é, cada funcionário deve cuidar do que já foi construído e trazer idéias novas. A empresa tem uma área de *endomarketing*, que desenvolve ações em linha com as estratégias da empresa e, mais especificamente, de *marketing*.

Portanto, nota-se claramente a intenção de construir a marca “de dentro para fora da empresa”. Essa filosofia de contar com os funcionários para construir a marca ficou muito clara desde a década de 70, quando a empresa concedeu aos funcionários a participação nos lucros, o que era muito raro no país, principalmente numa empresa familiar. Além disso, a empresa sempre incentivou a administração participativa e lançou campanhas para o público interno ao mesmo tempo que lançava para o externo (por exemplo, o programa interno “Participe Feliz”, quando adotou o *slogan* “Dirija Feliz”, no início da década de 90) (DPASCHOAL, 2005).

Em entrevista curta e informal com o gerente *trainee* Márcio Cofani dos Passos, da loja do Brooklin, na capital de São Paulo, foi possível confirmar o foco da empresa nos seus funcionários, dado que Márcio destacou, dentre os diferenciais da DPaschoal, o investimento nas pessoas através do treinamento e do aproveitamento de talentos internos para promoções. E esse investimento claramente visa construir um dos pilares da marca, que é a excelência no atendimento, ressaltada por Fábio como o principal diferencial da empresa para seus clientes.

Além dos princípios e do compromisso comercial – que são transmitidos aos funcionários consistentemente por meio de ações de *endomarketing*, de material colocado nas lojas e de treinamento –, a missão e a visão da empresa estão traduzidas nas principais características da marca: qualidade superior na prestação de serviços e garantia/segurança. Fábio Basso fez questão de ressaltar também que, desde sua fundação, em 1949, a empresa escolheu ser ética e transparente, isto é, pagar adequadamente seus impostos e registrar todos os funcionários (o que nem sempre acontece neste setor no Brasil), além de ter em mente que todos os públicos devem se beneficiar da empresa de alguma forma: os clientes, os funcionários, os fornecedores, as comunidades onde se situam as lojas e o governo. E é óbvio que essa postura da empresa acaba sendo transferida para a sua marca, principalmente através do atendimento prestado pelos funcionários. Segundo Utsumiya (2004, p. 138), a empresa dá a seguinte orientação a seus funcionários sobre o que é comportamento ético: diante de uma dúvida, eles devem se perguntar se “o que vou fazer poderia ser publicado em um jornal?” e “o que vou fazer poderia ser contado aos meus filhos?”.

A sede da DPaschoal, inaugurada em 1994 (DPASCHOAL, 2005), fica na estrada D. Pedro, em Campinas, no interior de São Paulo. A pesquisadora pôde observar que os escritórios são silenciosos e com muitas plantas, que tornam o ambiente agradável, apesar da localização na beira da estrada. Logo na entrada há uma homenagem aos ancestrais da família Paschoal e uma caixa registradora antiga, denotando as origens da empresa. Na recepção e em todo o escritório havia balões com os dizeres “Inovar” e “Cuidar”, parte da campanha de *endomarketing* já explicada. Ainda como parte desta campanha, havia no estacionamento da empresa *banners* com os dizeres: “Abrir novos sorrisos”, “Criar um novo mundo”, “Romper novas fronteiras” “Trilhar novos caminhos” e “Plantar novas sementes”. Enfim, mensagens inspiradoras para os funcionários e que têm também a ver com os programas de responsabilidade social que serão expostos na próxima subseção. Todo esse ambiente transmite a imagem de uma empresa estruturada e que de fato se preocupa com seus diversos públicos de interesse, especialmente com funcionários e clientes, com uma postura ética.

4.3.5.3 Fatores relacionados ao composto de *marketing*

A fim de concluir se o composto de *marketing* da DPaschoal é condizente com a identidade e com o posicionamento da marca, serão discutidos, separadamente, todos os elementos do composto.

Como a empresa conta com uma gama de produtos e serviços para cada um de seus segmentos-alvo, decidiu-se montar o quadro da página seguinte para facilitar a visualização daquilo que a empresa oferece.

O fato de ter compostos de produtos e serviços destinados a cada um dos seus segmentos-alvo já deixa clara a intenção da empresa de prestar um serviço diferenciado. Como esclarecido anteriormente, a tão almejada diferenciação é alcançada por meio dos serviços e da qualidade no atendimento, pois os produtos também são vendidos em outros centros automotivos. A empresa conta com uma gama de serviços diferenciados, como: garantia extra, atendimento a domicílio, atendimento agendado, crédito facilitado, assistência 24 horas, gestão e manutenção de frotas pesadas, cursos para pessoa física e motoristas e um clube de vantagem para autônomos e frotistas (as compras valem prêmios à escolha do cliente). Além desses, o gerente *trainee* Márcio Cofani Passos lembrou também o *Rapid Box*, um serviço mais ágil de

balanceamento e alinhamento de pneus, e o serviço de prevenção, que ocorre quando um atendente da DPaschoal avisa o cliente que está na hora de trocar determinada peça.

Quadro 18 – Produtos e serviços da DPaschoal

Segmento-alvo	Produtos	Serviços
Usuário Final	Pneus, rodas, amortecedores, molas, baterias, escapamentos, peças de freio, suspensão, filtros e lâmpadas.	Alinhamento, balanceamento, suspensão, freios, baterias, lâmpadas, troca de óleo, filtros, limpeza de bicos injetores e troca de líquido de arrefecimento.
Frotistas de frota leve	Pneus, rodas, amortecedores, molas, baterias, escapamentos, peças de freio, suspensão, filtros e lâmpadas.	Alinhamento, balanceamento, suspensão, freios, baterias, lâmpadas, troca de óleo, filtros, limpeza de bicos injetores e troca de líquido de arrefecimento.
Frotistas de frota pesada	Pneus, amortecedores, baterias, rodas, lonas, cordas e macacos.	Recapagem de pneus, alinhamento, balanceamento e montagens.
Frotistas de frota agrícola	Pneus para trator, caminhão e caminhonete, baterias, lonas, cordas e macacos.	
Frotas de construtoras e pavimentadoras	Pneus, amortecedores, baterias, rodas, lonas, cordas e macacos.	Recapagem de pneus, alinhamento, balanceamento e montagens.

FONTE: Folhetos da DPaschoal

Uma característica interessante do serviço prestado pela DPaschoal é o atendimento por telefone nunca ser feito por uma máquina, mas sempre por uma pessoa, justamente para haver a proximidade com o cliente, pois o “mecânico de confiança” sempre atende o telefone pessoalmente. Nessa mesma linha, as correspondências enviadas (via correio e internet) são respondidas de forma personalizada, não havendo uma resposta-padrão.

Segundo Fábio Basso, a política de preços visa a adoção de um preço considerado justo pelo cliente em função do serviço prestado, ou seja, um bom custo/benefício. Como a empresa atua num setor pulverizado, em que as empresas conseguem praticar preços baixos em razão de sonegação de impostos e de uma estrutura pequena, a DPaschoal procura agregar valor aos produtos vendidos por meio dos serviços mencionados. Já que a empresa visa a diferenciação através dos serviços, não tem o objetivo de ter os preços mais baixos, mas de elaborar uma equação de valor que garanta a satisfação do cliente.

O canal de distribuição, no caso as lojas, foi sem dúvida o grande fator de diferenciação da marca DPaschoal. Como diz o *site* da empresa, “pneu, que era sinônimo de sujeira e desconforto, virara beleza, graça e organização”. Desde a década de 50, a loja DPaschoal é moderna, iluminada, limpíssima, tem sala de espera e sanitário feminino e masculino. E o *layout* foi modernizado ao longo do tempo para acomodar novos equipamentos e melhorar a produtividade. Apesar de todas esses atributos positivos, Fábio Basso ressalta que, para o cliente, os principais atributos, segundo dados de pesquisa, são “a fácil localização e o fácil acesso”. Segundo ele, metade dos clientes utiliza determinados centros automotivos pela localização e a outra metade por diversos outros fatores. Portanto, localização e acesso são fundamentais para esse negócio, como aliás para o varejo em geral.

O atributo relacionado ao fácil acesso diz respeito à facilidade de entrar com o carro. Ao contrário de uma concessionária, na qual o cliente deixa o veículo e o pega depois, sem ver onde o trabalho é realizado, no centro automotivo o cliente costuma esperar que o trabalho seja realizado e vê isso acontecer. Essa dinâmica aproxima muito cliente e funcionário DPaschoal. Como o serviço é realizado na hora, rapidez também é um atributo importante. Cabe mencionar que, se o cliente quiser, pode deixar o veículo e buscá-lo depois, mas isso não é muito usual.

Dada a importância do atributo de localização das lojas, para ampliar sua atuação a DPaschoal decidiu ter uma rede de credenciados, que surgiu em 2003 e já conta com trezentos clientes em todos os Estados onde atua, com exceção de Goiás. Trata-se de empresas já existentes que entram em contato com a DPaschoal para passarem a fazer parte de um sistema que lhes dará como principal vantagem para a essas empresas é a transferência da imagem da marca, além de treinamento e *know-how*. Para a DPaschoal é uma oportunidade de ampliação do negócio e de estar presente em cidades menores, onde não faria sentido abrir uma loja própria. Há cinco tipos de credenciados (DPASCHOAL, 2005):

- O *Auto Service*, que são os estabelecimentos prestadores de serviços em postos de gasolina.
- Os credenciados *Top Service*, que são empresas ligadas à DPaschoal na comercialização de produtos de linha leve e prestação de serviços, e que podem ser atuais revendedores de pneus, *auto centers* e lojas de autopeças.
- O *Pit Service*, uma unidade prestadora de serviços rápidos da DPaschoal, com seu pessoal e equipamento, que opera em concessionárias de veículos, conciliando a

experiência da DPaschoal com a potencialidade comercial e a infra-estrutura da concessionária.

- Os credenciados *Rec Center*, que são estabelecimentos ligados à DPaschoal na coleta de pneus para a recapagem, na comercialização de produtos para linha pesada e na prestação de serviço, e que podem ser borracharias, revendedores de pneus linha pesada e concessionárias de caminhões ou tratores.
- Os credenciados *Agri Center*, que são estabelecimentos ligados a DPaschoal na comercialização de produtos agrícolas, como casas de agricultura, cooperativas agrícolas, lojas de produtos agrícolas e concessionárias de tratores ou ferramental agrícola.

Além das mais de duzentas lojas e dos trezentos credenciados, a DPaschoal também realiza a venda de produtos pela internet, embora isso seja feito apenas para formação de imagem da marca, pois esse não é o foco da empresa, dado que ela não quer ser um revendedor de autopeças, mas um prestador de serviços. Fábio Basso acredita que no futuro pode haver um sistema combinado, denominado de “*bricks and clicks*” (tijolos e cliques), isto é, a internet funcionaria como um pré-atendimento ao cliente, que irá à loja para realizar o serviço no carro.

As atividades de comunicação da marca incluem propaganda, publicidade, promoções, realização de eventos e material de ponto-de-venda. A DPaschoal conta com duas agências de propaganda: a Talent, em São Paulo, que elabora campanhas para o consumidor final (linha leve), e a M-51, em Campinas, que cria campanhas para a linha pesada, além de materiais de ponto-de-venda e comunicação de abertura de lojas. Os planos de mídia da DPaschoal contam com televisão, mídia impressa, rádio, mídia exterior e pedágios nas estradas.

Há duas estratégias na comunicação da DPaschoal que devem ser comentadas: a utilização de *co-branding* e o recurso a personagens que simbolizam a marca.

O *co-branding* é realizado com diversas marcas de autopeças com boa reputação no mercado, como já foi dito anteriormente. Para Fábio Basso, é importante que essas marcas tenham a mesma filosofia da DPaschoal, a fim de que a imagem da marca se fortaleça. A estratégia de *co-branding* não se aplica simplesmente ao nível da comunicação, mas às parcerias com empresa que se tornam exclusivas na DPaschoal. O *co-branding* mais forte e consistente é

realizado com a fabricante de pneus Goodyear. Segundo Fábio Basso, a Goodyear é uma marca amplamente conhecida e com atributos de qualidade, que agregam valor à marca DPaschoal.

A Goodyear iniciou suas atividades no Brasil em 1919, com um escritório de vendas. Sua primeira unidade industrial começou a funcionar em 1939. A empresa conta hoje com uma rede de 160 revendedores de pneus em mais de 650 pontos de vendas, ou seja, a DPaschoal vende exclusivamente pneus Goodyear, mas esta utiliza outros canais de distribuição, inclusive outros centros automotivos. A missão da Goodyear é: “constante melhoria em pessoas, valores e serviços, buscando a satisfação dos nossos clientes, prosperidade da Goodyear e do seu pessoal”. Dentre os seus valores, a empresa inclui: “conduzir nossos negócios dentro do mais elevado padrão ético e legal”, “firmar nosso nome como sinônimo de excelência” e “operar em nível mundial como uma corporação socialmente responsável” (GOODYEAR, 2005). É interessante notar que todos esses aspectos fazem parte também dos valores da DPaschoal, com exceção da abrangência mundial.

A utilização de personagens começou na década de 80, como já foi mencionado anteriormente, com três personagens, embora atualmente apenas o Alemão sobreviva. Segundo Fábio Basso, a técnica foi utilizada para aumentar a diferenciação da marca: “só a DPaschoal tem o Alemão, então você consegue tangibilizar um pouco o processo de atendimento, com o mecânico de confiança, com aquele cara simpático, que vai dar um bom atendimento”. Para complementar, segundo *site* da empresa (DPASCHOAL, 2005): “temos que criar símbolos que representem nossa filosofia, nossa história e nossa própria equipe, sempre desperta, alegre, prestativa”.

A presença do personagem Alemão ainda é bem marcante, tanto no material de ponto-de-venda, como na mídia impressa, e para todos os públicos (*vide* anúncio para caminhoneiros no anexo 24), mas já não é tão utilizada na propaganda em televisão. E Fábio Basso comenta que há a preocupação de não se criar uma barreira para a transmissão de novas mensagens com o uso repetido do personagem Alemão. Além disso, ele comentou que faz parte do processo de rejuvenescimento da marca reduzir a utilização do personagem.

Ainda com relação à comunicação, a DPaschoal costuma fazer promoções que dão prêmios, como viagens pelo Brasil, para a Copa do Mundo e “uma aventura na África”, além de

sorteios de automóveis. A empresa também realiza eventos, como os cursos de direção, e patrocina outros, como o salão de *tuning*.

A responsabilidade social sempre esteve presente na DPaschoal, mesmo antes de o termo existir. Os fundadores, desde a década de 50, já atuavam em causas educacionais e sociais nas comunidades onde havia lojas DPaschoal. A Fundação Educar (FUNDAÇÃO EDUCAR, 2005), criada em 1989, surgiu justamente da necessidade da DPaschoal de aprimorar suas ações sociais, especialmente as ações voltadas para a educação, tema que sempre preocupou a empresa. A missão da Fundação Educar é “estimular pessoas e instituições a lutar pela educação de qualidade para todos”. Atualmente, a Fundação presta assessoria a outras empresas, além da DPaschoal, como Texaco, Ultragás e Petrobrás.

Fábio Basso lembra que a responsabilidade social faz parte da identidade da marca e que as causas sócias da DPaschoal são educação, voluntariado e meio ambiente. Assim, além da Fundação Educar, a empresa incentiva o voluntariado através do programa “Seja um Voluntário” (VOLUNTÁRIOS, 2005). Trata-se de um serviço comunitário da DPaschoal que tem como objetivo tanto auxiliar as pessoas que querem ser voluntárias a encontrarem uma entidade ou causa de seu interesse, quanto ajudar quase cinco mil entidades a encontrarem voluntários. Quanto ao meio ambiente, a empresa conta com o projeto Garantia Ambiental DPaschoal, que dá destino ambientalmente correto aos pneus velhos e outros produtos deixados nas lojas e aos resíduos gerados no processo de recapagem. Assim, a empresa mostra o empenho em não ser um “agressor da natureza”, dadas as características do seu negócio. Vale ressaltar que este projeto também é empreendido pela Goodyear, que afirma participar dele, juntamente com a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos, constituindo dezoito centros trituradores de pneus inservíveis (GOODYEAR, 2005).

Quanto ao portfólio da marca DPaschoal, há que comentar sobre as submarcas utilizadas pelos credenciados e as submarcas dos diversos serviços oferecidos pela empresa. A ilustração a seguir mostra as submarcas utilizadas pelos credenciados. Nota-se que em três delas há um endosso da DPaschoal na própria logomarca. No *Auto Service* e no *Agri Center* isso não acontece.



Ilustração 20 – Submarcas de credenciados DPaschoal
 FONTE: DPASCHOAL, 2005

Com relação aos serviços, a empresa utiliza submarcas para os serviços relacionados ao pagamento, às garantias estendidas, às assistências 24 horas e aos serviços especiais. Muitos desses serviços serão explicados na próxima subseção, dado que foram inovações da empresa, mas a ilustração a seguir contém as principais logomarcas utilizadas para cada linha de serviços.


Facilidades de pagamento	  
Garantias	 
Assistências 24 horas	  
Serviços especiais	   

Ilustração 21 – Submarcas de serviços DPaschoal
 FONTE: DPASCHOAL, 2005

Nota-se mais uma vez que a marca DPaschoal está inserida em quase todas as logomarcas criadas para os serviços.

Sendo assim, pode-se perceber que se trata de uma estratégia de arquitetura de marcas, onde a marca DPaschoal exerce o papel de marca principal nas lojas próprias e de endossante para os credenciados. Nos serviços, a empresa cria diversos nomes para ressaltar a variedade de serviços que oferece, visando diferenciar-se da concorrência. A empresa procura deixar claro que todos esses serviços estão sob a marca guarda-chuva DPaschoal. Ao ser indagado acerca da compreensão, pelo cliente, de todas as submarcas, Fábio Basso declarou que o cliente não compreende tanto quanto a empresa gostaria: “a gente gostaria que fosse mais [a compreensão do cliente] porque, ao reconhecer essas marcas, automaticamente ele está reconhecendo nossa diferenciação”. Para que as marcas dos serviços sejam condizentes com a identidade da marca DPaschoal, Fábio Basso afirmou que procura escolher nomes que sejam auto-explicativos - ou seja, que gerem rápida identificação com o que o serviço oferece (por exemplo, SOS Baterias para assistência 24 horas para reparos de bateria) -, e que agrega o endosso (“by DPaschoal”) nas logomarcas, além de divulgá-las nas lojas e nos materiais de comunicação da empresa.

A empresa desenvolve e implementa várias formas de comunicação da marca de maneira sinérgica. Apesar de falar com diversos públicos (consumidores finais e donos de frotas, urbanos e rurais), a empresa adota a mesma marca (DPaschoal), assim como as mesmas logomarcas de serviços, caso eles sejam oferecidos a mais de um público. A comunicação também é alinhada, havendo adaptações na linguagem apenas quando a comunicação é mais específica (como sugestão, vale comparar o *broadside* para consumidor final no anexo 22 com o anúncio para caminhoneiros no anexo 24 e o anúncio para o setor agrícola no anexo 25).

Os pontos de contato da marca com os clientes são cuidadosamente planejados, para garantir uma coerência e fazer com que os valores e princípios da empresa, já alinhados com a identidade da marca, de fato se expressem na forma como os clientes são atendidos. Para tal, a área de *marketing* desenvolve uma comunicação que visa transmitir o posicionamento da marca e a empresa investe no treinamento dos funcionários e nos *layouts* das lojas para que o atendimento siga determinados padrões. O resultado de tudo isso é monitorado por meio de pesquisas de *marketing* e da pesquisa contínua que mede a satisfação dos clientes.

4.3.5.4 Fatores relacionados à inovação da marca

A inovação sempre esteve presente na DPaschoal, uma vez que a empresa foi pioneira na adoção de um novo conceito de loja para venda de pneus, que lhe rendeu o nome “boate de pneus”. Sendo assim, a DPaschoal foi a primeira a chegar ao mercado com um novo canal de distribuição e um novo posicionamento, buscando a excelência no atendimento. Segundo Fábio Basso, a empresa sempre buscará inovar porque ela quer ser melhor do que a concorrência para diferenciar-se. Como se explicou anteriormente, a empresa não consegue competir em preço com seus concorrentes; então, precisa oferecer um serviço diferenciado, com valor agregado para o cliente, e uma das formas de fazer isso é por meio da inovação.

A inovação é incentivada na empresa através de um banco de idéias, que segundo Fábio funciona há vários anos, das ações de *endomarketing* e do fato de todas as áreas da empresa terem metas de inovação, manutenção (“cuidar”) e de patrimônio humano em seus planos anuais. Isso, na verdade, é mais um indicativo do foco da empresa. Especificamente quanto à inovação, descrevem-se os projetos nos planos anuais e, no fim do ano, medem-se os resultados. Como a inovação faz parte da essência da empresa, não há uma área específica designada para gerenciar os novos projetos.

Há diversos exemplos de atualização de produtos e serviços na DPaschoal, para adequá-los à tecnologia disponível. Dentre eles, pode-se citar o novo conceito de loja implementado em 1989. Segundo o *site* da empresa (DPASCHOAL, 2005), seria um conceito mais moderno, alegre, dinâmico e funcional, com os computadores como pontos-de-vendas, com nova iluminação e novos equipamentos, tornando o trabalho mais produtivo. Outro exemplo é o sistema de recapagem pré-vulcanizada, implantado em 1985 e atualizado em 1998, quando foi lançado o *Rec-O-Matic*, um sistema de recapagem a frio.

Fábio Basso observou que muitas das idéias implementadas na empresa surgem do fato de os funcionários ouvirem o cliente, o que torna clara a capacidade de adequação das características dos produtos e serviços às necessidades dos clientes. Alguns exemplos disso são:

- Os Centros Caminhoneiros para assistência a este público, implantados em 1985;
- Os veículos para assistência a frotas, que surgiram na década de 80 e hoje são mais de vinte;

- O Rodar System, implementado em 1998, que é um sistema de gerenciamento de pneus de frotas;
- SOS Pneus e SOS Baterias, assistências 24 horas para serviço de troca e conserto de pneus e para casos de problemas com o sistema elétrico de bateria, respectivamente;
- Total Life DPaschoal e Dupla Garantia DPaschoal, que são garantias complementárias à do fabricante e proporcionam a facilidade ao cliente de não precisar enviar o produto para a fábrica porque a própria equipe da DPaschoal foi treinada pela fábrica para fazer o diagnóstico, agilizando a solução do problema;
- O projeto Garantia Ambiental;
- A Inspeção Veicular DPaschoal, cujo nome é registrado, surgiu antes de se falar nesse assunto no Brasil. Como pode ser visto no folheto (anexo 26), promete-se a execução das reais necessidades de manutenção e segurança, um dos compromissos da empresa;
- A unidade móvel de serviços, que permite levar produtos e fazer serviços na casa ou no escritório dos clientes;
- O Autocard, assistência 24 horas para o veículo e seus ocupantes.

Fábio Basso esclareceu que a DPaschoal foi o primeiro centro automotivo a lançar todos os produtos e serviços listados, mas muitos deles já foram copiados pela concorrência. Vale lembrar também que a empresa foi a primeira no setor a certificar-se pela ISO 9002 e a certificar sua equipe pelo *Automotive Science Excellence* (ASE), órgão americano que a empresa trouxe para o Brasil. Além disso, a empresa inovou ao oferecer cursos a seus clientes, como direção defensiva, mecânica básica e direção *off-road*.

4.3.5.5 Fatores relacionados a recursos

A empresa conta com um guardião da marca - o próprio gerente de *marketing*, Fábio Basso, que é assessorado por uma equipe de nove pessoas que cuidam principalmente da comunicação da marca e das atividades de gerenciamento do relacionamento com os clientes. Isso quer dizer que todos os materiais de comunicação para todos os públicos de interesse são desenvolvidos e aprovados necessariamente pela área de *marketing*, o que torna possível manter a uniformidade do discurso da marca e de sua identidade.

Fábio Basso considera que a empresa é muito voltada para o *marketing*, dado que é um varejo e, portanto, há uma grande preocupação com a marca. Até áreas que estariam teoricamente distantes do mercado, como a controladoria, interessam-se pelas informações do mercado e as oportunidades de negócio. Apesar de a estrutura ser enxuta, ele acredita que há um envolvimento de todos nos assuntos que tangem à marca, principalmente dos executivos-seniores da empresa, que são os donos do negócio (membros da família Paschoal), e os pares de Fábio nas demais áreas da empresa.

Assim como a Gol e O Boticário, a DPaschoal também não divulga o investimento em *marketing*, mas esse montante é considerado suficiente, também porque a grande preocupação da área fazer uma eficaz aplicação dos recursos. Pela quantidade de materiais (de propaganda e de ponto-de-venda) enviados pela agência M-51 à pesquisadora e pelo número de produtos e serviços lançados, é possível perceber a consistência dos investimentos na marca ao longo do tempo.

4.3.6 Conclusões do caso DPaschoal

Considerando-se tudo o que foi apresentado e analisado sobre o caso DPaschoal, conclui-se que a empresa adota todos os fatores de *marketing* construtivos de uma marca sólida. No entanto, determinados aspectos devem ser apontados como os princípios para a construção da marca DPaschoal. Da trajetória da construção da marca, na fase inicial, Fábio Basso apontou como fatores cruciais o fato de a empresa já ter começado com valores bem definidos, uma postura ética e com a intenção de prestar um serviço de qualidade, adotando a estratégia de diferenciação em relação a tudo o que havia no mercado. Num segundo momento, Fábio apontou o fato de a empresa ter se expandido por outras cidades e Estados e ter investido na construção da marca de dentro para fora da empresa, distribuindo lucros a seus funcionários já na década de 70. Além disso, durante toda a trajetória da empresa, a inovação esteve presente tanto no formato da loja como nos serviços prestados.

A principal diferenciação da DPaschoal em relação a seus concorrentes (milhares de centros automotivos e demais empresas que revendem autopeças e prestam serviços automotivos) é justamente o seu porte e a força da marca, que dão garantia ao cliente de que não será enganado e de que terá um serviço de valor agregado. Os funcionários da DPaschoal

costumam dizer que “a legitimidade é a confiança”. A legitimidade é conseguida entregando-se aquilo que a empresa promete, por meio do desenvolvimento de competência técnica e de muito treinamento com os funcionários. O objetivo no âmbito interno é conseguir conciliar discurso e prática. E a confiança é conseguida com uma postura ética. Para Fábio Basso, o “mecânico de confiança”, assim como o médico da família, sempre vai existir, mas com uma vida urbana cada vez mais corrida, as pessoas têm menos tempo e tendem a se referenciar em marcas conhecidas. Logo, no âmbito externo, o mais importante para a empresa é conhecer bem o cliente, compreender suas necessidades e seus desejos e perceber como ele está avaliando a marca.

Além da legitimidade e da confiança, outro pilar é o prazer. Fábio Basso acredita que esses são os três pilares que sustentam o consumo no varejo. O prazer está muito ligado ao fator emocional e Fábio reconhece que os clientes, em geral, não têm muito prazer em fazer uma revisão automotiva, a empresa, porém, encontrou um caminho para comunicar ao cliente o prazer que seria “ter o carro em ordem”, isto é, a sensação de missão cumprida. Enfim, além de garantir que o cliente saia satisfeito do centro automotivo por ter recebido um atendimento ético e eficiente, a DPaschoal busca criar um vínculo emocional com ele.

Portanto, a marca foi construída e é gerida atualmente sobre esses pilares, que garantem a diferenciação e a solidez da marca DPaschoal.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção serão elaboradas as conclusões do estudo, feitas as sugestões às empresas nacionais sobre a construção de marcas sólidas e indicadas as recomendações para estudos futuros.

A fim de cumprir os objetivos deste estudo, procedeu-se, inicialmente, a uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema, definindo-se o que é uma marca sólida e levantando-se na teoria os fatores de *marketing* determinantes na construção de marcas sólidas. Para tal, foram considerados os modelos de construção de marca de Aaker e Joachimsthaler (2000a, p. 39) e de Keller (2003, p. 75), além das teorias de outros autores que, de alguma forma, trataram do tema, como Bedbury (2002), Gale e Wood (1996), Shultz, (2001), Shimp (2003) e Kotler (1999), entre outros. Dessa forma, definiu-se a diretriz teórica da pesquisa, a qual considera que os seguintes fatores de *marketing* são determinantes para a construção de marcas sólidas:

- Fatores relacionados à informação;
- Fatores relacionados à estratégia de *marketing*;
- Fatores relacionados ao composto de *marketing*;
- Fatores relacionados à inovação da marca;
- Fatores relacionados a recursos.

Uma vez definido como o processo de construção de marcas sólidas está proposto na teoria de *marketing*, realizou-se uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o recurso do método de estudo de caso. Sendo assim, foram analisados os casos de três empresas brasileiras: Gol Linhas Aéreas Inteligentes, O Boticário e DPaschoal. Essas empresas foram escolhidas segundo critérios previamente estabelecidos e descritos na seção sobre metodologia. Dentre esses critérios, o principal era que, além de brasileiras, as marcas fossem de fato sólidas, atendendo aos quesitos apontados na fundamentação teórica. Para garantir isso, fez-se uma pesquisa utilizando como fontes de evidência dados secundários e solicitou-se a representantes das empresas que dessem notas de um a dez, sendo um ruim e dez muito bom, para cada uma das características que uma marca sólida deveria ter, segundo a definição adotada neste estudo. O quadro a seguir mostra as respostas dos representantes das três

empresas: Silvia Camargo, gerente de *marketing* da Gol, Andréa Oliveira Mota, diretora comercial d'O Boticário, e Fábio Basso, gerente de *marketing* da DPaschoal. A fim de facilitar a visualização, a nota apontada pela Gol tem a letra G, d'O Boticário tem a letra B e da DPaschoal a letra D.

Quadro 19 – Características das marcas Gol, O Boticário e DPaschoal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os produtos ou serviços da empresa possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo					B		GB	DB		B
Os índices de lembrança da marca são elevados entre os consumidores potenciais								D	G	B
A marca possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo								BG	D	
A marca é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo							B	DG		
A marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo					D		B		G	
A marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo						D	B			G
A marca possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa								B	DG	
O portfólio da marca ajuda a construir sua imagem								DG	B	
A marca possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de <i>marketing</i> da empresa							G		BD	
A marca cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo						G			BD	
A marca garante a lucratividade da empresa									BG	D
A marca possui valor patrimonial elevado									B	DG

É importante lembrar que na primeira característica (“os produtos ou serviços da empresa possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo”), Andréa Oliveira Mota deu notas diferentes para cada um dos segmentos d'O Boticário: nota 10 para a perfumaria, nota 8 para a maquiagem, 7 para cremes e 5 para produtos para cabelo. Assim, a média dos quatro segmentos seria 7,5. Ressalva-se que o segmento de perfumaria é hoje o maior da

empresa. Além disso, na última característica (“a marca possui valor patrimonial elevado”), Silvia Camargo, da Gol, afirmou que daria nota 10 se considerasse os resultados financeiros da empresa, mas que não poderia atribuir um valor patrimonial à marca porque o registro da marca no INPI ainda está pendente.

Feitas essas ressalvas, as três marcas foram consideradas sólidas, e a primeira conclusão do estudo diz justamente respeito a isso: solidez não necessariamente significa perfeição, isto é, cada uma das marcas analisadas tem resultados financeiros positivos, apresenta uma trajetória de sucesso e é reconhecida como sólida em razão de premiações e do retorno de seus clientes, avaliado em pesquisas de mercado. Entretanto, os gestores das marcas deram algumas notas baixas:

- a) Além do problema da falta de registro da marca, que pode trazer consequências graves para a empresa se não for contornado, a gerente de *marketing* da Gol considera que a marca ainda não criou um vínculo forte de fidelidade por acreditar que o principal benefício para o cliente, que é o preço, não é fator construtivo de fidelidade. Além disso, a marca é jovem e por isso ainda não conta com alta fidelidade por parte dos clientes.
- b) Ao contrário da Gol, a DPaschoal possui alto índice de fidelização de clientes, mas a marca não tem atraído novos consumidores jovens, não renovando seu público como gostaria. Além disso, tem dificuldade de diferenciar-se porque os produtos vendidos em centros automotivos são sempre os mesmos. Por isso busca incessantemente a diferenciação através do serviço prestado. Sendo assim, Fábio Basso deu notas baixas aos quesitos “a marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo” e “a marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo”.
- c) E quanto ao Boticário, Andréa Oliveira Mota considerou que a maior dificuldade está no item sobre diferenciação (“a marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo”) porque nesta indústria a diferenciação é baixa entre as marcas. Além disso, o segmento de produtos para cabelo teve nota baixa no quesito sobre qualidade, dado que a empresa reconhece que tem oportunidades neste setor.

Esse resultado mostra a dificuldade das empresas de ter sempre desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo, de diferenciar-se dos demais concorrentes, de manter-se relevante para os clientes, de atrair novos clientes e manter os atuais, promovendo sua fidelização. Uma vez constatados esses fatos, a pesquisadora concluiu que, com as constantes

mudanças no ambiente, não se pode esperar que as marcas sejam perfeitas e inabaláveis. Elas precisam manter seu valor, ao mesmo tempo em que se renovam constantemente. Assim, decisões importantes para construir e principalmente manter marcas sólidas incluem: fazer um monitoramento constante da saúde da marca e manter equipes competentes para geri-la, a fim de identificar quais são as oportunidades da marca, estabelecer objetivos claros e traçar estratégias para atingi-los. Portanto, conclui-se que as empresas que têm consciência das deficiências atuais de suas marcas e optam por reposicionamentos realizados de forma proactiva dão mais uma demonstração da sua capacidade de gerir suas marcas e de mantê-las saudáveis no longo prazo.

Uma vez tendo definido a Gol, O Boticário e a DPaschoal como marcas sólidas, procedeu-se à descrição do processo utilizado em cada um das empresas para a construção de sua marca sólida. Para tal, iniciou-se com um panorama do setor de atuação, uma apresentação do histórico da empresa e do surgimento da marca, para, em seguida, analisarem-se os fatores construtivos da marca.

Cada empresa selecionada para participar do estudo atua em um diferente setor: a Gol é uma companhia aérea e atua no setor de aviação civil, O Boticário atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e a DPaschoal é um centro automotivo, fazendo parte da cadeia de distribuição automotiva. Cada uma das empresas tem uma história diferente e peculiar. A DPaschoal, a mais antiga delas, foi fundada em 1949 no interior de São Paulo, já como um centro automotivo. O Boticário foi fundado em 1977, como uma farmácia no centro de Curitiba, no Paraná. A Gol é a empresa mais jovem, pois iniciou suas operações em 2001, mas sua estrutura é oriunda do Grupo Áurea, empresa líder no setor de transporte rodoviário.

As razões da escolha dos nomes das marcas também são bastante diversas. Enquanto a DPaschoal adotou o nome da família, o nome O Boticário foi escolhido por significar “O Farmacêutico” em espanhol, denotando tanto a origem do dono da empresa (boliviano naturalizado brasileiro) quanto a origem da própria empresa (farmácia). Já o nome Gol foi escolhido em razão de premissas estabelecidas por um consultor de *marketing*, que levou em consideração a identidade e o posicionamento escolhidos pela empresa; e uma vez selecionado o nome através de *brainstorming* entre os dirigentes da empresa, foi realizado um estudo de *branding*. Nota-se, portanto, que a escolha do nome Gol foi, das três, a única que contou com técnicas de *branding*, enquanto as outras se deram exclusivamente pelos próprios

donos e de forma que se poderia chamar de emocional, não por falha das empresas, mas porque na época de sua formação ainda não se falava no Brasil em estudo de *branding*, identidade visual de marca ou coisa do gênero. Portanto, a pesquisadora acredita que, sem subestimar a importância do nome da marca, isso não pode ser considerado um fator determinante de sucesso na construção da marca. É claro que o fato de ter um nome que contribui para transmitir seu posicionamento ajuda a empresa Gol, mas outras empresas que não contem com isso podem construir suas marcas com associações que definam seu posicionamento.

Ao analisarem-se os fatores construtivos de cada uma das marcas selecionadas, foi possível identificar que há convergência entre todos os fatores de *marketing* utilizados para a construção dessas marcas e o modelo teórico preliminar da pesquisa. Em outras palavras, as três empresas analisadas baseiam-se em informação para gerir suas marcas, adotaram os fatores relacionados à estratégia e ao composto de *marketing* para construí-las, desde sua fundação deram grande destaque à inovação e sempre investiram consistentemente recursos adequados na construção e gestão das marcas. Vale ressaltar que o único fator que não se aplica à empresa Gol é o relativo ao portfólio da marca ser condizente com sua identidade (fator relacionado ao composto de *marketing*), dado que a empresa adota apenas a marca Gol, não contando com um portfólio de marca.

Do que foi exposto, pode-se concluir que, para essas três empresas, a adoção do conjunto de todos os fatores de *marketing* foi o que as ajudou a construir suas marcas e torná-las tão sólidas quanto são atualmente. Portanto, não se trata de um esforço isolado de inovação ou de investimento em obtenção de informação, mas sim de conjunto de todos os fatores: a informação é a base para que as três empresas estudadas tracem suas estratégias e desenvolvam seus compostos de *marketing*, e a inovação e os recursos adequados e consistentes são os outros dois pilares da construção dessas três marcas.

Uma vez apontada a importância do conjunto dos fatores de *marketing* construtivos de uma marca sólida, cabe indicar quais são os elementos do esforço de desenvolvimento da marca considerados críticos pela empresa. Vale mencionar que essa pergunta foi feita diretamente pelo menos a um dos entrevistados em cada empresa, mas, além disso, a pesquisadora se coloca a tarefa de expor suas próprias conclusões, fruto da análise dos casos. A ilustração a seguir mostra quais foram os fatores mais importantes para cada uma das empresas.

FATORES DE MARKETING	GOL	O BOTICÁRIO	DPASCHOAL
<p>FATORES RELACIONADOS À INFORMACÃO</p> <p>Conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra; Compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores; Conhecimento do mercado e dos concorrentes; Conhecimento do posicionamento e das ações dos concorrentes nos segmentos-alvo; Conhecimento das forças do ambiente de <i>marketing</i> e detecção de tendências; Conhecimento do significado da marca para seu público relevante; Realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de <i>marketing</i>; Realização de pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade; Realização de pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca; Realização de pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca.</p>			
<p>FATORES RELACIONADOS À ESTRATÉGIA DE MARKETING</p> <p>Avaliação dos segmentos de mercado; Definição dos segmentos mais atrativos para si; Tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo; Identidade da marca possui coerência e consistência, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor; Identidade da marca é coerente com a direção estratégica e a cultura da organização.</p>			
<p>FATORES RELACIONADOS AO COMPOSTO DE MARKETING</p> <p>Composto de <i>marketing</i> é condizente com a identidade e o posicionamento da marca: - características do produto ou serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca, - política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e baseada na percepção de valor dos consumidores, - os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca, - a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca; Portfólio da marca é condizente com sua identidade; Desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica; Planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.</p>			
<p>FATORES RELACIONADOS À INOVAÇÃO DA MARCA</p> <p>Pioneirismo (marca chegou primeiro ao mercado através de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, entre outros); Inovação (empresa é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias); Atualização (empresa faz atualização e renovação contínuas do produto ou serviço, para que estes fiquem em dia com a tecnologia disponível); Adequação (empresa faz a adequação contínua das características do produto ou serviço às necessidades dos consumidores).</p>			
<p>FATORES RELACIONADOS A RECURSOS</p> <p>Equipe (ou profissional) de <i>marketing</i> dedicada a gerenciar a marca; Equipe (ou profissional de <i>marketing</i>) capaz de gerenciar a marca; Executivos-seniores da empresa envolvem-se na construção e gestão da marca; Empresa realiza investimentos na marca de forma sólida ao longo do tempo (ex: comunicação, inovação, atualização técnica).</p>			

Ilustração 22 – Principais fatores construtivos das marcas analisadas

Ao se analisar a ilustração, percebe-se que há fatores que são considerados os mais importantes na construção das três marcas analisadas. No bloco sobre informação, deve-se ressaltar a realização de pesquisas para monitorar a saúde da marca e o conhecimento de seu significado para o público relevante da empresa; no bloco sobre estratégias de *marketing*, o fator de maior relevância é a identidade da marca ser coerente com a direção estratégica e a cultura da organização; no bloco sobre o composto de *marketing*, as três empresas apontaram o planejamento e a coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor de forma a garantir coerência, e, apesar de os elementos do composto de *marketing* terem pesos diferenciados para cada empresa, pode-se afirmar que o composto de *marketing* é condizente com a identidade e o posicionamento de cada marca; já no bloco sobre inovação, não há um fator que seja o mais importante para as três marcas, mas deve-se ressaltar a relevância da inovação para a construção das marcas.

Analisando-se cada bloco de fatores separadamente, pode-se notar que as três empresas estão constantemente avaliando a saúde da marca e o que ela significa para os clientes. Isso explica por que os representantes das três empresas foram tão ágeis em dar as notas para as características de uma marca sólida e por que o fizeram com tanta propriedade, isto é, eles de fato sabem quais são as forças e fraquezas de suas marcas, o que é uma base importante para preparar estratégias que mantenham as marcas sólidas. Para O Boticário e a DPaschoal também é muito importante o conhecimento sobre o consumidor e seu comportamento de compra, pois isso lhes permite estar a todo momento pensando em novos produtos e serviços que atendam esse consumidor.

Quanto aos fatores relacionados às estratégias de *marketing*, é importante ressaltar que as três empresas possuem valores e princípios bem definidos, declarações de missão e visão, e estimulam seus funcionários a ajudar a construir as marcas “de dentro para fora da empresa”. A cultura de cada uma das empresas é muito forte e individual, mas todos os representantes entrevistados fizeram questão de afirmar que se trata de empresas éticas e que seus valores e princípios, estabelecidos no momento da fundação, não foram alterados ao longo do tempo, o que incentiva a coerência das ações da empresa. Nesse contexto, chama a atenção o fato de todas as empresas mencionadas investirem de forma consistente em projetos de responsabilidade social. Até mesmo O Boticário e DPaschoal, que são empresas mais antigas, já fazem isso há muitos anos, antes mesmo de o termo “responsabilidade social” ter sido cunhado e disseminado. Isso demonstra que, de fato, o investimento realizado nas áreas

sociais e ambientais faz parte dos valores das empresas, mas, como isso passou a ser importante para os clientes e demais públicos de interesse, as empresas passaram a fazer uma divulgação maior desses investimentos.

Ainda com relação às estratégias de *marketing*, todos os entrevistados também declararam que a identidade das marcas foi definida com base na cultura e na direção estratégica da organização, sendo impossível dissociar esses elementos. Além disso, os representantes da Gol também quiseram destacar a coerência e a consistência da identidade da marca com o benefício e a comunicação com o consumidor. Vale lembrar que Fábio Basso, da DPaschoal, afirmou que esse é um dos principais desafios da empresa, dado que é preciso fazer com que todos os funcionários transmitam de forma coerente, por meio de suas ações, aquilo que a empresa estabeleceu como identidade da marca.

O bloco sobre os fatores relacionados ao composto de *marketing*, é o que contém mais elementos críticos para o esforço de desenvolvimento das marcas analisadas. Embora um dos fatores seja igualmente importante para as três empresas, o número de fatores apontados deixa clara a relevância deste bloco. Sendo assim, a análise do caso Gol e a declaração dos respondentes tornaram possível concluir que os elementos mais importantes de seu composto são o produto/serviço, a comunicação e o preço, este último o benefício principal da marca. Além disso, a empresa dá muita importância ao desenvolvimento e à implementação de várias formas de comunicação da marca de maneira sinérgica. A gerente de *marketing*, Silvia Camargo, declarou que “essa questão de 360 graus é muito clara na Gol”.

Já no Boticário, o canal de distribuição é o elemento mais importante do composto de *marketing*. Isso não quer dizer que os produtos e serviços oferecidos não tenham importância, ou até mesmo o preço e a comunicação, mas é o canal de distribuição o que garante o diferencial dessa empresa: O Boticário tem a maior rede de franquias no setor. Para a DPaschoal, o canal de distribuição e os serviços oferecidos representam os diferenciais da empresa. Ela conta com 200 lojas e 300 credenciados, e foi pioneira na adoção de um formato diferenciado para o setor (lojas limpas e iluminadas, com boa localização e acesso). E, como autopeças também são vendidas por várias outras empresas, os serviços prestados são os fatores de diferenciação desta marca.

Por fim o planejamento e a coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor de forma a garantir coerência foram apontados como sendo muito importantes pelas três empresas. Como nos três casos analisados os funcionários das empresas têm contato direto com os clientes, ressalta-se ainda mais a importância de construir a marca de dentro para fora da empresa, para que haja de fato uma coerência entre todos os pontos de contato das marcas com os clientes.

Com relação à inovação, nota-se que as três empresas foram pioneiras em seus setores de atuação: a Gol foi a primeira companhia aérea brasileira a adotar o modelo de negócios “*low cost, low fare*”; O Boticário investiu no sistema de franquias e ajudou a desenvolver a indústria de cosméticos e perfumaria no Brasil, e a DPaschoal foi pioneira na adoção de um novo conceito de loja e de atendimento para um centro automotivo. Embora tenha sido importante para as três empresas, esse pioneirismo parece ser mais relevante para a construção das marcas Gol e DPaschoal, pois, para O Boticário, continuar inovando, por meio do reconhecimento, avaliação e assimilação de novas idéias, e fazer uma adequação contínua das características dos produtos às necessidades dos consumidores são cruciais para o sucesso da marca, num setor em que os consumidores anseiam novidades e em que os avanços tecnológicos têm sido expressivos. Para a DPaschoal, a renovação contínua também foi muito importante, principalmente o investimento em equipamentos novos, na informatização da empresa e no lançamento de novos serviços, para manter uma diferenciação em relação à concorrência.

Quanto aos fatores relacionados a recursos, são sem dúvida importantes, pois é essencial que as marcas tenham um gestor, que os executivos-seniores compreendam a importância de gerir as marcas e se envolvam no processo, transmitindo os valores e princípios da empresa para as marcas, e que as empresas façam investimentos consistentes nas suas marcas. Esses fatores, entretanto, não foram apontados como os mais importantes pelos entrevistados. Esse resultado causou estranheza porque se trata de empresas que fizeram altos investimentos ao longo do tempo - em inovação, comunicação, distribuição, informação e tecnologia - para construir suas marcas.

Uma vez apontados e discutidos os fatores de *marketing* considerados críticos para a construção das marcas analisadas, pode-se tratar agora dos principais impulsionadores do valor das marcas. Para tal, foram colocados num único quadro os fatores de *marketing*

considerados críticos para as marcas analisadas e os principais impulsionadores do valor das marcas, para que seja traçado um paralelo entre os elementos.

Quadro 20 – Principais fatores de *marketing* e impulsionadores do valor das marcas

	GOL	O BOTICÁRIO	DPASCHOAL
Fatores de <i>marketing</i> críticos para as marcas analisadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conhecimento do significado da marca para o consumidor ✓Monitoramento da saúde da marca ✓Coerência e consistência ✓Preço, produto/serviço e comunicação ✓Comunicação sinérgica ✓Pontos de contato da marca ✓Pioneirismo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conhecimento do consumidor ✓Conhecimento do significado da marca para o consumidor ✓Monitoramento da saúde da marca ✓Coerência e consistência ✓Canais de distribuição ✓Pontos de contato da marca ✓Inovação e Atualização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conhecimento do consumidor ✓Conhecimento do significado da marca para o consumidor ✓Monitoramento da saúde da marca ✓Coerência e consistência ✓Serviço e Canais de distribuição ✓Pontos de contato da marca ✓Pioneirismo e Atualização
Principais impulsionadores do valor das marcas	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conhecimento da marca ✓Satisfação com a marca ✓Diferenciação ✓Relevância dos benefícios da marca para os consumidores em relação aos benefícios da concorrência ✓Qualidade percebida ✓Aquisição de novos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conhecimento da marca ✓Diferenciação ✓Relevância dos benefícios da marca para os consumidores em relação aos benefícios da concorrência ✓Qualidade percebida ✓Fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conhecimento da marca ✓Satisfação com a marca ✓Diferenciação ✓Relevância dos benefícios da marca para os consumidores em relação aos benefícios da concorrência ✓Qualidade percebida ✓Fidelidade

Portanto, com base nos fatores de *marketing* considerados os mais relevantes para a construção das marcas Gol, O Boticário e DPaschoal, conclui-se que praticamente todos os fatores apontados na fundamentação teórica são impulsionadores do valor dessas marcas. Elas são amplamente conhecidas, apontam a diferenciação como o principal desafio, investigam em suas pesquisas quais são os benefícios mais importantes para os consumidores em seus setores de atuação e os comparam com os benefícios oferecidos por suas empresas, e avaliam a percepção de qualidade de suas marcas e as associações que os consumidores fazem com elas. A satisfação com a marca foi explicitamente apontada como uma grande preocupação pelos entrevistados da Gol e da DPaschoal, e, embora isso não tenha ocorrido n'O Boticário, acredita-se que a satisfação também é medida pela empresa. Enfim, em relação aos impulsionadores do valor das marcas, a única diferença efetiva a ser ressaltada entre as empresas analisadas é o fato de O Boticário e a DPaschoal estarem mais preocupadas com a fidelização de clientes, enquanto a Gol visa adquirir novos clientes, seja pela ampliação de mercado (público de classe C), seja por uma maior participação no mercado existente. Essa diferença de foco pode ser explicada pelo fato de a Gol ter apenas quatro anos de vida, ou

seja, ainda está numa fase de aquisição de clientes. Além disso, o seu foco no preço, como foi apontado por sua gerente de *marketing*, não é o melhor benefício para fidelizar clientes.

As empresas analisadas declararam não medir exatamente o valor de suas marcas, mas todas acreditam que suas marcas tenham um valor patrimonial muito elevado. Os entrevistados acham que o valor da marca pode ser mensurado pelos resultados financeiros da empresa. A saúde das marcas é medida através de pesquisa de mercado realizada anualmente, ou a cada dois anos, que investiga indicadores como lembrança da marca, última compra realizada, intenção de voltar a comprar, satisfação e imagem da marca.

Com base em todas as conclusões apontadas e levando-se em consideração as limitações do método da pesquisa (discutidas na seção 3), que não permite conclusões genéricas, pretende-se fazer algumas recomendações a empresas brasileiras no que tange à construção de suas marcas para comercialização no Brasil. Assim, considerando-se o processo de construção de marcas sólidas proposto na teoria de *marketing* que deu origem à diretriz teórica da pesquisa e a experiência das três marcas analisadas, sugere-se às empresas brasileiras que pretendem construir marcas sólidas:

- Investir no conhecimento sobre o consumidor antes mesmo do lançamento;
- Investir constantemente no conhecimento sobre o significado da marca para o consumidor;
- Monitorar periodicamente a saúde da marca;
- Manter coerência e consistência entre a cultura da organização, a identidade da marca e as ações de *marketing*;
- Desenvolver um composto de *marketing* que seja condizente com a identidade e o posicionamento da marca e administrá-lo com eficiência;
- Desenvolver e implementar várias formas de comunicação de forma sinérgica, adequando-as ao tamanho da empresa e de seu mercado;
- Planejar e coordenar todos os pontos de contato da marca com o consumidor de forma a garantir coerência;
- Investir em inovação sempre, se possível desde a concepção do próprio negócio.

Conforme foi exposto na seção 3, a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos adotados na pesquisa possuem uma série de limitações e restrições. Além de não permitir conclusões genéricas, o que é inerente ao método de estudo de caso,

de não permitir conclusões genéricas, o que é inerente ao método de estudo de caso, deve-se ressaltar também a subjetividade da análise realizada pela pesquisadora, que já tinha determinadas crenças a respeito das marcas estudadas, o que pode ter causado algum viés. Os casos foram escolhidos por conveniência, embora tenham sido respeitados os critérios estabelecidos para a pesquisa. Outro ponto importante relaciona-se aos entrevistados, selecionados pela facilidade de acesso da pesquisadora e pela disposição dos mesmos em participar; assim, apesar de tentar conversar com pessoas que trabalhavam em *marketing* e que conheciam a construção da marca, deve-se reconhecer essa limitação.

Outra restrição refere-se à diferença na idade das marcas: a Gol é muito mais jovem do que a DPaschoal e O Boticário. As marcas foram construídas em momentos muito diferentes e enfrentaram ambientes peculiares em cada um de seus setores de atuação. No momento da análise cruzada, procurou-se levar isso em consideração, mas alguns fatores, como “coerência e consistência ao longo do tempo” acabam sendo mais difíceis e importantes para as marcas mais antigas.

Portanto, como recomendação para estudos futuros, sugere-se a pesquisa de um número maior de empresas brasileiras que tenham marcas consideradas sólidas, para que, mediante o uso de métodos quantitativos, se comprovem as conclusões apresentadas neste estudo, de abordagem exploratória e qualitativa. Dessa forma, seria possível comprovar a validade da diretriz teórica da pesquisa e apontar os principais fatores de *marketing* construtivos de marcas sólidas no Brasil, para chegar a um modelo teórico que poderia ajudar empresas novas e antigas, que percebam a importância de investir na marca, a construir e gerenciar suas marcas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000a.
- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. Construindo marcas sem a mídia de massa. *In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Administração de marcas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.
- ABF. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 31/05/2005.
- ABIHPEC. Disponível em: <<http://www.sipatesp.com.br>>. Acesso em: 31/05/2005.
- A DESCOBERTA da vulnerabilidade. **Revista Veja**. São Paulo, ed. 1718, 19/09/2001.
- ADIVINHE qual é a melhor marca do mundo. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 563, p. 15, 03/08/1994.
- ALMEIDA, Juliana. O comprador consciente. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 826, n. 18, p. 64, 15/09/2004.
- ALMEIDA, Madalena. Polvilho Antisséptico Granado. **Revista Grupemef**. São Paulo, ed. 73, maio/jun. 2003.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMBEV defende consumo responsável. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, n. 1127, p. 35, 27/09/2004.
- AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 02/05/2004.
- ANIP. Disponível em: <<http://www.anip.com.br>>. Acesso em: 02/06/2005.
- ARNT, Ricardo. O nascimento de uma empresa: como em apenas sete meses foi criada a Gol, a mais nova e ousada companhia aérea do país. **Revista Exame**, São Paulo, 07/02/2001.
- AS NOVAS rotas do lucro. **Revista Veja**. São Paulo, p. 104-5, 16/03/2005.

AUFREITER, Nora A; ELZINGA, David; GORDON, Jonathan W. Better branding. *The McKinsey Quarterly*. [S.l.], n. 4, p. 29-39, 2003.

AUTOMOTIVEBUSINESS. Disponível em <<http://www.automotivebusiness.com.br>>. Acesso em: 02/06/2005.

AVRICHIR, Ilan; EMBOABA, Maurício. O sistema de atividades da Gol Transportes Aéreos é semelhante ao das empresas *low cost low fares* do hemisfério norte? Um estudo de caso. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 28., 2004, Curitiba. *Anais ... Curitiba: ANPAD*, 2004.

AZEVEDO, Sandra. Vaidade *tweens* cria negócios. *Revista Forbes*. São Paulo. Disponível em: <<http://forbesonline.com.br/edicoes/107/artigo6175-1.asp>>. Acesso em: 12/05/2005.

BANCOS lideram construção de marcas no Brasil. *O Estado de São Paulo*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.aesetorial.com.br>>. Acesso em: 14/06/2004.

BARATA NETO, Ruy. Gol divulga baixas tarifas. *Revista Meio & Mensagem*. São Paulo, n. 1149, p. 19, 14/03/2005.

BARRETTO, Antonio Carlos P. M.; FAMÁ, Rubens. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 33, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1998.

BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 1970.

BEDBURY, Scott. *O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BINDER, Marcelo. Rede de recursos – um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 27., 2003, Atibaia. *Anais ... Atibaia: ANPAD*, 2003.

BLECHER, Nelson. A invasão das marcas talibãs. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 757, p. 32-9, 09/01/2002.

_____. Supermarcas. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 785, p. 36-45, 12 /02/2003.

_____. Gol, a empresa do ano. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 821, p. 20-31, 07/07/2004.

BORGES, Valerya. A oportunidade do *branding*: empresas do setor ampliam sua atuação para trabalhar na construção e manutenção de marcas. *Revista Meio & Mensagem*. São Paulo, n. 1123, p. 27, 30/08/2004.

_____. TAM esquentas as turbinas. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, n. 1156, p. 22, 02/05/2005.

BOTELHO, Delane; URDAN, André Torres. Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: um estudo da escolha da marca pelo consumidor. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais ... Atibaia: ANPAD, 2003.**

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARLESSI, Roberto. A onda da variedade. **Revista Distribuição**. São Paulo: L&M Comunicações Ltda., 2003. Disponível em: <http://www.revistadistribuição.com.br>. Acesso em: 02/05/2004.

CARVALHO, Cleide. Brasileiros compraram US\$ 4,5 bi pela internet. **O Globo**. Rio de Janeiro, Economia, p. 17, 26/03/2004.

CASTANHEIRA, Joaquim. Marcas apaixonantes. **Revista Dinheiro**. São Paulo, n. 360, p. 61, 28/07/2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. v.1.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLANCY, Kevin J.; KRIEG, Peter C. **Marketing contra-intuitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COMPETIÇÃO cresce na reposição. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/highlights/20dez/2002.htm>. Acesso em 02/06/2005.

CULT brands. **BusinessWeek**. Estados Unidos, p. 64-71, 02/08/2004.

DAC – Departamento de Aviação Civil. Anuário do Transporte Aéreo. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/download/anuario2004>. Acesso em: 30/05/2005a.

DAC – Departamento de Aviação Civil. Estatísticas sobre evolução do mercado. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/estatisticas/passageirostranportados>. Acesso em: 06/06/2005b.

D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAWAR, Niraj. *What are brands good for?* MIT Sloan Management Review. Cambridge, v. 46, n.1, p. 30-7, Fall 2004.

DEMARCHI, Celia. De carona no agronegócio. *Revista Exame*, edição Melhores e Maiores. São Paulo, p. 192-4, jul. 2004.

DISTRIBUIÇÃO – é aqui que a briga pega fogo. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/aftermarket.htm>>. Acesso em: 2/06/2005.

DOYLE, Peter. *Building successful brands: the strategic options*. *The Journal of Consumer Marketing*. [S.l.], v.7, n. 2, Spring 1990.

DPASCHOAL. Disponível em <<http://www.dpaschoal.com.br>>. Acesso em: 11/04/2005.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. *The Academy of Management Review*. [S.l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

EXAME. Melhores e maiores. São Paulo. Edição do ano. 2003.

EXAME. Melhores e maiores. São Paulo. Edição do ano. 2004.

FARQUHAR, Peter H. *et al. Managing Brand Equity*. *Journal of Advertising Research*. [S.l.], p. 7-12. aug./sept. 1990.

FOLHA TOP OF MIND: as marcas campeãs 2004. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 21/10/2004.

FONTENELLE, Isleide A. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

FRANÇA, Ronaldo. Pouso forçado. *Revista Veja*. São Paulo, p. 53, 02/02/2005.

FRIEDHEIM, André. **O que significa sistema de franchising e os palavrões usados por quem é desse ramo**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 31/05/2005.

FUNDAÇÃO EDUCAR. Disponível em: <<http://www.educar.com.br>>. Acesso em: 11/04/2005.

FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA. Disponível em: <<http://www.fundacaooboticario.org.br/site/br/sobre/fundacao.htm>>. Acesso em 28/03/2005.

GALE, Bradley T.; WOOD, Robert C. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.** São Paulo: Pioneira, 1996.

GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney J. *The product and the brand.* **Harvard Business Review**, Boston, p. 33-39, mar./apr. 1955.

GILBERT, D.; CHILD, D.; BENNETT, M. *A qualitative study of the current practices of no-frills airlines operating in the UK.* **Journal of Vacation Marketing**, v. 7, n.4, p. 301-315, 2002 apud AVRICHIR, Ilan; EMBOABA, Maurício. O sistema de atividades da Gol Transportes Aéreos é semelhante ao das empresas *low cost low fares* do hemisfério norte? Um estudo de caso. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004.

GLOVER, Ron K. *Identity building begins on inside.* **Business Marketing**. [S.l.], p. 38, aug. 1993.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOL. Disponível em: <<http://www.mz-ir.com/gol/porqueGol.htm>>. Acesso em: 05/07/2004.

GOL. Disponível em: <<http://www.mz-ir.com/gol/porqueGol.htm>>. Acesso em: 21/03/2005.

GOL lidera vendas na internet em 2004. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/inst_gol_noticias.asp>. Acesso em: 21/03/2005.

GOODYEAR. Disponível em: <<http://www.goodyear.com.br>>. Acesso em: 02/06/2005.

GRIMP, Margaret. *The marketing research process.* [S.l.]: Prentice Hall, 1990 apud MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. **O império das marcas.** São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

HONDA inicia a divulgação de modelos da linha 2005. **Revista Meio & Mensagem.** São Paulo, n. 1125, p. 18, 13/09/2004.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS J. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado.** São Paulo: Makron Books, 1996.

IBID – Instituto brasileiro de Integração e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.ibid.org.br>>. Acesso em: 01/06/2004.

ILOG Tecnologia. **Soluções em e-learning.** Disponível em: <<http://www.ensinoweb.com.br>>. Acesso em: 28/03/05.

INTERBRAND. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/methodology.html>>. Acesso em: 14/09/2000.

ITAÚ é a marca mais valiosa do Brasil. **Meio & Mensagem Online**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br>>. Acesso em 04/06/2004.

JOHNSON & JOHNSON. Disponível em: <<http://www.jej.com.br>>. Acesso em: 06/05/2005.

KASHANI, Kamran. As grandes marcas têm futuro? **Revista Exame**. São Paulo, ed. 606, 27/03/1996.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin Lane. *O brand report card*. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Planejamento de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KING, Stephen. *Developing new brands*. New York: Halsted Press, 1973.

_____. *Brand-building in the 1990s*. **The Journal of Consumer Marketing**. [S.l.], v. 8, n. 4, Fall 1991.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 54, p. 1-18, apr. 1990.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementing and control*. 7th ed. London: Prentice-Hall International, 1991.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOSTMAN, Ariel. Creme, depilação e perfume. *Revista Veja*. São Paulo, p. 120-1, 01/09/2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1989.

LIMA, Elvis Cândido. *O poder apelativo das marcas: semiótica das marcas Natura e O Boticário*. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Comunicação e Semiótica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

LOPES, Karen Perrotta. *Gestão de marcas em processos de fusão e aquisição: um estudo com empresas de capital estrangeiro no Brasil*. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

MACHADO, Marcos C. C. *A utilização da marca como diferencial estratégico: um estudo comparativo entre empresas de capital nacional e de capital estrangeiro que atuam no mercado brasileiro*. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MARCAS centenárias mudam e invadem século XXI. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. 225, 31/08/1999 *apud* MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. *O império das marcas*. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

_____. Quanto vale a Coca? E A Nike? E a...? *Revista Exame*. São Paulo, ed. 662, p. 56-58, 20/05/1998.

MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MARTINS, José. *A natureza emocional da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____; SANTOS, Dílson G. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCNAMARA, Carlton P. *The present status of the marketing concept*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 36, p. 50-7, jan. 1972 *apud* KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 54, p. 1-18, apr. 1990.

MELLO, Carlos C. *et al.* Impacto dos medicamentos genéricos. *In*: ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José A.G. (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003. V. 7.

MITCHELL, Colin. *Selling the brand inside*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 80, n. 1, jan. 2002.

MRTVI, Valdete de Oliveira. **Percepção do consumidor sobre as ações corporativas vinculadas ao conceito de responsabilidade social: um estudo no setor de cosméticos**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MUNIZ JR., Albert M.; O'GUINN, Thomas C. *Brand community*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 27, p. 412-32, Mar. 2001.

MURAD, Fernando. O Boticário explora a magia dos contos de fadas. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, n. 1158, p. 19, 16/05/2005.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, [S.l.], p. 20-35, oct. 1990.

NUCCI, Carina. O culto à marca. **Revista Veja**. São Paulo, ed. 1865, n. 31, p. 136-9, 04/08/2004.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.

NUNES, Malu. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE MARKETING, 7., 2000, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Associação Brasileira de Marketing & Negócios. Disponível em: <<http://www.abmn.com.br/eventos>>. Acesso em: 12/05/2005.

O BOTICÁRIO. Disponível em: <<http://www.boticario.com.br>>. Acesso em: 25/03/2004.

O BOTICÁRIO. Disponível em: <<http://www.boticario.com.br>>. Acesso em: 28/03/2005.

OLIVEIRA, Maurício. Aroma de sucesso no ar. **Guia Exame / Você s/a – As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, ed. 2004, p. 186.

ON THE FLOOR. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em: 24/06/2004.

OTAVIO, Chico. População do país vai parar de crescer em 2062. *Jornal O Globo*. Rio de Janeiro, p. 8, 31/08/2004.

PATTON, Michael Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: SAGE, 1987 *apud* YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Qualitative evaluation and research methods*. Estados Unidos: SAGE Publications, 1990.

PELUSO, Luciana; ALMEIDA, Álvaro. O poder das marcas. *Isto é*. São Paulo, n. 1386, p. 166-117, 24 abr. 1996.

PESSANHA FILHO *et al.* Clube de clientes: no marketing de relacionamento “o essencial é invisível para os olhos”. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais ... Florianópolis: ANPAD, 2000.*

PETERSEN, Laurie. *Persuing results in the age of accountability*. *Adweek's Marketing Week*. [S.l.], p. 21, 19 nov. 1990 *apud* SHIMP, Terence A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PINHO, José B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

RESULTADOS do 4T04. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em: 21/03/2005.

RIES, Al; RIES, Laura. *The 22 immutable laws of branding: how to build a product or service into a world-class brand*. New York: HaperCollins Publishers, 1998.

RIOS, Cristina. *Boticário aposta em latinos nos EUA*. Disponível em: <<http://www.jbonline.terra.com.br/papel/economia/2005/03/07>>. Acesso em: 28/03/2005.

ROZANSKI, Horacio D.; BAUM, Allen G.; WOLFSEN, Bradley T. Os fãs da marca e o “efeito aura”. *HSM Management*. São Paulo, n. 31, p. 84-90, mar./abr. 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SANTILLE, Alexandre. **O impacto da destruição criadora da internet sobre as marcas.** São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SANTOS, Dílson Gabriel; ALVAREZ, Francisco J.S.M. **Posicionamento no ar: voar mais por menos.** São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.prenhall.com/kotler_br>. Acesso em: 07/2004.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHULTZ, Don E. *Getting to the heart of the brand.* **Marketing Management.** [S.l.], v. 10, n. 3, p. 8-9, sept./oct. 2001.

_____. *Finally, good news for brand marketers.* **Marketing Management.** [S.l.], v. 11, n. 1, p. 8-9, jan./feb. 2002.

SCHUTTE, Thomas F. *The semantics of branding.* **Journal of Marketing.** [S.l.], v. 33, p. 5-11, abr. 1969.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1975.

SERRALVO, Francisco Antonio. **A influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SCHRAMM, W. *Notes on case studies of instructional media projects.* Working paper, **The Academy for Educational Development.** Washington, DC, 1973 *apud* YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOUZA, Marcos Gouveia; NEMER, Artur. **Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SYMONDS, Peter. *The taliban, the US and the resources of Central Asia.* **World socialist website,** 24/10/2001. Disponível em: <<http://www.wsws.org>>. Acesso em: 10/06/2004.

SZAFIR-GOLDSTEIN, Claudia. **O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto.** São

Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TALARICO, Renata Fagioli. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

TAVARES, Mauro Calixta. **Um estudo da construção do valor da marca baseado na sua extensão**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **A força da marca - como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TELLIS, Gerald J.; GOLDBERGER, Peter N. *First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership*. MIT Sloan Management Review, 01/01/1996 *apud* KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

TOSTI, Donald T.; STOTZ, Rodger D. Building your brand from the inside out. *Marketing Management*. [S.l.], v. 10, n. 2, p. 28-33, jul./aug., 2001.

UNILEVER. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br>>. Acesso em: 6/05/2004.

UTIYAMA, Cassio Henrique. O valor da ética. **Guia Exame / Você s/a** – As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, ed. 2004, p. 138.

VOLUNTÁRIOS. Disponível em: <http://www.voluntarios.com.br>. Acesso em: 11/04/2005.

VÔO RASANTE Gol. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/inst_gol_noticias.asp>. Acesso em: 21/03/2005.

WEILBACHER, William M. **Marketing de marcas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WOODRUFF, R.B. *Customer value: the next source for competitive advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [S.l.], v. 25, n. 2, 1997 *apud* SZAFIR-GOLDSTEIN, Claudia. **O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose**

sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WPP. Disponível em: <<http://www.wpp.com>>. Acesso em:01/05/2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYMAN, Sergio. **A força da marca: *building brandwidth***. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA

A. Objetivos:

O objetivo geral é ampliar o conhecimento sobre os fatores de *marketing* voltados à construção de marcas sólidas.

Os objetivos específicos compreendem:

- a) levantar na teoria e na prática quais são os fatores de *marketing* determinantes na construção de marcas sólidas;
- b) identificar as convergências e divergências entre os fatores de *marketing* utilizados pelas empresas nacionais (objeto do estudo) para a construção de marcas sólidas com o modelo teórico preliminar da pesquisa;
- c) propor sugestões às empresas nacionais para a construção de marcas sólidas.

B. Questões básicas a serem formuladas:

- a) Qual foi o processo utilizado na empresa para a construir sua marca sólida?
- b) Quais elementos do esforço de desenvolvimento da marca são considerados críticos pela empresa e por quê?
- c) Como a empresa definiu os principais impulsionadores do valor de sua marca?
- d) Como a empresa mede o valor de sua marca?

C. Procedimentos de campo:

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do estudo de casos múltiplos.

- Critérios para a definição da população suscetível de participar do estudo:
 - empresas focadas no mercado consumidor (com exceção de empresas de serviços públicos);

- empresas de capital privado;
- empresas de controle acionário brasileiro e com alcance nacional (ou internacional);
- empresas que comercializem marcas criadas e desenvolvidas no Brasil (essas marcas podem ser exportadas, mas devem também ser comercializadas no Brasil);
- empresas que adotem estratégia de marca da empresa para os seus produtos ou serviços, dado que se pretende analisar especificamente as marcas corporativas que também sejam utilizadas em produtos e/ou serviços;
- marcas que sejam de fato sólidas, isto é, que atendam aos quesitos apontados na seção 1, uma vez que o objetivo é estudar os fatores de *marketing* responsáveis pela construção de marcas sólidas;
- empresas que aceitem ser pesquisadas e cujos entrevistados conheçam o histórico de construção da(s) marca(s).

- Fontes de evidência:

- a) Para os dados secundários:

- Documentação, isto é, recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia e documentos administrativos, como relatórios de pesquisa de mercado relativos à marca (pesquisas de imagem da marca, pré-testes e pós-testes de comunicação, etc.). Para reduzir possíveis problemas de confidencialidade, pretende-se analisar documentos do passado recente.

- Registros em arquivo, ou seja, registros organizacionais, como o acompanhamento da evolução das vendas, da participação de mercado, da lembrança da marca, etc. Além da própria empresa, outras fontes destes dados podem ser estudos publicados na mídia.

- b) Para os dados primários:

- Entrevistas com diretores da empresa e com gerentes da área de *marketing*. O objetivo é ter a visão de quem estabelece a estratégia e de quem a executa, ressaltando-se que é imprescindível que o entrevistado conheça o histórico de construção da marca. As entrevistas serão semi-estruturadas, seguindo um roteiro predeterminado, mas conduzidas de forma espontânea para tentar-se obter suas próprias interpretações das estratégias adotadas, dos resultados e da saúde de suas marcas.

- Observação direta, isto é, pretende-se realizar as entrevistas nas sedes das empresas para se possa observar a equipe de *marketing* trabalhando, as condições físicas da sede, sua localização e seu estilo, a fim de associar estas questões à imagem da marca e da

empresa. Vale esclarecer que a observação terá, no entanto, um papel secundário, pois o meio principal para a obtenção dos dados primários será a comunicação.

- Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista.
- Organização dos dados: bancos de dados para cada uma das empresas, incluindo os documentos, registros, fitas gravadas das entrevistas e anotações, entre outros.

D. Responsável pela pesquisa:

Pesquisadora: Daniela Motta Romeiro Khauaja

E. Questões do roteiro de entrevista:

Documento à parte.

F. Plano de análise de dados e relatório dos estudos de caso:

- a) Análise de dados: uso das proposições teóricas (finalidades) como estratégia analítica geral e da adequação ao padrão (*pattern-matching*) como método de análise. O objetivo é comparar o padrão conceitual das ações descritas na literatura com a realidade das ações desenvolvidas pela empresa estudada.
- b) Guia para o relatório de cada caso: apresentação escrita dos dados coletados e das conclusões relevantes, com uso de estrutura ilustrativa do tipo analítica linear.
- c) Análise cruzada de casos: comparação das conclusões dos relatórios para indicar-se a extensão da lógica da replicação.

G. Cronograma de atividades da pesquisa de campo:

	2004						2005					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Elaboração do protocolo	■											
Primeiro teste do roteiro	■											
Elaboração do protocolo final					■							
Pré-teste do roteiro final					■	■						
Pesquisa de dados secundários					■	■	■	■	■	■		
Entrevistas								■	■	■		
Relatório e análise dos dados									■	■	■	
Análise cruzada de dados										■	■	■

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1) DADOS DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO:

Data:	Horário:
Empresa:	
Ano de fundação:	Ano de adoção da marca:
Faturamento (2003):	Número de funcionários:
Crescimento % das vendas (2003 x 2002):	Lucro líquido legal (2003):
Entrevistado:	Cargo:
Tempo de atuação na organização:	Tempo no cargo:
Histórico na empresa:	
Telefone:	E-mail:

HISTÓRICO E POSICIONAMENTO DA MARCA:

- 1) Por favor, faça um breve histórico da marca.
- 2) Por que esse nome foi escolhido?
- 3) O que pode ser destacado na trajetória de construção da marca para que ela se tornasse sólida como é hoje?
- 4) Qual é a identidade de sua marca (*conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter*)?
- 5) Qual é o posicionamento da marca?
- 6) Como este posicionamento é transmitido para o consumidor?
- 7) Como sua marca se mantém coerente e consistente ao longo do tempo, em termos de benefício, identidade e comunicação com o consumidor? Por favor, dê exemplos.

CULTURA DA EMPRESA:

- 1) Qual é a cultura da sua empresa? E os seus valores?
- 2) Como a identidade da sua marca se relaciona com essa cultura e com esses valores?

ARQUITETURA DA MARCA:

- 1) Qual é a arquitetura da sua marca (*estrutura para organizar o portfólio de marcas que especifica os papéis destas, os relacionamentos entre elas e os diferentes contextos de marca no que diz respeito a produtos e seus respectivos mercados*)?
- 2) Como seu cliente-alvo compreende essa arquitetura?
- 3) A marca empresarial consegue criar uma rede abrangente que inclua todas as marcas do portfólio?
- 4) As marcas nesse portfólio detêm nichos especiais? Por favor, dê exemplos.
- 5) Na sua avaliação, qual é a extensão da sobreposição de marcas? Em que áreas?
- 6) De forma contrária, as marcas maximizam a cobertura de mercado?
- 7) O sr. considera o portfólio da marca condizente com sua identidade?

INFORMAÇÃO DO MERCADO:

- 1) Que tipos de pesquisa de mercado são realizados? Com que frequência? Com quais institutos? (Incluir auditorias)
- 2) Sua empresa possui sistemas de informação (sistemas de apoio à decisão)? Que informações o sistema fornece? Para quem?

3) Como sua empresa monitora o ambiente? Quais são as variáveis do ambiente mais relevantes para sua empresa?

4) Que tipos de dados do mercado são utilizados na sua empresa?

CONCORRENTES:

1) Quem são seus concorrentes?

2) Que tipo de informação dos concorrentes é relevante para sua empresa?

3) Como sua marca se diferencia dos concorrentes?

CONSUMIDORES:

1) Como seu mercado está segmentado?

2) Quem são seus clientes-alvo? Por quê?

3) Quais são os métodos utilizados para descobrir necessidades e desejos dos consumidores que não foram satisfeitos?

4) Por favor, dê exemplos de necessidades funcionais e emocionais do seu consumidor que sua marca pretende atender.

5) Como seus clientes avaliam sua marca? Quais são as associações que eles fazem? Como isso é medido?

6) Qual é a imagem que os consumidores possuem dela (*a percepção das pessoas sobre a marca, ou seja, a visão que os consumidores possuem da marca*)?

7) Como a empresa garante que a marca se mantenha relevante para seus consumidores? Com base em que critérios?

COMPOSTO DE *MARKETING*:

1) Que características ou benefícios do(s) produto(s) reforçam a identidade da marca? Por favor, dê exemplos.

2) Como sua empresa avalia o desempenho de seus produtos ou serviços entre os consumidores?

3) Como é a política de preços? Como ela contribui para a imagem da marca?

4) Quais são os canais de distribuição utilizados para a marca?

5) Como os canais de distribuição contribuem para a imagem da marca?

6) Quais são atividades de comunicação da marca?

7) Das atividades de comunicação, qual(is) é(são) a(s) mais importante(s) para a construção/manutenção da marca?

- 8) Como são as atividades de *marketing* integradas de puxar e empurrar, que tivessem como alvo tanto distribuidores quanto clientes?
- 9) Como a empresa garante que seus programas de *marketing* não estão enviando mensagens conflitantes?
- 10) Como a empresa garante que os programas de *marketing* de sua marca se mantenham atuais?

INOVAÇÃO:

- 1) De que forma a inovação faz parte dos valores e da cultura da empresa? Ou, o que é inovação para sua empresa?
- 2) Como a inovação é incentivada?
- 3) Como a inovação é medida?
- 4) Qual é a estrutura da empresa para inovação?
- 5) Quantos produtos ou serviços são lançados por ano?
- 6) Quais foram os novos produtos ou serviços lançados no último ano?
- 7) Como sua empresa garante que os produtos ou serviços lançados ofereçam um valor melhor para seus clientes?

SAÚDE DA MARCA:

- 1) Sua empresa já estimou quanto valor seus clientes acreditam que a marca adiciona ao seu produto?
- 2) Com que frequência a saúde da marca é avaliada?
- 3) Quais são os indicadores utilizados para medir a saúde da marca?
- 4) Com que objetivos são usados os dados provenientes dessas auditorias de marca?
- 5) Quem recebe essas informações?
- 6) Quem, na sua empresa, possui a responsabilidade explícita pela monitoração e pela preservação da saúde da marca?
- 7) Como sua empresa mede o resultado do investimento na marca? Com que frequência?
- 8) Quais são os indicadores utilizados? (*Procurar obter informações sobre lembrança da marca, imagem, qualidade percebida e fidelidade por parte dos consumidores*)
- 9) Quais são as medidas de desempenho consideradas para avaliar os gerentes de marca?

RECURSOS:

- 1) Como é a estrutura de *marketing*?

- 2) Como você descreveria o envolvimento dos executivos-seniores na gestão da marca?
- 3) Qual é o investimento de *marketing* da marca (% das vendas em relação aos concorrentes)?
- 4) Qual foi o valor nos últimos 5 anos?
- 5) O Sr.(a) considera o nível de investimento em *marketing* suficiente para a marca?
- 6) O Sr. acredita que este investimento é consistente ao longo do tempo?

ANEXOS

- ANEXO 1 – MÍDIA EXTERIOR DA GOL COM FOCO NO PREÇO
- ANEXO 2 – ANÚNCIO DA GOL COM FOCO NO CONCEITO DEMOCRÁTICO
- ANEXO 3 – ANÚNCIO DA GOL COM FOCO NO TAMANHO DA EMPRESA
- ANEXO 4 – ANÚNCIO DA GOL VEICULADO NA ARGENTINA
- ANEXO 5 – ANÚNCIO DA GOL SOBRE PROMOÇÃO “VOLTA A UM REAL”
- ANEXO 6 – MÍDIA EXTERIOR DA GOL SOBRE POSICIONAMENTO DE PREÇO
- ANEXO 7 – FOLHETO RESPONSABILIDADE SOCIAL DA GOL
- ANEXO 8 – ANÚNCIO DA GOL SOBRE PERÍODO DE FÉRIAS (SAZONALIDADE)
- ANEXO 9 – MÍDIA EXTERIOR DA GOL SOBRE *WEB CHECK-IN*
- ANEXO 10 – EMBALAGEM DO PERFUME ACQUA FRESCA
- ANEXO 11 – ANÚNCIO LINDA BRASIL D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 12 – ANÚNCIO DIA DAS MÃES D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 13 – PLANO DE FUNDO DO *SITE* D’O BOTICÁRIO COM ATUAL CAMPANHA DA MARCA
- ANEXO 14 – ANÚNCIO DO PERFUME LINDA D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 15 – PROMOÇÃO BANHO DE NOVA D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 16 – GUIA DE MAQUIAGEM O BOTICÁRIO
- ANEXO 17 – *CO-BRANDING* RENAULT CLIO E O BOTICÁRIO
- ANEXO 18 – PERFUME MALBEC D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 19 – LINHA CORES D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 20 – EDIÇÃO LIMITADA QUASAR FIRE D’O BOTICÁRIO
- ANEXO 21 – PERSONAGENS DA MARCA DPASCHOAL
- ANEXO 22 – *BROADSIDE* DPASCHOAL
- ANEXO 23 – *SITE* SOBRE *OFF-ROAD*
- ANEXO 24 – ANÚNCIO DPASCHOAL PARA CAMINHONEIROS
- ANEXO 25 – ANÚNCIO DPASCHOAL PARA FROTA AGRÍCOLA
- ANEXO 26 – FOLHETO INSPEÇÃO VEICULAR DPASCHOAL

ANEXO 1 – MÍDIA EXTERIOR DA GOL COM FOCO NO PREÇO



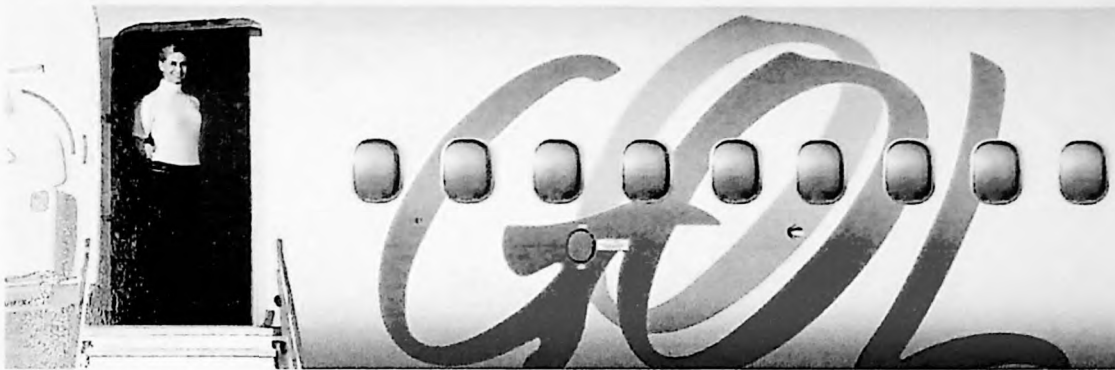
Voe GOL em 4 vezes sem juros no cartão.

São Paulo / Rio de Janeiro
4x R\$ 19,75

Vendas:
www.voegol.com.br • Tel: 0300-789-2121*
ou consulte seu agente de viagens.

* Tarifa de R\$ 0,27 por minuto

ANEXO 2 – ANÚNCIO DA GOL COM FOCO NO CONCEITO DEMOCRÁTICO



A Gol está mostrando um lado da aviação
que muitos brasileiros não conheciam: o lado de dentro.

Gol. Aqui todo mundo pode voar.

Até 7 anos, a Gol sempre foi a maior companhia aérea brasileira, hoje com mais frequência, rapidez e economia. Hoje a Gol é a melhor opção para voar e a escolha de mais brasileiros.

Atualmente, com os melhores preços, a Gol oferece a melhor opção para voar com até 17 milhões de passageiros brasileiros por ano para 24 destinos nacionais e internacionais.

www.voegol.com.br • 0300 789 21 21

Reservado para uso exclusivo da Gol.

GOL
Linhas aéreas inteligentes

ANEXO 3 – ANÚNCIO DA GOL COM FOCO NO TAMANHO DA EMPRESA



A Gol transporta mais de mil passag eiros por hora, em 236 vôos diários.
Se você nunca viajou de avião, é só uma questão de tempo.

Gol. Aqui todo mundo pode voar.

Desde que a Gol recebe, pagar pelo tempo mais caro para o brasileiro. A Gol tem as tarifas mais baixas, com
muito de passagens e check-in para o Brasil para 25 milhões de passageiros por ano. Um aparelho GOL para mil de

17 milhões de brasileiros e viagens em mais de 20 destinos. Gol tem 133 aeronaves Boeing 737 nos seus voos domésticos em linha e
compartimentos que a Gol transporta em todo o mundo para Brasil e todo mundo, rápido e econômico.

www.voegol.com.br • 0300 789 21 21

Reservado todos os direitos de imagem.
© 2007 Gol Transportes Aéreos. Todos os direitos reservados.

GOL
Linhas aéreas inteligentes

ANEXO 4 – ANÚNCIO DA GOL VEICULADO NA ARGENTINA



Ahora todos pueden volar.

Gol. La forma inteligente de volar a Brasil.

Después de conquistar a más de 22 millones de pasajeros brasileños en menos de cuatro años, Gol acaba de llegar a Argentina. Además de su flota de Boeings 737 Next Generation, los más modernos del mundo, Gol ofrece las tarifas más bajas a Brasil. También podrás reservar tu asiento y comprar el pasaje por internet, eligiendo entre 35 destinos diferentes en Brasil. Escapá de tu rutina y volá a Brasil con Gol, la compañía aérea que más crece en América Latina.

www.voegol.com • 0810 266 31 31* • Consultá a tu agente de viajes.

*Las tarifas pueden variar de \$ 1.000 a \$ 1.500, en moneda argentina de acuerdo al momento de la compra.



GOL
Luzes nuevas. Igual pasión.

ANEXO 5 – ANÚNCIO DA GOL SOBRE PROMOÇÃO “VOLTA A UM REAL”

www.voegol.com.br • 0300 789 2121

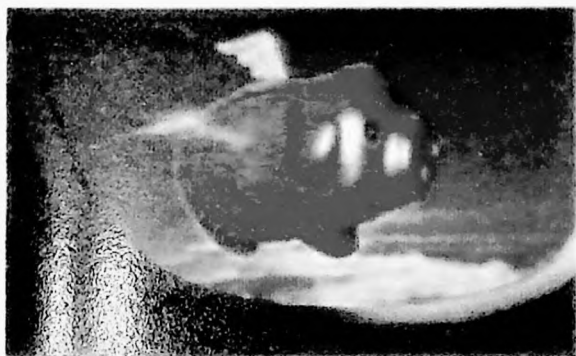
**Você vai de Gol
e volta praticamente de carona.**

Promoção Volta a 1 Real. Voe Gol e, se voltar em cinco dias
ou mais depois da partida, a passagem de volta custa apenas 1 Real.

Linking is a method whereby text is allowed to flow from one box
to another. When the linking tool is selected from the tool palette
and an active box is part of a linked chain, you will see the arrows
that indicate which boxes comprise the chain. These arrows also
represent the direction that linking is taking, such as from page
to page. These arrows do not print. They also do not show upon
the screen when any tools other than the Linking is a method
whereby text is allowed to flow from one box to another. When

GOL
Linha aérea inteligente

ANEXO 6 – MÍDIA EXTERIOR DA GOL SOBRE POSICIONAMENTO DE PREÇO



**Preço Rasante Gol.
Você nunca voou tanto
por tão pouco.**

www.voegol.com.br

GOL

ANEXO 7 – FOLHETO RESPONSABILIDADE SOCIAL DA GOL



RESPONSABILIDADE SOCIAL

Todos juntos nesta empreitada



GOL
Linhas aéreas inteligentes

ANEXO 8 – ANÚNCIO DA GOL SOBRE PERÍODO DE FÉRIAS (SAZONALIDADE)



Você não vê a hora de suas férias chegarem?
Aproveite a Gol. Aqui todo mundo pode voar.

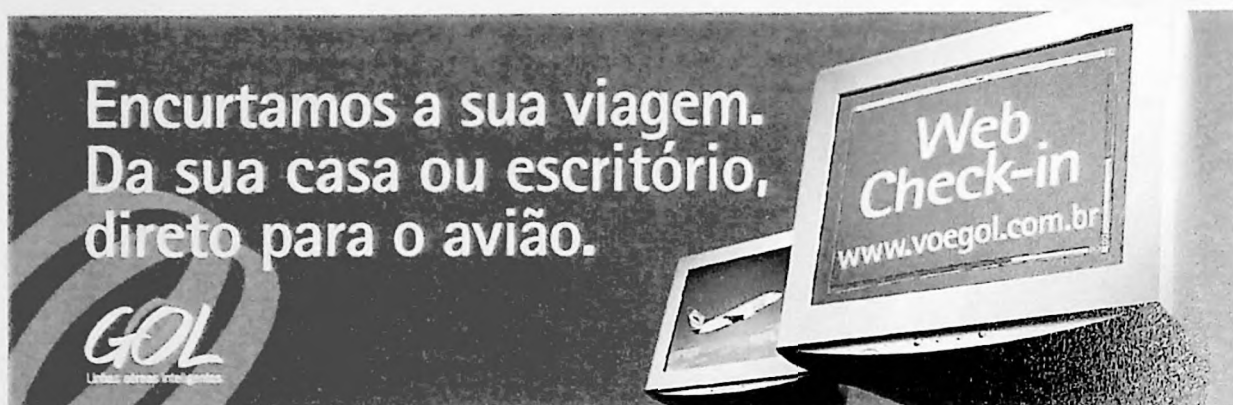
Em dezembro, o período de férias que mais pessoas deseja fazer é partir ao exterior. Porém há uma grande preocupação sobre o tempo de voo para quem sai de fora para o Brasil e quem retorna de lá para o Brasil. A Gol oferece a opção de voos para e do Brasil para o exterior e vice-versa.

Além disso, é possível se conectar com voos internacionais. As férias com a Gol começam em outubro com o voo para o exterior. Há voos para o Brasil e para o exterior. E as melhores tarifas são para quem voa com frequência.

www.voegol.com.br • 0300 789 21 21

Os horários são sujeitos a alterações.
*Vale para voos de linha fixa, sujeito a aprovação pelo ANAC.

GOL
Linhas aéreas inteligentes

ANEXO 9 – MÍDIA EXTERIOR DA GOL SOBRE *WEB CHECK-IN*

ANEXO 10 – EMBALAGEM DO PERFUME ACQUA FRESCA

ANEXO 11 – ANÚNCIO LINDA BRASIL D'O Boticário

O Boticário

SABE AQUELE NÃO SEI-O-QUE
DA MULHER BRASILEIRA?
NÓS SABEMOS E TEMOS A FÓRMULA.

LINDA BRASIL
EDIÇÃO COMEMORATIVA

O Boticário

MAQUILAGEM: LINDA BRASIL. FOTOGRAFIA: [unreadable]

ANEXO 12 – ANÚNCIO DIA DAS MÃES D'O BOTICÁRIO

O Boticário

www.boticario.com

*Dia das Mães O Boticário.
Amor em cada gesto.*



Promoção válida de 20 de abril a 11 de maio de 2004 ou enquanto durarem os estoques.

Estojos Tarsila



Estojos Cecita

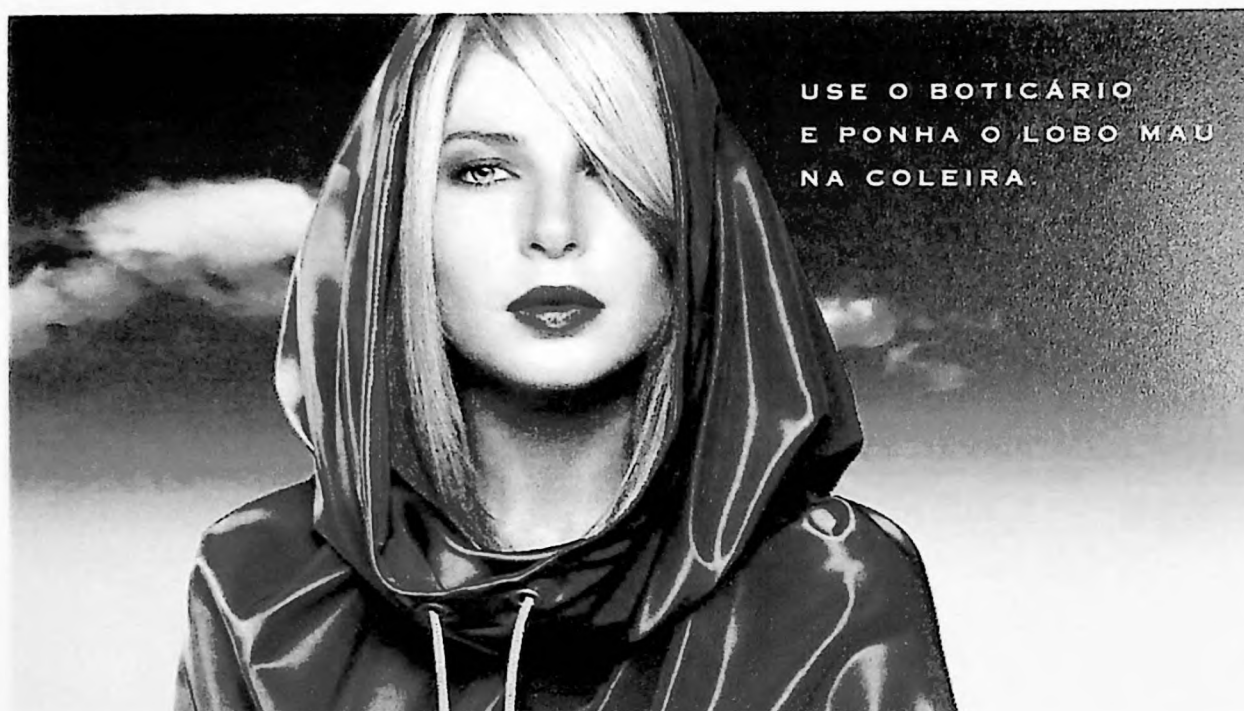


Estojos Honey & Milk



12 opções de estojos a partir de R\$ 23,90

ANEXO 13 – PLANO DE FUNDO DO *SITE* D'O BOTICÁRIO COM ATUAL
CAMPANHA DA MARCA



ANEXO 14 – ANÚNCIO DO PERFUME LINDA D'O BOTICÁRIO

LINDA.
UM PERFUME
DE ALEGRIA
E FEMINILIDADE.



O Boticário

ANEXO 15 – PROMOÇÃO BANHO DE NOVA D'O BOTICÁRIO

PARTICIPE!

promoção de aniversário
BANHO DE NOVA

Ganhe uma transformação completa de beleza. Feita com produtos O Boticário, pelos experts das nossas capas, Marco Antônio de Biaggi e Kaká Moraes. Seja uma das dez escolhidas!



ANEXO 16 – GUIA DE MAQUIAGEM O BOTICÁRIO

GUIA DE MAQUIAGEM

O Boticário

A BELEZA DAS RAÇAS

O país das
misturas é
multicolorido

AME A SUA PELE

Idéias para
realçar
o seu tom

LOOKS DA MODA

O luxo e
a ousadia de
cada época

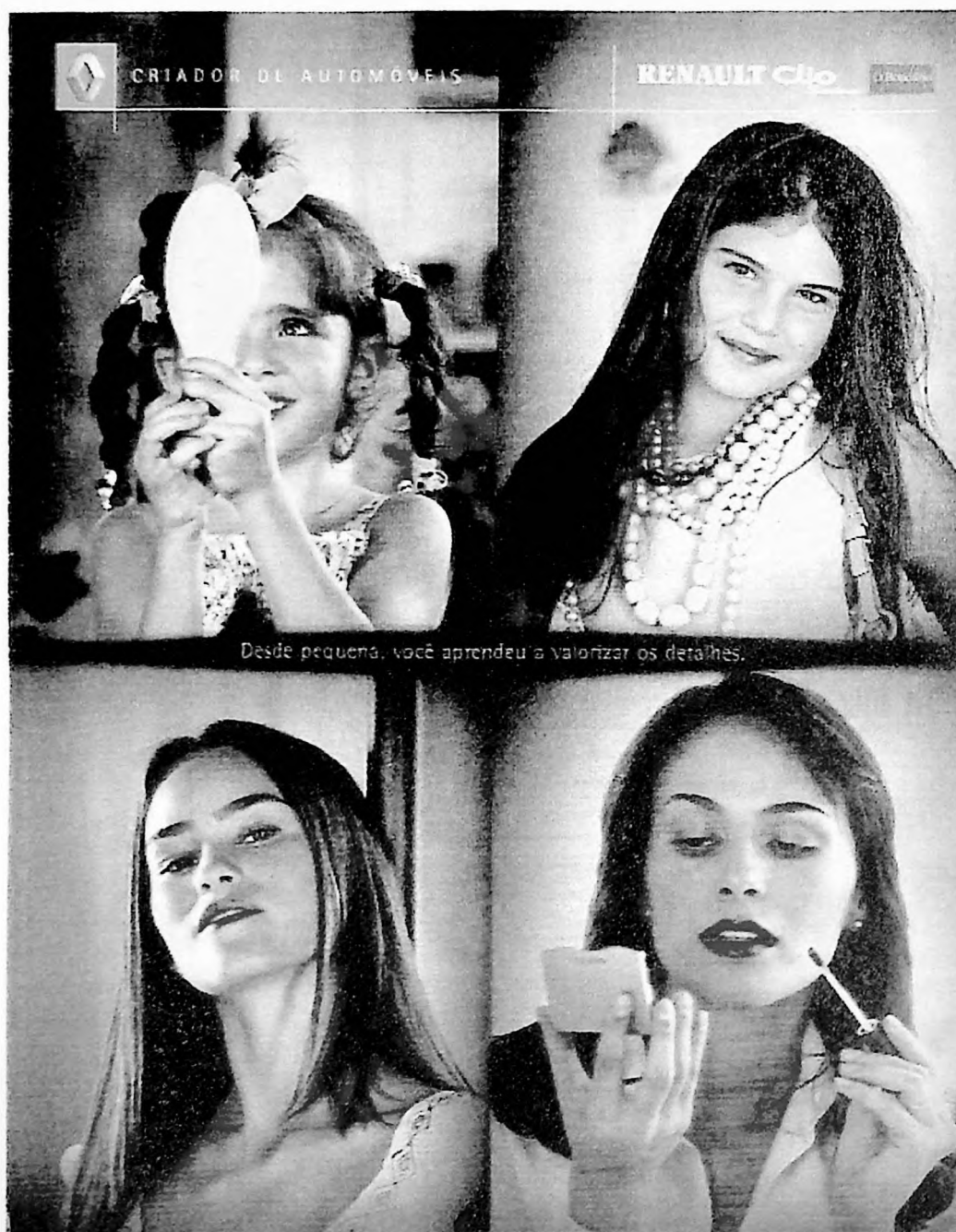
TRUQUES DE MESTRE

O maquiador
Kaká Moraes
revela seus
segredos
de beleza

Realização
marie claire



ANEXO 17 – CO-BRANDING RENAULT CLIO E O BOTICÁRIO



ANEXO 18 – PERFUME MALBEC D'O BOTICÁRIO



ANEXO 19 – LINHA CORES D'O BOTICÁRIO

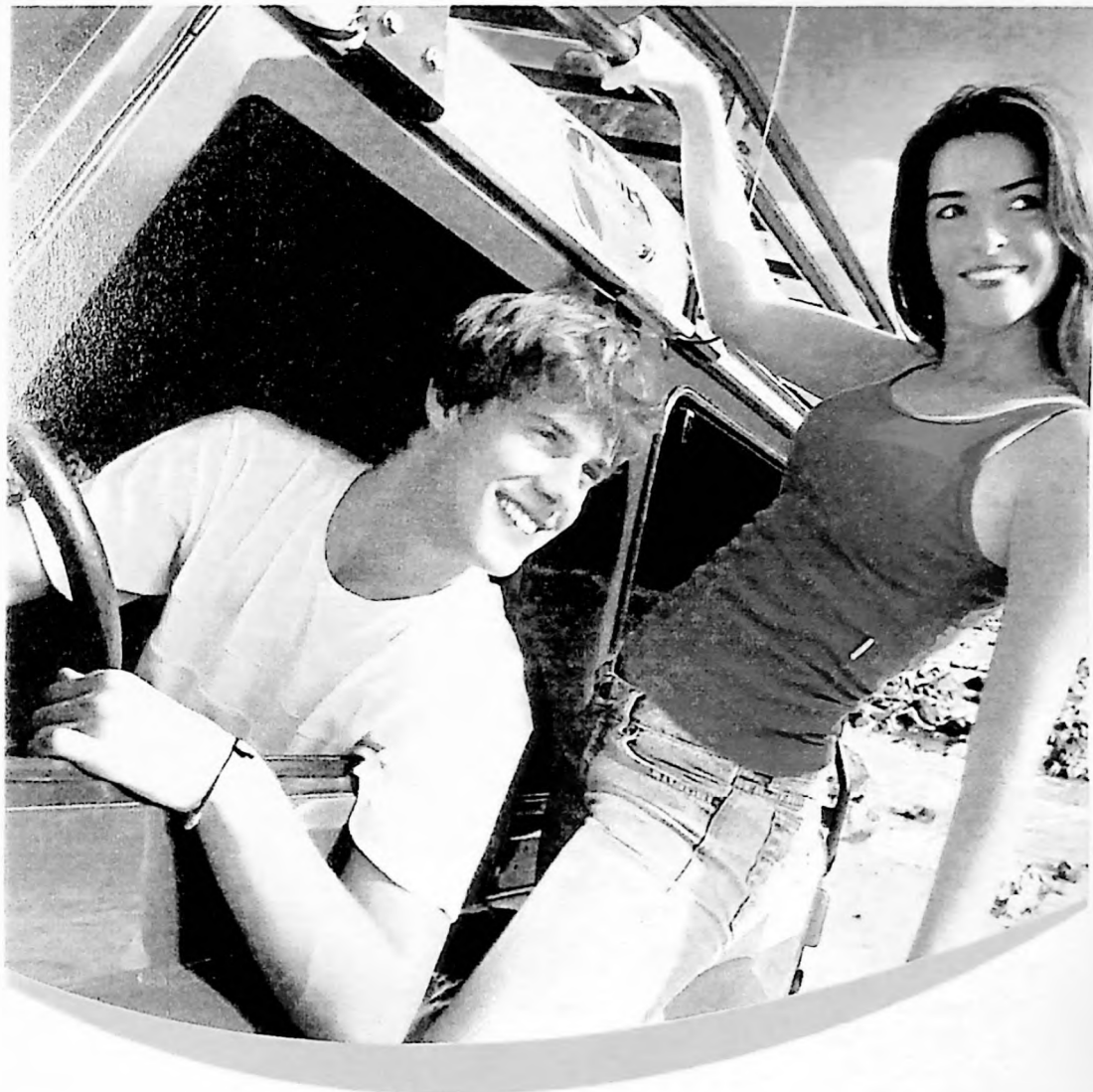


ANEXO 20 – EDIÇÃO LIMITADA QUASAR FIRE D'O BOTICÁRIO



ANEXO 21 – PERSONAGENS DA MARCA DPASCHOAL



ANEXO 22 – *BROADSIDE* DPASCHOAL


DPaschoal
Veículos passeio,
Sport Utilities e Caminhonetes

GOODYEAR

DPASCHOAL

A gente cuida do seu carro

ANEXO 23 – SITE SOBRE OFF-ROAD





DPASGHOL

Historia
Glossario
Dicas e Truques
Trilhas
Curiosidades
Noticias
Feiras e Eventos
Cursos de direção Off Road
Lojas com box SportUtility
Linha de pneus Wangler
Venda Livros
Cadastro
Indique o site
Especial
Links

GOODYEAR

Dicas e Truques



TERRA


AREIA


LAMA


ÁGUA


ACLIVE


DECLIVE

ANEXO 24 – ANÚNCIO DPASCHOAL PARA CAMINHONEIROS



DPaschoal e Goodyear
O suporte mais completo
para o transporte mais seguro



Exclusiva tecnologia de pre-moldagem a frio



Credito rápido e fácil em até 12X



Serviço de Atendimento a Frotas



A forma planejada de fazer economia



Produtos e serviços para sua frota

A DPaschoal tem toda a linha Goodyear para caminhão e facilidades únicas. É segurança a toda carga e a toda frota.



GOODYEAR

Fale com a gente
0800 7705053
www.dpaschoal.com.br

DPASCHOAL

ANEXO 25 – ANÚNCIO DPASCHOAL PARA FROTA AGRÍCOLA

DPaschoal e Goodyear.
A gente planta segurança,
você colhe economia.



AGRO
DPASCHOAL TELEVENDAS
0800 645 2200

Na DPaschoal, você tem toda a linha de pneus Goodyear para trator, caminhão e caminhonete em até 12x. Confira e faça o melhor negócio!

GOODYEAR **DPASCHOAL**

CASCADEL • Rodovia BR 277, Km 583 - Fone (45) 227.2700
FRANCISCO BELTRÃO • Av. Luiz Antonio Faedo, 2150 - Fone (46) 524.1290
GUARAPUAVA • Rua Manoel Ribas, 4892 - Fone (42) 629.3000
FOZ DO IGUAÇU • Av. Juscelino Kubitschek, 4355 - Fone (45) 528.7065
TOLEDO • Av. José João Marano, 260 - (45) 277.1156
MAL. CÂNDIDO RONDON • Av. Maripá, 796 - Fone (45) 284.1221

Agro Crédito
Tudo em até **12X***

- Data de pagamento à sua escolha
- Dólar automático parcelado
- Cheque pré-datado
- Seguro bancário

Conheça as vantagens do plano Safra

Plano Safra
20% de entrada
Prorrogado para 90 dias



*Parcelamento em até 12x com juros de 12% ao ano. Consulte o gerente de crédito.

ANEXO 26 – FOLHETO INSPEÇÃO VEICULAR DPASCHOAL



Técnicos especializados executam
junto com você as reais necessidades
de manutenção e segurança

GOODYEAR**DPASCHOAL**

A gente cuida do seu carro