

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

ANÁLISE SEMIÓTICA E GESTÃO DE MARCAS - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Carolina de Freitas Luis Compagno

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

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

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

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

CAROLINA DE FREITAS LUIS COMPAGNO

ANÁLISE SEMIÓTICA E GESTÃO DE MARCAS - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

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. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Compagno, Carolina de Freitas Luis

Análise semiótica e marcas: um estudo exploratório / Carolina de Freitas Luis Compagno. -- São Paulo, 2009.

148 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.

Bibliografia.

1. Marcas – Administração 2. Marketing 3. Semiótica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
II. Título.

CDD – 658.827

**A meus queridos pais, sempre presentes
e que me deram o que tinham de melhor**

Agradeço ao professor e orientador Geraldo Luciano Toledo pela disponibilidade e contribuições constantes, fundamentais para a conclusão deste trabalho. Aos demais professores da casa pelos conhecimentos transmitidos e à FEA-USP pelo incentivo à pesquisa e facilidades oferecidas.

Agradeço também a todos que me apoiaram de alguma forma nessa jornada acadêmica, entre eles a amiga Carla Prates, o professor Edson Crescitelli e os profissionais Fabio Caim, Heron Machado Rocha, Roberto Chiachiri, Silvio Koiti Sato e Thiago Pirinelli que gentilmente cederam seu tempo para complementação deste trabalho.

Pela compreensão e apoio durante o mestrado e elaboração deste trabalho, agradeço a meus pais Agenor e Vera, ao meu irmão, Guilherme, ao meu marido Dante e às queridas Aimée e Chiara.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo, conceitual e empírico, que procura verificar a contribuição da análise semiótica à gestão de marcas, focalizando as condições e variáveis envolvidas no processo. Para atingir o objetivo proposto, buscou-se uma revisão bibliográfica que permitisse a compreensão do contexto em que as marcas tornaram-se ativos tão importantes para as organizações - partindo da evolução do pensamento e práticas de marketing e chegando à implementação da estratégia de marketing através da marca. Ainda na revisão bibliográfica, examinaram-se as diversas ferramentas auxiliares na construção, avaliação e gestão de marcas, incluindo a análise semiótica. Através de uma pesquisa empírica exploratória, operacionalizada por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de marketing, investigou-se as contribuições, limitações e tendências da análise semiótica aplicada à gestão de marcas no Brasil. As análises das entrevistas levaram à conclusão que a aplicação da metodologia semiótica é válida, adequada e contribui, principalmente, na manutenção da coerência entre o posicionamento e a imagem da marca, apesar dos resultados dependerem estritamente da interpretação do analista.

ABSTRACT

This study presents a conceptual and empirical study that attempts to verify the contribution of semiotic analysis to brand management, focusing the conditions and variables involved in the process. In order to achieve the proposed objective, a bibliographic revision that allows the comprehension of the context in which brands had become such important assets to organizations was carried out – from the evolution of thinking and marketing practices to the implementation of marketing strategies through brands. Still in the bibliographic revision, the study investigates several tools used to build, evaluate and manage brands, including semiotic analysis. An empirical exploratory research was conducted with marketing professionals, via in-depth interviews, to investigate contributions, limitations and trends of semiotic analysis applied to brand management in Brazil. The analysis of the interviews led to the conclusion that the application of semiotic methodology is valid, appropriate and contributes, mainly, to the maintenance of consistency between positioning and image of the brand, even though the results strictly depend on the analyst interpretation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	O problema em estudo.....	7
1.2	O objetivo do estudo	8
1.3	Organização do estudo	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	O processo de marketing	11
2.1.1	Conceito de marketing	12
2.1.2	Administração de marketing	16
2.2	A estratégia de marketing.....	19
2.2.1	Segmentação.....	20
2.2.2	Seleção do mercado-alvo	24
2.2.3	Posicionamento	28
2.2.3.1	Origem e definições	29
2.2.3.2	Processo de posicionamento.....	33
2.3	O programa de marketing.....	42
2.3.1	Produto	43
2.3.2	Preço.....	44
2.3.3	Distribuição	45
2.3.4	Promoção.....	45
2.4	A gestão de marcas.....	46
2.4.1	Origem e evolução da marca	47
2.4.2	Definição	51
2.4.3	Funções da marca	53
2.4.4	Valor da marca	55
2.4.5	Mensuração do valor da marca.....	58
2.4.5.1	Métodos financeiros	58
2.4.5.2	Métodos de marketing.....	60
2.4.6	Modelos de construção do valor da marca	62
2.4.6.1	Modelo de Aaker para construção do valor da marca.....	62
2.4.6.2	Modelo de Keller para construção do valor da marca.....	65
2.4.7	Identidade e imagem da marca.....	69
2.4.7.2	Prisma de identidade da marca de Kapferer.....	73
2.4.7.2	Modelo do planejamento da identidade de Aaker.....	75
2.5	A semiótica da marca	81
2.5.1	Origem e conceito	83
2.5.2	Sistema filosófico peirceano	84
2.5.2.1	Teoria geral dos signos.....	86
2.5.3	Análise semiótica aplicada à marca	90
2.5.3.1	Limitações da análise semiótica aplicada à marca	94
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA	97
3.1	Considerações metodológicas sobre a pesquisa empírica	97
3.1.1	Método da pesquisa empírica.....	98
3.1.2	Estratégia do método de pesquisa	99
3.2	Estratégia de coleta e tratamento dos dados.....	101
3.3	Procedimentos analíticos.....	103
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	107
4.1	Introdução.....	107
4.2	Perfil dos usuários	108

4.3 Experiência com análise semiótica	110
4.4 Aplicação da análise semiótica à gestão de marcas	112
4.4.1 Contribuições da análise semiótica à gestão de marcas	113
4.4.2 Situações que levam a busca da análise semiótica	115
4.4.3 Principais limitações na condução da análise semiótica	117
4.4.4 Tendências relacionadas à análise semiótica no Brasil	118
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.1 Limitações do estudo	123
5.2 Contribuições do estudo	124
5.3 Estudos futuros	124
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A	139
APÊNDICE B	140

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Organização da dissertação	10
Ilustração 2 - Modelo do processo de marketing	11
Ilustração 3 - Conceito tridimensional de marketing	15
Ilustração 4 - Modelo simplificado do processo de marketing	17
Ilustração 5 - Componentes essenciais do marketing estratégico	20
Ilustração 6 - Estratégias de cobertura de mercado	26
Ilustração 7 - Dimensões da vantagem competitiva	35
Ilustração 8 - Alternativas de posicionamento	40
Ilustração 9 - Modelo do processo de posicionamento	41
Ilustração 10 - Como brand equity gera valor	63
Ilustração 11 - Pirâmide de valor da marca com base no cliente	66
Ilustração 12 - Processo simplificado de construção do valor da marca	69
Ilustração 13 - Identidade e imagem	70
Ilustração 14 - Fontes potenciais de construção da imagem da marca	71
Ilustração 15 - Prisma de identidade da marca	73
Ilustração 16 - Modelo de planejamento da identidade de marca	76
Ilustração 17 - Modelo estrutural de expressões x percepções de marca	79
Ilustração 18 - O sistema filosófico peirceano	85
Ilustração 19 - A tríade semiótica de Peirce	86
Ilustração 20 - Tríade da marca Mercedes-Benz	87
Ilustração 21 - Aspectos metodológicos da pesquisa empírica	101
Ilustração 22 - Estrutura da análise temática	105

1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial observa-se um crescimento exponencial da complexidade no funcionamento das relações mercantis. Se por um lado é crescente a oferta de produtos, por outro lado, são cada vez mais escassas as fontes de diferenciação. Nesse contexto, para uma empresa se destacar, ela precisa criar valor superior para seus clientes, conforme a relação entre benefícios totais e custos totais percebida pelo consumidor.

Com o propósito de aumentar o numerador dessa relação, altos esforços são investidos em atividades que buscam entender e aprender as necessidades, os desejos as demandas dos consumidores. Assim, pode-se dizer que a criação de valor para os clientes, como uma abordagem de sucesso para os negócios, eleva a importância do marketing na administração estratégica das empresas.

O marketing, então, deixa de ser uma atividade suplementar, feita após a conclusão do processo de produção e passa a ocupar um local de destaque na estratégia das empresas, assumindo a responsabilidade de criar valor para os clientes e construir relacionamentos com eles. De maneira simplificada, a estratégia de marketing primeiro determina quais clientes a empresa vai servir, através dos processos de segmentação e seleção do mercado-alvo; depois define que valores serão entregues para esses clientes, a partir de ofertas diferenciadas; para finalmente posicionar essas ofertas na mente dos clientes. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Sob essa perspectiva, o posicionamento pode ser entendido como o processo de comunicação da mensagem que a empresa quer imprimir na mente de seus consumidores potenciais a respeito da sua oferta e como ela difere das ofertas concorrentes. (CLANCY, 1994) Um elemento de importância maior nesse processo, devido à sua capacidade de influenciar a percepção do cliente, é a marca. Ela funciona como um catalisador, construindo associações positivas na mente dos consumidores e facilitando as relações de troca. (SCHMITT; SIMONSON, 1998).

Quanto melhor é a gestão da marca, maior é chance de se construir, na mente dos diversos públicos, as associações positivas que a empresa pretende transmitir. Para Keller (1998), as

associações concebidas pelos consumidores potenciais constituem a imagem da marca. Assim, a imagem da marca é a maneira como a marca é percebida pelos consumidores, a partir dos esforços da empresa em comunicar seus atributos, conferindo-lhe significação, orientação e propósito. (TELLES, 2004).

A marca, como um veículo para a empresa transpor seu posicionamento para o mercado, e operacionalizada com todos os demais itens do composto de marketing de forma integrada, é o principal fio condutor da implementação da estratégia de uma empresa. Nesse contexto, a marca vai muito além da simples identificação da procedência de um produto. Ela carrega diversos significados, tangíveis e intangíveis, e constitui-se fonte de vantagem competitiva para as organizações. (TAVARES, 1997)

Para Aaker (2007), a marca é o recurso mais valioso de uma empresa, pois, a partir da sua capacidade de diferenciar as ofertas, criar valor e influenciar favoravelmente o comportamento de compra, ela possibilita a construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes. Esses fatores, segundo Kapferer (2003), garantem receitas futuras para as empresas e justificam os altos valores financeiros estimados para as marcas. De acordo com a consultoria Interbrand (2009), o maior valor de marca do mundo, na casa dos 66 bilhões de dólares, pertence à Coca-Cola, seguido pelos números da IBM e Microsoft, ambos próximos aos 60 bilhões de dólares.

À medida que a marca assume maior relevância no ambiente empresarial, efeito também do alto valor econômico atribuído pelo mercado, a demanda por ferramentas que auxiliem sua construção e gestão aumenta. Em decorrência desta condição, multiplicam-se as abordagens de negócios que procuram melhorar o gerenciamento das marcas. Ao mesmo tempo, paradoxalmente, a administração de marcas parece estar mais difícil do que nunca, conseqüência, principalmente, de um ambiente saturado de mídias, produtos e marcas, clientes cada vez mais informados e concorrência crescente e sofisticada. (KELLER; MACHADO, 2006).

Diante desse cenário, uma ferramenta alternativa, com raízes na filosofia, capaz de reduzir a dissonância entre o que a marca pretende ser ou representar e o modo pelo qual os consumidores a entendem e interpretam, parece ser interessante. Essa abordagem inovadora, apta a colaborar na adequação entre o posicionamento proposto e a imagem recebida, é a

análise semiótica. Segundo Perez (2004), através da análise semiótica, é possível avaliar e decompor uma marca, consolidada ou não, para entender como ela produz sentido e se o sentido que está produzindo é o que a organização quer.

A semiótica, simplificada, é a ciência que estuda os signos e o processo de representação de conceitos e idéias. Sua metodologia de análise pode levar a compreensão de todos os signos, sua natureza, referência, estrutura, como são emitidos, produzidos e utilizados e que tipos de efeitos são capazes de provocar no receptor. (SANTAELLA, 2002) Em uma abordagem semiótica, como tudo é signo, a marca também é um signo, complexo, composto por diversas formas de expressão, nome, logotipo, embalagem, sons, cores, formas etc. - tudo o que reflete o posicionamento e comunica para os interpretantes (públicos da marca) a identidade da marca - e, portanto, é passível de se submeter à análise.

Em alguns países da Europa, principalmente na França e na Itália, a análise semiótica já é bastante difundida e aplicada, principalmente nos estudos sobre marcas e embalagem. No Brasil, embora a relação entre marketing e semiótica ainda não seja tão comum, grandes empresas, especialmente as que têm experiência internacional, como Renault, Unilever, Johnson's, começam a recorrer à semiótica aqui também. (PEREZ, 2004).

1.1 O problema em estudo

Diante do exposto, considerando a marca como o elo mais significativo nas relações da empresa com o mercado e principal fio condutor da estratégia empresarial, e considerando também a existência de diversas abordagens, entre elas uma inovadora - a análise semiótica, que prometem melhorar sua gestão e enriquecer seu valor, este trabalho propõe para estudo a seguinte questão problema:

- Qual a contribuição da análise semiótica aplicada à gestão de marcas?

A proposição inicial é que a análise semiótica é capaz de aproximar a identidade da imagem da marca, diminuindo as lacunas entre a identidade pretendida e a imagem percebida. Esta proposição é embasada na idéia de Perez (2004), que afirma que a análise semiótica permite a verificação e correção das defasagens e distorções entre as mensagens emitidas e as

mensagens recebidas, reduzindo o ruído, e evitando, assim, a produção de sentidos indesejáveis.

1.2 O objetivo do estudo

O objetivo da presente dissertação é estudar a aplicação da metodologia semiótica no processo de gestão de marca, focalizando as condições e variáveis envolvidas no processo, e destacando suas vantagens e limitações.

Para tanto, inicialmente pretende-se revisar a evolução do processo de marketing nas empresas, propiciando a compreensão dos antecedentes e do contexto histórico em que as marcas foram desenvolvidas e que culminou com a sua supervalorização. Além disso, busca-se levantar, descrever e analisar estruturas relevantes envolvidas na gestão da marca, particularmente os modelos de construção e mensuração de valor e os modelos de planejamento da identidade.

Após esta etapa, e considerando o objetivo do estudo, procura-se verificar, na literatura, estudos anteriores que proponham o emprego da metodologia semiótica para análise dos elementos de marketing, especialmente a marca. Aqui, serão determinadas as vantagens e limitações do método semiótico na teoria.

Adicionalmente, pretendem-se identificar, na prática, quais são os fatores que motivam uma empresa a buscar a análise semiótica como ferramenta de gestão da marca; quais são as vantagens e limitações na aplicação da análise semiótica à gestão de marcas; e quais são as principais tendências relativas à aplicação da análise semiótica na gestão de marcas no Brasil.

1.3 Organização do estudo

Para atingir o objetivo proposto e responder a questão problema do estudo, esta dissertação foi estruturada em cinco seções, incluindo a presente introdução (Ilustração 1).

A segunda seção desta dissertação é a fundamentação teórica. A estrutura deste trabalho é construída adotando-se como fio condutor a teoria de marketing. Deste modo, resgata-se na primeira parte da fundamentação teórica o processo de marketing, incluindo a evolução histórica do conceito e as principais atividades desempenhadas pela administração de marketing.

Na segunda parte da fundamentação teórica é apresentada a estratégia de marketing e seus conceitos-chave: segmentação, seleção de mercados-alvo e posicionamento, com destaque ao último, dada sua relação íntima com os conceitos de identidade e imagem de marca. A terceira parte, ainda dentro da fundamentação teórica, procura, sumariamente, trabalhar o programa de marketing, descrevendo como cada ferramenta de marketing colabora na implementação do posicionamento da empresa.

A quarta parte da fundamentação teórica constitui uma revisão do conceito de marca, a partir das suas origens e evolução. Também contempla os principais modelos de construção e avaliação de marcas, finalizando com a apresentação de duas abordagens para o planejamento da identidade da marca. A quinta e última parte da fundamentação teórica propõe-se a esclarecer questões associadas à semiótica, como sua definição, a opção por uma abordagem específica e principalmente sua metodologia, que pode ser aplicada à gestão de marcas.

A terceira seção desta dissertação inclui os aspectos metodológicos da pesquisa empírica com a justificativa e descrição dos procedimentos que fundamentam sua realização, além da apresentação do método de pesquisa, estratégia correspondente, instrumento de coleta de dados e os procedimentos analíticos.

A quarta seção é dedicada à apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa empírica. Nesta seção são relacionadas as principais informações coletadas nas entrevistas aos objetivos propostos. A quinta seção traz as considerações finais da dissertação, elaborada a partir da discussão dos resultados da seção anterior e complementada pela apresentação das limitações e contribuições do trabalho. E, por fim, são listadas as referências bibliográficas e os apêndices pertinentes.

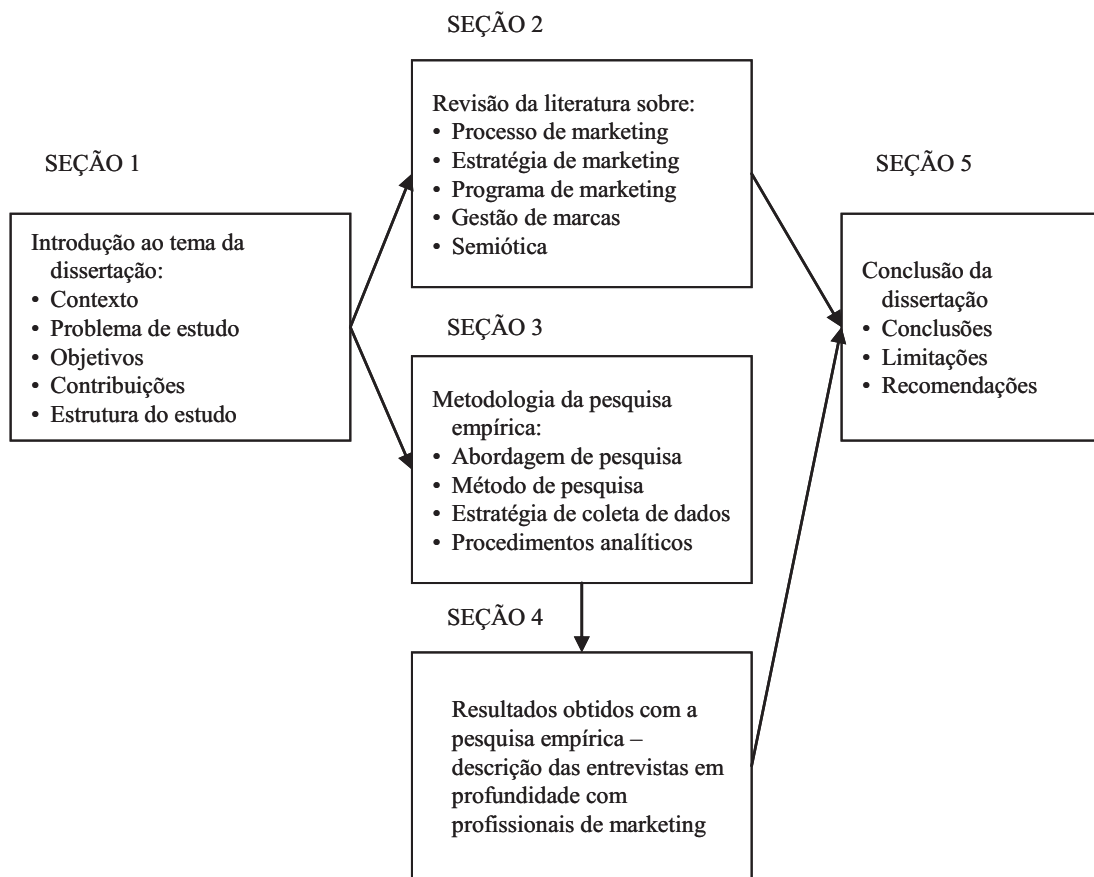


Ilustração 1 - Organização da dissertação

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O processo de marketing

Para uma organização conseguir desempenho superior ela deve criar valor superior para seus clientes de maneira sustentável. (NARVER; SLATER, 1990) O valor em questão não se trata do valor monetário associado a uma oferta, mas sim do valor percebido pelo cliente como a soma dos benefícios recebidos menos os custos incorridos na aquisição do produto ou serviço, sendo que os custos consideram o montante despendido na compra, e também os custos psicológicos, de tempo e esforço. (TREACY; WIESERMA, 1995; KOTLER; KELLER, 2006).

A criação e entrega de valor para os clientes, como uma abordagem de sucesso para os negócios, elevou a importância do marketing na administração estratégica das empresas. Nesta abordagem, o processo de entrega de valor não enfatiza a fabricação e a venda, mas sim o entendimento do cliente como ponto de partida para criação de valor e construção de um forte relacionamento. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O processo de marketing, então, é o processo pelo qual a empresa cria valor para os clientes e constrói relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. Um modelo simplificado, baseado nos trabalhos de Silk (2008), Kotler e Armstrong (2007), que procura abordar as atividades previstas no processo de marketing pode ser ilustrado de acordo com a Ilustração 2:

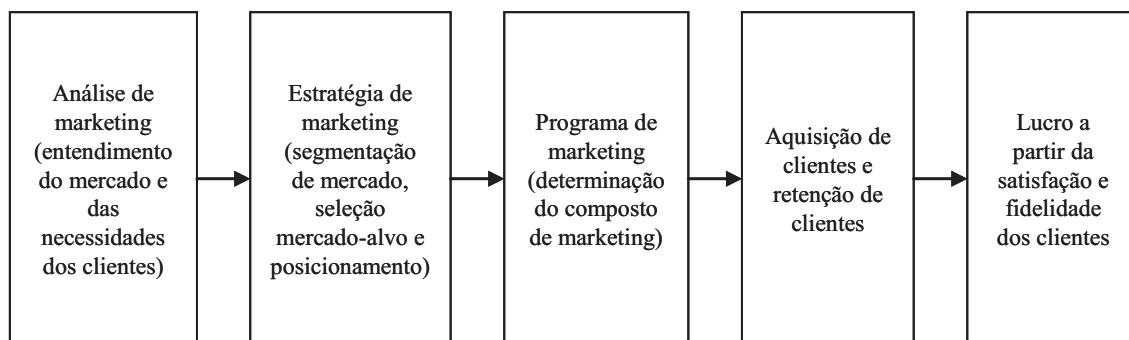


Ilustração 2 - Modelo do processo de marketing

Esta seção e as próximas procuram discutir de forma mais detalhada duas das etapas do processo de marketing – elaboração da estratégia de marketing e desenvolvimento do programa de marketing. Como ponto de partida, este trabalho inicia-se com a definição do que é marketing e a apresentação das atividades realizadas pelos administradores de marketing.

2.1.1 Conceito de marketing

“Marketing é a atividade, grupo de instituições, e processo para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tem valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2008).

A definição de marketing acima é proposta pela American Marketing Association (AMA), instituição que tem uma longa história no desenvolvimento da definição de marketing e dos termos utilizados na prática e estudo desta disciplina. (KEEFE, 2004) Tal definição reflete como o conceito de marketing hoje está centrado na criação de valor e na construção de relacionamentos lucrativos com clientes e demais públicos. No entanto, tais objetivos nem sempre fizeram parte das preocupações do marketing.

O início da teoria de marketing data de meados de 1900, a partir de uma preocupação da Economia em estudar os diversos produtos e sua distribuição. (SHETH *et al*, 1988). Ao longo da história, até meados do século XX, as civilizações têm sido caracterizadas por uma escassez de oferta, fato que levou os primeiros pensamentos e práticas em marketing, naturalmente, a se detiverem em como trazer as coisas ao mercado. (LUSCH, 2007).

Também conhecido como era da produção, o início do século XX se concentra no entendimento do movimento de bens dos produtores aos consumidores. E as primeiras definições de marketing refletem tais práticas: “marketing é o desempenho de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.” (AMA, 1935 *apud* LUSCH, 2007) e “marketing consiste naqueles esforços que efetivamente transferem a propriedade dos bens e cuidam da sua distribuição física” (CLARK, 1922 *apud* RINGOLD; WEITZ, 2007).

As empresas concentravam seus esforços no desenvolvimento da produção de massa, pois acreditavam que se houvesse acessibilidade e disponibilidade, os consumidores simplesmente comprariam os produtos. (CZINKOTA *et al*, 2001; COBRA, 2004) Academicamente este período foi marcado pelo desenvolvimento dos primeiros cursos relacionados ao então sistema de marketing, incluindo os cursos de distribuição e regulação na Universidade de Michigan, comercialização de produtos, na Universidade da Pensilvânia e instituições mercantis na Universidade de Nova York. (WILKIE; MOORE, 2007).

No período subsequente, a partir de 1925 até os anos de 1950, as técnicas de produção já estavam dominadas, e, na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação estava no escoamento dos excedentes de produção. Percebeu-se que os produtos não vendiam a si mesmos e as empresas passaram a vender o que produziam em oposição a produzir o que podiam vender. (CZINKOTA, 2001).

Assim, quando a produção e a distribuição se tornaram mais bem desenvolvidas, o que emergiu não era mais uma lacuna entre a oferta e sua distribuição eficiente, mas uma falta de consumidores e mercados. (LUSCH, 2007) No momento em que a capacidade de produção das empresas superou a demanda de mercado, iniciou-se a era de vendas. Esse período foi caracterizado pelo grande esforço de conquista de consumidores, em detrimento da concorrência. As empresas visavam obter grandes pedidos e garantir o escoamento dos volumes produzidos. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

O fim da Segunda Guerra Mundial trouxe consigo uma tendência emergente nos negócios, uma mudança no foco em produção e vendas para a satisfação das necessidades do consumidor. (BOONE; KURTZ, 2009) Segundo Czinkota (2001), a era do marketing parece ter surgido com o conhecimento adquirido pelos erros cometidos durante as eras de produção e vendas: principalmente a desconsideração do valor da informação de mercado e do consumidor como prioritário no planejamento da produção.

Como resultado, este período foi caracterizado pela importância colocada na identificação e satisfação das necessidades e desejos do consumidor, antes da produção ou da oferta dos produtos. O marketing não seria mais visto como uma atividade suplementar, feita após a conclusão do processo de produção. Neste momento, o marketing passou a ocupar um local de destaque na estratégia das organizações, permeando todos os departamentos. De acordo

com Toledo (1994), a partir desta época, os profissionais de marketing experimentaram uma ascensão em seu papel e status nas organizações.

Satisfazer as necessidades e desejos do cliente tornou-se responsabilidade de todos na empresa. Para se ajustar a esta nova orientação, McCarthy (1960) propõe uma nova definição para marketing, assumindo que as atividades de marketing centram-se na oferta do produto e em como este é precificado, distribuído e promovido, para melhor satisfazer os objetivos dos clientes e das organizações. Assim, “marketing é o desempenho das atividades de negócio que direcionam os fluxos de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador, no sentido de melhor satisfazer os consumidores e atender aos objetivos da empresa” (MCCARTHY, 1960, p.33).

Ainda na era do marketing, que se estende da década de 1950 até o fim da década de 1980, a AMA, em 1985, define que “marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e organizações.” (AMA, 1985, *apud* KEEFE, 2004).

A partir da década de 1990 até os dias de hoje, percebe-se um esforço das atividades de marketing em ampliar o foco no cliente. Além de procurar conquistar novos clientes, através do atendimento das suas necessidades e desejos, as empresas passaram a reconhecer o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente. Conhecido como era do marketing de relacionamento, este período envolve a valorização de relacionamentos de longo prazo desenvolvidos com consumidores, fornecedores, funcionários e outros públicos. (CZINKOTA, 2001).

A valorização do cliente e a construção de relacionamentos são exemplos que demonstram a característica dinâmica evolutiva do marketing, assim como as mudanças na filosofia de ação empresarial, uma vez voltada para a produção e agora voltada para o marketing de relacionamento.

Desde o início do estudo formal de marketing até os dias de hoje, mudanças significativas aconteceram relacionadas ao escopo, amplitude e atividades de marketing. Segundo Toledo (1994), somente a partir de um conceito suficientemente abrangente, flexível e adaptável é

possível conceber o marketing. Para o autor, o modelo de concepção de marketing envolve uma perspectiva tridimensional: funcional, gerencial e filosófica (Ilustração 3).

A dimensão funcional refere-se à própria natureza do marketing, a troca. Toda ação do marketing está centrada na troca como forma intencional de obtenção de bens, serviços e benefícios para satisfação de necessidades e desejos com o pressuposto de que cada uma das partes integrantes do processo apresente uma proposta que tenha valor para outra. (TOLEDO, 1994).

A dimensão filosófica procura destacar a orientação subjacente à atividade de marketing. O conceito de marketing é uma filosofia que concebe as ações das organizações, voltadas para o mercado e orientadas para as necessidades, desejos, interesses e motivação do cliente-alvo e que pressupõem como ponto de partida a busca da satisfação do cliente por meio da adequação da estrutura e recursos da empresa para os objetivos organizacionais de crescimento e rentabilidade da empresa. (TOLEDO, 1994).

A dimensão gerencial está voltada para o conjunto de atividades organizacionais relacionadas ao processo administrativo de marketing. A realização de trocas desejadas com o público-alvo ocorre a partir de uma série de atividades e tarefas que, em seu conjunto, constituem a administração de marketing. (TOLEDO, 1994).

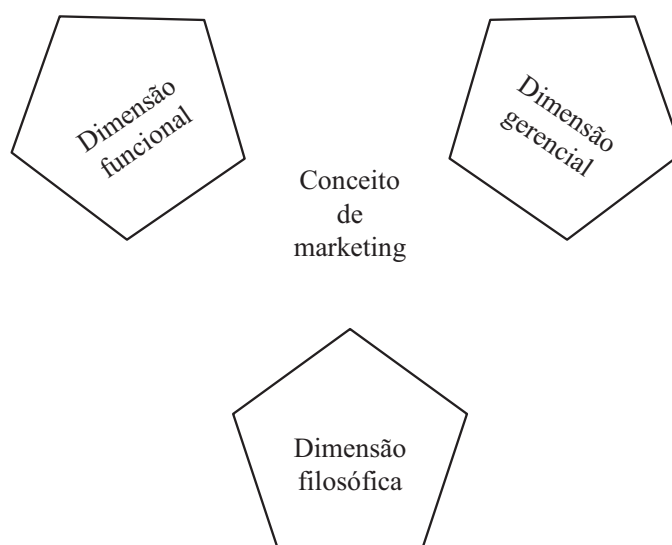


Ilustração 3 - Conceito tridimensional de marketing

FONTE: TOLEDO; 1994, p. 40.

De maneira resumida, esta seção procura mostrar que, ao longo dos anos, a visão de marketing como um apenas um processo de troca, foi substituída por uma abordagem diferente, de longo prazo, que enfatiza a construção de relacionamentos. Neste novo cenário, estratégias de marketing que focavam em atrair consumidores e fechar acordos perderam efetividade. Para Kotler e Armstrong (2007), os profissionais de marketing de hoje percebem que apesar de ser importante atrair novos consumidores, é ainda mais importante estabelecer e manter um relacionamento com eles para que se tornem consumidores leais. Em longo prazo, esse relacionamento pode ser traduzido em valor do cliente ao longo do tempo – as rendas e benefícios tangíveis que um cliente traz a uma organização em um período médio de vida, subtraído o investimento que a empresa fez para atrair e manter o cliente.

Sob essa perspectiva, a gestão de marcas, foco deste trabalho, tem papel fundamental na criação de valor para o cliente e no desenvolvimento de relacionamentos lucrativos com ele. A evolução do conceito de marca e suas aplicações levam-na para uma dimensão muito além da simples identificação da procedência de um produto. A marca carrega diversos significados, tangíveis e intangíveis, e faz parte dos componentes do programa de marketing que as empresas utilizam para diferenciar e posicionar a sua oferta. (TAVARES, 1997).

A seguir serão apresentadas as atividades que são responsabilidades da administração de marketing e que colaboram para a criação de valor e a construção de relacionamentos lucrativos com os clientes.

2.1.2 Administração de marketing

“A administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (AMA, 2008).

A administração de marketing é a administração do processo de criação de valor para o cliente e da manutenção de relacionamentos com ele. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), os profissionais de marketing devem atrair, com poderosas proposições de valor, clientes cuidadosamente selecionados e depois devem mantê-los e cultivá-los por meio do valor superior e do gerenciamento da interface entre a empresa e o cliente.

Para Kotler e Armstrong (2007), o processo de marketing, que inclui as atividades da administração de marketing, pode ser esquematizado através de um quadro conceitual (Ilustração 4):

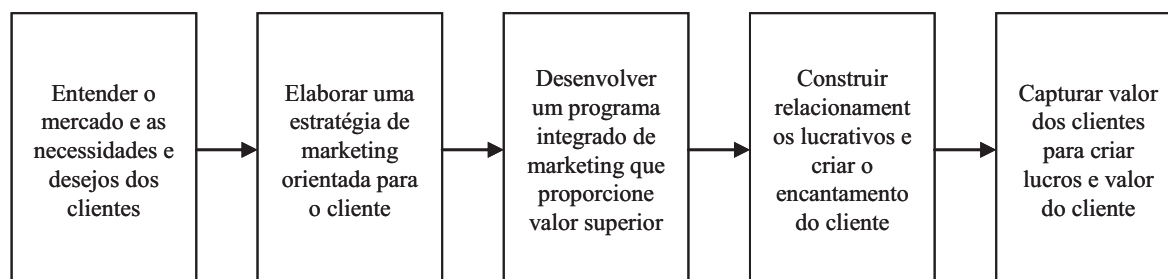


Ilustração 4 - Modelo simplificado do processo de marketing
 FONTE: KOTLER; ARMSTRONG; 2007, p. 4.

Neste quadro, os quatro primeiros passos do processo de marketing se concentram em criar valor para os clientes. Primeiro, a empresa obtém um entendimento completo do mercado pesquisando as necessidades dos clientes a administrando as informações de marketing. Depois, a administração de marketing elabora uma estratégia de marketing orientada para o cliente com base na determinação de um mercado-alvo (segmentação de mercado) e de uma proposição de valor (diferenciação e posicionamento).

Com a estratégia de marketing definida, a empresa passa a construir um programa de marketing integrado – consistindo nos quatro elementos do composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) – que transforma a estratégia de marketing em valor real para os clientes. Neste passo, o profissional de marketing desenvolve ofertas e cria fortes identidades de marca para elas. Ele também determina os preços dessas ofertas, as disponibiliza aos clientes-alvo, e elabora programas que comunicam a proposição de valor aos clientes-alvo e os persuadem a agir sobre a oferta de mercado.

O passo seguinte no modelo proposto por Kotler e Armstrong (2007) envolve a construção de relacionamentos lucrativos e com valor para os clientes-alvo. Ao longo do processo, os profissionais de marketing mantêm estreito contato com parceiros de marketing, tanto dentro da empresa quanto ao longo do sistema de marketing. Assim, além de um bom desempenho na gestão do relacionamento com o cliente, a empresa precisa ser boa na administração do relacionamento de parceria.

No passo final, a empresa colhe as recompensas de seus fortes relacionamentos com o cliente ao capturar valor dos clientes. De acordo com o modelo, entregar valor superior para o cliente gera clientes altamente satisfeitos que comprarão mais e mais vezes, aumentando a participação de mercado, as vendas, os lucros e o valor cliente de longo prazo.

Uma abordagem distinta para o processo de administração de marketing é aquela proposta por Hooley (2005), que sintetiza as tarefas da administração de marketing em três etapas. A primeira é identificar as demandas dos clientes e comunicá-las de maneira eficaz por toda a organização. A segunda é reconhecer a heterogeneidade dos mercados e a existência de vários segmentos, cada qual com exigências diferentes, além de determinar o posicionamento competitivo. A terceira etapa é alinhar todos os recursos organizacionais para assegurar que todos os membros da organização estão coordenados em seus esforços para satisfazer os clientes, e que nenhuma lacuna real ou potencial exista entre o projeto, a produção e a entrega da oferta.

Para McCarthy (1982) o processo administrativo de marketing também pode ser dividido em três fases: o planejamento, a implementação e o controle. A fase do planejamento contempla o monitoramento do ambiente, a obtenção de informações dos mercados-alvo e a formulação da estratégia de marketing. A implementação é o processo de execução da estratégia formulada no planejamento e o controle é a ação de comparar os objetivos estabelecidos com os resultados atingidos, servindo como meio de avaliar e corrigir as ações propostas.

Outra abordagem em três etapas é a de Boone e Kurtz (2009), que relacionam as atividades essenciais da administração de marketing em identificar as necessidades no mercado, descobrir quais necessidades a empresa pode atender de modo favorável e desenvolver uma oferta para transformar compradores potenciais em consumidores.

A partir das diversas propostas de processo de marketing e conseqüentes atividades da administração de marketing, pode-se dizer que entre as principais decisões da administração de marketing estão as atividades estratégicas de segmentação e posicionamento e as atividades táticas relacionadas à análise de mercado e ao composto de marketing. Lembrando que as atividades da administração de marketing podem ser mais amplas ou mais estreitas, dependendo do tipo de orientação que a empresa imprime aos seus negócios.

Este trabalho tem como delimitação o estudo das atividades gerenciais de marketing relacionadas à estratégia de marketing, especificamente às decisões de posicionamento e os desdobramentos da sua implementação, especialmente os relacionados à gestão de marcas. Portanto, a discussão a seguir enfatizará os componentes da estratégia de marketing e o respectivo programa de marketing.

2.2 A estratégia de marketing

Em um mundo com mais de 6,5 bilhões de pessoas, distribuídas em mercados muito distintos e com clientes cada vez mais exigentes, as empresas que se destacam entendem que não podem servir a todos de todas as formas. Os compradores são muito numerosos, espalhados e com as mais diversas necessidades e costumes, portanto, as empresas devem concentrar seus recursos nos clientes a que podem servir melhor e de maneira mais lucrativa. (CRAVENS, 1994).

Empresas que se destacam procuram entender e aprender as necessidades, os desejos as demandas de seus clientes. Uma vez compreendidos por inteiro o consumidor e o mercado, a administração de marketing deve ser capaz de elaborar uma estratégia de marketing. (BOONE; KURTZ, 2009).

Os processos de segmentação e posicionamento constituem a essência da estratégia de marketing da empresa e a fonte da conquista de maior competitividade. (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001) Neste trabalho o termo estratégia de marketing refere-se às questões de definição da estrutura ampla do marketing, ou seja, os processos de segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento; diferentemente da definição proposta por Gardner e Thomas (1985), na qual estratégia de marketing relaciona-se apenas às decisões sobre o composto de marketing.

A elaboração de uma estratégia de marketing adequada requer que as empresas respondam duas questões essenciais: quais clientes serão servidos e como esses clientes podem ser mais bem servidos. Primeiro a empresa precisa decidir quem será servido. Ela faz isto dividindo o

mercado em segmentos de clientes (segmentação de mercado) e selecionando os segmentos que focará (alvo de marketing ou priorização). Em uma etapa posterior, a empresa precisa decidir como servirá a seus clientes-alvo, ou como de diferenciá e se posicionará no mercado. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A seguir serão discutidos os três componentes essenciais da estratégia de marketing: a partição do mercado (segmentação), levantamento das variáveis de segmentação e desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de marketing específicos; a priorização (seleção do mercado-alvo), escolha de segmentos com a finalidade de obter-se vantagem competitiva; e o posicionamento - conforme a Ilustração 5:

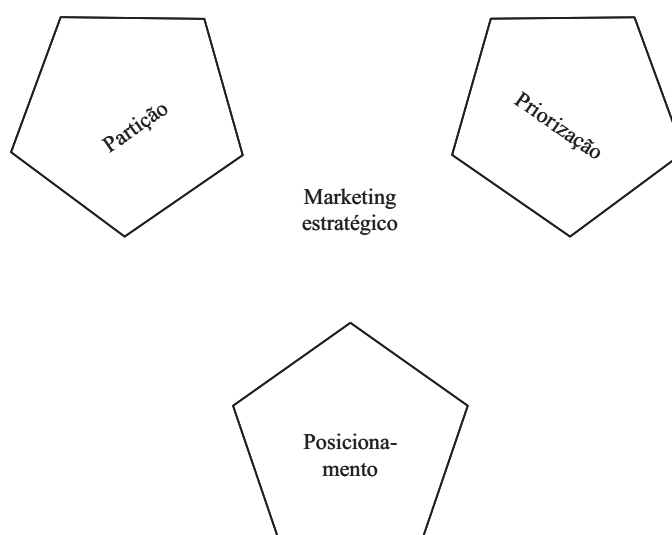


Ilustração 5 - Componentes essenciais do marketing estratégico
FONTE: TOLEDO, 2004

2.2.1 Segmentação

A implementação da segmentação é a prática do conceito de marketing: criar uma oferta de valor para os consumidores. Ao analisar o mercado e selecionar um grupo de consumidores para ser trabalhado, a empresa dá o primeiro passo no seu processo de entrega de uma oferta. A compreensão dos consumidores e das suas necessidades leva ao desenvolvimento de uma oferta mais apropriada, que por sua vez aumenta a satisfação dos clientes. (VELOSO, 2008).

O ponto de partida para uma discussão sobre o processo de segmentação é o entendimento do seu contexto: a ineficiência do marketing de massa, abordagem na qual um único programa de marketing é desenvolvido para atingir todo o mercado. Segundo Linneman e Stanton (1993),

o marketing de massa está desmoronando, já que as empresas hoje não conseguem atender todos os consumidores que são muitos, se diversificam em suas exigências e procuram produtos e serviços criados especialmente para eles. Para estes autores, só porque há uma porção de alvos e você tem bastante chumbo, não pense que não precisa fazer pontaria; é necessário ter em mira um alvo específico.

Se existe a possibilidade de dividir um mercado grande em grupos menores, com preferências distintas entre os grupos e homogêneas dentro dos grupos, e posteriormente ajustar o composto de marketing às características dos diversos grupos, então é possível reduzir a distancia total entre aquilo que se oferece ao mercado e o que o mercado deseja. A segmentação de mercado é exatamente isto: um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Segundo Hooley (2005), existem três proposições necessárias e que fundamentam a segmentação do mercado como um componente da estratégia de marketing. A primeira diz que os clientes devem diferir uns dos outros de tal maneira que o mercado total possa ser dividido, pois, caso contrário, não existe base sobre a qual segmentar o mercado. A segunda proposição trata da possibilidade de identificar, por meio de características mensuráveis, os segmentos. E a terceira argumenta que os segmentos selecionados devem poder ser isolados do restante do mercado, possibilitando que eles sejam visados com uma oferta de mercado distinta.

A partir de uma busca na literatura sobre as definições de segmentação, Veloso (2008) conclui que o processo de segmentação é a identificação de grupos de consumidores com características similares, possuidores de desejos e necessidades similares, que reagirão de forma similar as atividades de marketing da empresa. De maneira complementar, Toledo e Minciotti (1990) entendem a segmentação de mercado como a subdivisão do mercado global da empresa em parcelas menores com potencial suficientemente elevado para justificar uma adaptação da política de marketing da empresa a cada uma das parcelas.

Assim como Toledo e Minciotti (1990), Cravens (1994) também chama a atenção para o fato de que no processo de identificação de segmentos, a empresa deve estar certa de que a relação custo benefício deste processo é positiva e que identificados os segmentos, estes devem

permanecer estáveis pelo menos até que a empresa possa alcançar o nível de desempenho desejado antes do início do processo.

Além disto, conforme Anshuetz (1997), segmentar muito estreitamente um mercado pode efetivamente impedir que um produto desenvolva a fidelidade à marca. Para o autor, formar compradores fiéis significa ampliar o apelo da marca para mais e mais tipos diferentes de usuários da categoria, em vez de estreitá-lo pela segmentação para um grupo pequeno e homogêneo.

Apesar de reconhecer que em alguns casos a empresa pode optar pela não segmentação, Lambin (2000) é enfático ao afirmar que na maioria dos casos é necessário trabalhar a segmentação. Segundo o autor, a escolha pela segmentação deve ser feita a partir da análise das capacidades da empresa e das características do mercado, e a segmentação não garante automaticamente o sucesso para empresa.

A eficácia de um processo de segmentação está estreitamente relacionada aos seguintes requisitos: os segmentos devem ser heterogêneos, mensuráveis, substanciais, acessíveis e acionáveis. Por mensuráveis entende-se que o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração. Por substanciais, que os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Em relação à acessibilidade, os segmentos devem ser efetivamente possíveis de serem alcançados e servidos. Por heterogêneos entende-se que devem existir diferenças claras nas preferências do consumidor pelo produto, além dos segmentos respondem de maneira diferente a cada elemento do composto de marketing. E por fim, acionáveis são programas que efetivamente podem ser desenvolvidos para atrair e atender segmentos. (GREEN; KRIEGER, 1991; KOTLER; KELLER, 2006).

Uma decisão-chave no processo de segmentação de mercado é a escolha das bases sobre as quais a segmentação deve ser conduzida. Não existe uma única maneira de segmentar um mercado e o uso de bases diferentes pode gerar resultados muito diferentes. De acordo com Toledo e Siqueira (2001), o resultado da aplicação da segmentação está condicionado à base de segmentação e ao conjunto de descritores dos segmentos, que permitem ao profissional de marketing prever onde um grupo de compradores potenciais está situado. Além disto, os autores colocam que para ser efetivo, um esquema de segmentação deve ser revisto

periodicamente, conforme evoluam as necessidades dos clientes e o impacto da ação dos concorrentes.

Uma série de variáveis ou descritores pode ser usada para descrever os segmentos de mercado. Tradicionalmente, as bases mais comumente aceitas para a segmentação de mercados consumidores são geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; BOONE; KURTZ, 2009; CZINKOTA, 2001).

A segmentação através de variáveis geográficas trata a divisão do mercado em unidades geográficas como continentes, países, estados, cidades ou bairros. Presume-se que a oferta seja sensível a região geográfica e que o perfil do consumidor varie de acordo com esses parâmetros. No caso da segmentação demográfica, o mercado é dividido de acordo com variáveis como idade, sexo, rendimento, nível de escolaridade. Essa é base mais comum de segmentação, uma vez que as variáveis relacionadas são facilmente identificadas e medidas. Já a segmentação psicográfica é aquela em que os consumidores são classificados a partir de características como classe social, personalidade, estilo de vida, atitudes, opiniões e valores. E por fim, a segmentação comportamental procura relacionar os compradores com base em seus conhecimentos sobre o produto, sua atitude em relação a ele, seu uso e sua fidelidade.

Alternativamente, Hooley (2005) classifica as variáveis de segmentação de mercados de consumo em três classes principais: características básicas dos clientes, atitudes dos clientes e comportamento dos clientes.

As características básicas dos clientes não mudam de uma situação de compra para outra. Elas são essencialmente descritivas e não revelam os motivos que levam o consumidor a se comportar. Fazem parte desta classe características demográficas, localização geográfica, subcultura, características socioeconômicas como faixa de renda, idade de término de estudo e classe social, estágio do ciclo de vida do consumidor, personalidade e finalmente as características de estilo de vida.

As características atitudinais dos clientes procuram estabelecer um vínculo de causa e efeito entre as características do cliente e o seu comportamento de compra. Esta base de segmentação pode se mostrar mais útil para o desenvolvimento da oferta de marketing, dado que se aproxima dos motivos centrais do comportamento de compra. A segmentação por

benefício se enquadra dentro das características de atitude, uma vez que ela examina os benefícios que os clientes buscam ao consumir determinados produtos. Uma abordagem dentro das características de atitude é através do estudo das percepções e preferências. A desvantagem do uso das características de atitude como base para a segmentação de mercado é que ela exige um investimento muito grande em pesquisas e análises.

A terceira classe que pode ser utilizada como base para segmentação de mercados são as características comportamentais. Dentro desta classe encontram-se: comportamentos de compra, que se referem ao estudo do comportamento em torno do momento da compra e dos padrões de compra, como por exemplo, o comportamento inovador de algumas pessoas, ou a lealdade que outras pessoas têm em relação a alguma marca; comportamentos de consumo, que trata dos papéis do cliente, a saber, usuário, pagante e comprador; comportamentos de comunicação, que estuda o grau de comunicação com outras pessoas sobre o produto de interesse; e a reação a elementos do composto de marketing.

Após o reconhecimento dos diversos segmentos, a partir das bases de segmentação, a próxima etapa no desenvolvimento da estratégia de marketing é a seleção dos segmentos de atuação ou dos mercados-alvo. Este processo requer uma análise estratégica dos segmentos de mercado buscando primeiro a avaliação dos segmentos e posteriormente a seleção propriamente dita dos segmentos.

2.2.2 Seleção do mercado-alvo

A seleção do mercado-alvo é um processo também é conhecido como priorização (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001) ou *targeting* (CRAVENS, 1994). Nesse processo, o profissional de marketing deve focar os segmentos (um, alguns ou vários segmentos), que são mais atrativos de acordo com suas competências, e que serão alvos da ação de marketing.

A avaliação dos segmentos de mercado considera três fatores: tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa. (TOLEDO; HEMZO, 1991; KOTLER; ARMSTRONG, 2007) Nesta abordagem, cada empresa deve avaliar qual o tamanho de segmento é ideal em função de suas próprias características. Dados sobre vendas, índices de crescimento e lucratividade ajudam o processo. Segundo os autores,

taxas de mercado crescentes são bem vistas, porém, à medida que o segmento cresce, ele torna-se atrativo para outras empresas, aumentando a concorrência e diminuindo a rentabilidade.

Com relação à atratividade estrutural do segmento, o modelo proposto para avaliação é o de Porter (1990). Neste modelo cinco forças competitivas são responsáveis pela atratividade do segmento: o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a competição entre as empresas existentes no mercado. Segundo Porter (1990), em longo prazo, estas forças influenciam os preços e custos, estabelecem o investimento necessário para entrada ou permanência no segmento, e em última análise determinam a rentabilidade do segmento.

Um último fator considerado nesta abordagem para avaliação dos segmentos refere-se aos objetivos e recursos da empresa. Este fator diz respeito à capacidade competitiva da empresa, ou seja, as competências e recursos para a empresa ser bem sucedida no segmento diante da concorrência.

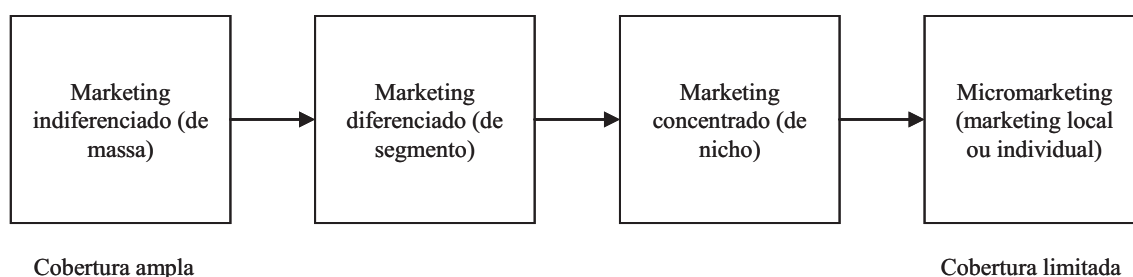
Um modelo alternativo para avaliar os segmentos de mercado é o proposto por Hooley (2005) – Quadro 1 - que agrupa os fatores considerados na avaliação da atratividade de um segmento em quatro categorias: fatores de mercado, fatores econômicos e tecnológicos, fatores competitivos e fatores ambientais.

Quadro 1 - Fatores que afetam a atratividade dos segmentos de mercado

<p>Fatores de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Taxa de crescimento • Estágio no ciclo de vida • Previsibilidade • Elasticidade preço-demanda • Poder de barganha dos compradores • Variações cíclicas da demanda 	<p>Fatores econômicos e tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada e saída • Poder de barganha de fornecedores • Utilização de tecnologia • Investimento necessário • Margens
<p>Fatores competitivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensidade • Qualidade • Ameaça de substituição • Grau de diferenciação 	<p>Fatores do ambiente de negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flutuações econômicas • Fatores político-legais • Regulamentações • Fatores sociais • Ambiente físico

FONTE: HOOLEY; 2005, p. 259.

Uma vez identificados e avaliados os diversos segmentos que constituem o mercado total, a empresa deve partir para a seleção do mercado-alvo. Uma abordagem clássica para a determinação do mercado-alvo é a proposta por Kotler e Armstrong (2007), na qual a cobertura de mercado pode ser conduzida em vários níveis distintos, dependendo principalmente das características do mercado e do produto oferecido aos consumidores (Ilustração 6).

**Ilustração 6 - Estratégias de cobertura de mercado**

FONTE: KOTLER; ARMSTRONG; 2007, p. 173.

O marketing indiferenciado ou de massa é utilizado quando a empresa ignora as diferenças entre os segmentos de mercado e vai em busca de todo mercado com apenas uma única oferta. Neste caso, as diferenças entre as necessidades dos consumidores não são o foco, mas sim o que há de comum entre os consumidores. São desenvolvidos produtos e programas de marketing que sejam adequados para o maior número possível de clientes. A vantagem desta

abordagem está na redução de custos em pesquisas, produção, estoque, transporte e propaganda, devidos à padronização.

Já no marketing diferenciado as empresas atuam em vários segmentos de mercado e utilizam diferentes programas para cada segmento. Nesta opção de cobertura de mercado, são criadas linhas de produtos diversificadas, que são vendidas em canais distintos e com programas de comunicação específicos. O marketing diferenciado normalmente gera mais vendas que o marketing indiferenciado, porém, seus custos são mais altos.

O marketing concentrado (ou marketing de nicho) é utilizado especialmente por empresas com recursos limitados que não podem atacar todos os segmentos em potencial dentro de um mercado. Nesta opção, a empresa foca sua atenção em um ou poucos segmentos de mercado, procura conhecer a fundo os clientes e busca uma posição forte em alguns mercados selecionados, em vez de tentar competir no mercado todo. O principal perigo desta opção é o grande impacto negativo que a empresa pode sofrer caso o segmento focado se torne menos atrativo.

O conceito de micromarketing é explicado por Kotler e Armstrong (2007) como sendo a prática de desenvolver produtos e programas de marketing sob medida para atender as necessidades de cada cliente, ou a prática da customização. Para os autores, o micromarketing subdivide-se em marketing local e marketing individual. O marketing local implica o desenvolvimento de marcas e promoções sob medida para atender as necessidades e desejos de grupos de clientes locais (cidades, bairros ou até lojas específicas). Já o marketing individual (ou marketing customizado) consiste no desenvolvimento de produtos e programas de marketing específicos para cada cliente.

Uma última consideração em relação à seleção de mercados-alvo diz respeito aos fatores que podem restringir ou delimitar a escolha de uma ou outra estratégia de cobertura de mercado, segundo a visão de Kotler e Armstrong (2007):

- O primeiro fator relaciona-se com os recursos da empresa. Uma empresa com recursos limitados não pode almejar uma estratégia de cobertura total de mercado através de um marketing diferenciado. Para empresas com recursos limitados, uma opção viável é o marketing concentrado em um único segmento.

- O segundo fator diz respeito à homogeneidade do produto. Produtos homogêneos, como commodities, são mais bem administrados através de uma estratégia de marketing não diferenciado, com cobertura ampla de mercado. Por outro lado, produtos com muitas versões e tipos são mais adequados a estratégias diferenciadas, seja com cobertura ampla de mercado, ou concentração.
- O terceiro fator limitante é o estágio do produto no ciclo de vida. Dependendo do estágio em que se encontra o produto, diferentes estratégias podem ser utilizadas. No estágio de introdução, por exemplo, uma opção eficaz é o marketing não diferenciado com ampla cobertura de mercado.
- O quarto fator trata da homogeneidade do mercado. Quanto mais o mercado é homogêneo, mais a empresa pode utilizar a estratégia de marketing não diferenciado. Por outro lado, quanto mais o mercado é heterogêneo, mais específica deve ser a estratégia.
- O quinto e último fator diz respeito às estratégias de marketing dos concorrentes. Dependendo da estratégia dos concorrentes em um mercado, a decisão por uma ou outra estratégia de seleção de mercado-alvo pode ser afetada. Se os concorrentes operam com a especialização de mercado, é muito difícil desenvolver uma estratégia de marketing não diferenciado.

O próximo passo no estabelecimento da estratégia de marketing é decidir sobre o posicionamento. Desta maneira, o posicionamento decorre do processo de segmentação, uma vez que é necessário identificar um segmento específico para assim desenvolver um posicionamento pretendido e colocá-lo em prática. De acordo com Gwin e Gwin (2003), o posicionamento não é capaz de trazer benefícios, na prática, se não houver uma segmentação adequada. A oferta posicionada como a de maior valor para um determinado consumidor pode não obter o mesmo resultado para outro, uma vez que este pode fazer parte de um segmento diferente, que faz considerações de maneira distinta.

2.2.3 Posicionamento

Posicionamento é um conceito fundamental na gestão moderna e sua aplicação é relevante para o desenvolvimento dos programas de marketing e conseqüentemente de marcas. No

entanto, apesar da crescente exposição do termo, ainda não há um consenso a respeito da sua abrangência e definição.

De acordo com Toledo e Hemzo (1991), o conceito de posicionamento passou por uma evolução ao longo do tempo, partindo da procura pela definição de um conceito de produto e culminando com o desenvolvimento de um processo estratégico que decorre da postura segmentária por parte da empresa.

Nas próximas páginas serão discutidas a origem e as diferentes definições encontradas para o termo posicionamento, além do processo de posicionamento propriamente dito.

2.2.3.1 Origem e definições

Na literatura são encontrados diferentes enfoques, dependendo do autor e da época em que o conceito foi trabalhado. Segundo Furrier e Serralvo (2006), as origens da prática do posicionamento são obscuras, embora possam estar associadas à década de 1940, relacionadas aos estudos sobre o composto de marketing. De maneira semelhante, as origens do conceito de posicionamento também não são claras.

No entanto, é possível identificar a origem do termo posicionamento, que foi utilizado pela primeira vez em um artigo de Jack Trout, em 1969, publicado no *Journal of Marketing*. Neste artigo, o termo surgiu como resposta à necessidade de se aumentar a eficácia da comunicação das empresas, uma vez que na época havia uma grande quantidade de produtos no mercado e muito esforço de promoção, sendo que a taxa resposta dos consumidores era insuficiente. (OLIVEIRA, 2005).

A data da origem do termo, porém, não ajuda muito no processo de identificação da origem do conceito. O que é possível afirmar é que o posicionamento recebeu importantes influências anteriores à década de 70, como aquelas dos trabalhos de Bill Bernbach, criador das campanhas do Fusca (1950) e da Avis (1963); ou o conceito de Unique Selling Proposition (USP) de Reeves (1961); ou ainda a questão dos benefícios emocionais tratados na linguagem dos símbolos de Levy (1959).

De maneira sintética, o artigo de Trout, faz uma analogia entre a mente humana e um computador, argumentando que cada informação é alocada em uma posição na memória, que é por natureza limitada. Por essa razão, a mente humana cria mecanismos que a torna seletiva, não admitindo a entrada e permanência de outras informações. Como decorrência, as novas informações devem se adequar às posições já existentes, não importando a criatividade da comunicação por si só. Dito isto, o autor sugere que uma posição é um estado relativo e o posicionamento implica a comparação entre ofertas concorrentes a partir de suas marcas.

Em 1972, junto com Ries, Trout publica o famoso artigo “A era do posicionamento”, na qual introduz uma das versões mais disseminadas de posicionamento, que aborda apenas a imagem que o consumidor tem de determinado produto na mente, deixando de lado qualquer consideração sobre a idealização e operacionalização dessa imagem. (VELOSO, 2008) Em uma publicação mais recente, Ries e Trout (1997) afirmam que o posicionamento de marcas ou serviços envolve a obtenção de posição distintiva, singular, clara e consistente na mente dos consumidores-alvo, com promessa precisa, focalizada e que situa a marca ou serviço à parte de seus concorrentes.

Toledo e Hemzo (1991), pioneiros na discussão sobre posicionamento no Brasil, observam que o processo evolutivo do posicionamento fez com que o conceito ultrapassasse uma abordagem limitada ao campo da propaganda, assumindo atribuições estratégicas, muitas delas com a contribuição de autores como Maggard (1976), Wind (1982), e DiMingo (1988). Nos próximos parágrafos serão descritas, de forma sucinta, as contribuições dos autores citados para a expansão do conceito de posicionamento.

Para Maggard (1976), embora o posicionamento estivesse muito associado aos aspectos promocionais de marketing, ele também contemplava diversos elementos da estratégia de marketing. “O posicionamento traz uma contribuição real enquanto um veículo conceitual através do qual diversos conceitos de marketing (segmentação de mercado, diferenciação de produto, preferência do consumidor, objetivo de mercado e outros) podem ser coordenados mais efetivamente”. (MAGGARD, 1976, p. 64) Ainda para Maggard (1976), embora os conceitos de posicionamento e diferenciação sejam relacionados, suas definições são diferentes. O posicionamento é um conceito mais complexo, relacionado à imagem da marca ou produto e envolve um conjunto de ações com o propósito de induzir os consumidores a perceber e a enaltecer o valor, em termos relativos, de uma dada marca ou produto. Já a

diferenciação consiste no ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.

Wind (1982), por sua vez, propõe que o posicionamento de um produto ou marca refere-se à posição que o produto ou marca ocupa em um dado mercado. Trata-se de uma posição literal, espacial, um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um lugar, por comparação aos lugares que outros objetos ocupam. Para o autor, o entendimento das percepções dos consumidores e suas avaliações sobre produtos e serviços são ingredientes essenciais para o design do programa de marketing da empresa. Desta maneira, o posicionamento é entendido como uma estrutura conceitual que orienta as decisões sobre o composto de marketing.

Na abordagem de DiMingo (1988), o posicionamento fundamenta-se no empenho da empresa em oferecer ao mercado o produto ou serviço, de forma mais eficiente e eficaz que a concorrência. Segundo este autor, existem duas dimensões em torno do posicionamento: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. O posicionamento de mercado diz respeito ao processo de identificação e seleção de um segmento, determinação da posição dos competidores e definição de estratégias competitivas, envolvendo ainda, a determinação dos fatores-chave de sucesso, conhecimento das necessidades e interesses do mercado, identificação das forças e fraquezas da empresa e dos seus concorrentes e o desenvolvimento de habilidades para criar e sustentar vantagens competitivas. Já o posicionamento psicológico trata do processo de fixação de uma identidade distintiva do produto na mente do consumidor, baseada no posicionamento de mercado, que se utiliza de ferramentas de comunicação para influenciá-lo no processo de decisão de compra.

Neste momento faz-se necessária uma distinção na nomenclatura relacionada às etapas da estratégia de marketing utilizada neste trabalho. O que DiMingo (1988) reconhece como posicionamento de mercado, neste trabalho é chamado de segmentação de mercado e seleção do mercado-alvo. O que DiMingo (1988) propõe como posicionamento psicológico, aqui é o processo de posicionamento propriamente dito.

O desenvolvimento dos mercados e conseqüentemente da teoria de marketing trouxeram consigo uma diversidade de autores e enfoques para a discussão sobre posicionamento. Aaker e Shansby (1982) inclusive afirmam que posicionamento significa diferentes coisas para

diferentes pessoas. Os autores argumentam que o conceito de posicionamento é confuso e que a academia falhou, até aquele momento, em defini-lo de forma coerente. (VELOSO, 2008).

Além de não haver uma definição universalmente aceita a respeito do termo posicionamento, em parte atribuída à falta de uma clara base teórica, ainda existe uma série de termos complementares e relacionados, como posição, posicionamento de mercado, posicionamento psicológico, posicionamento de produto, posicionamento de marca, imagem de marca etc. que se sobrepõem e confundem os conceitos e as aplicações. (SERRALVO; FURRIER, 2004)

No entanto, apesar da falta de uma definição única, todas as propostas têm algo em comum, pois reconhecem que em um ambiente tumultuado, onde os compradores têm pouco tempo para avaliar decisões em relação a produtos, é altamente vantajoso para uma empresa simbolizar algo importante e ser lembrado por algo significativo. (CLANCY, 1994)

Algumas definições clássicas de posicionamento incluem: “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar destacado na mente dos clientes-alvo” (KOTLER, 2000, p. 321); “posicionamento é o ato de relacionar a faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos dos consumidores.” (KAPFERER, 1992, p.172); posicionamento é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes. (AAKER, 2007) e “posicionamento é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial” (RIES; TROUT, 1997 p. 2).

De acordo com Serralvo (2008), a análise das diversas definições propostas para posicionamento leva a constatação do aspecto duplo do conceito, ora como elemento de trabalho do profissional de marketing, ora como consequência de um processo perceptivo na mente do consumidor. Para o autor, as definições mais completas consideram os dois processos interagindo e acontecendo em paralelo, reconhecendo a participação do administrador de marketing na formatação da mensagem e ao mesmo tempo, entendendo que o resultado final do processo não pode ser garantido a não ser perante a perspectiva do cliente.

Como referência de orientação para este trabalho, o posicionamento adotado é o que se aproxima do conceito de posicionamento psicológico de DiMingo (1988). Trata-se, resumidamente, da comunicação da identidade da marca, levando em conta os concorrentes.

Por identidade da marca entende-se o conjunto de associações que objetiva proporcionar sentido, finalidade e significado a uma determinada marca. (TELLES, 2004) Desta maneira, a definição mais adequada é aquela proposta por Aaker (2007, p. 175): “A posição de uma marca é definida como a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.”

Esta opção justifica-se pelo fato de que um dos propósitos deste trabalho é entender a relação entre o processo de posicionamento e a gestão de marcas, e como esta relação cria valor e desenvolve relacionamentos com os clientes. Em outras palavras, procura-se compreender como a estratégia de marketing, particularmente o posicionamento, pode ser implementado de maneira mais efetiva através do programa de marketing, especificamente a marca. Segundo Telles (2004), admitindo-se que nem tudo que é comunicado pode ser considerado percebido como desejado, manter consistência e coerência no posicionamento pode aumentar a possibilidade da criação de uma imagem de marca desejada, potencializando ou estimulando a seleção da marca.

O desenvolvimento de uma determinada identidade distinta da concorrência é um processo que requer a identificação, seleção e comunicação de um conjunto de possíveis diferenças de valor para o cliente que ofereçam vantagens competitivas. Este processo será discutido na próxima seção a partir das visões de Keller e Machado (2006), Aaker e Shansby (1982), Toledo e Hemzo (1991) e Hooley (2005).

2.2.3.2 Processo de posicionamento

O processo de posicionamento, na perspectiva dos autores supracitados, se inicia com uma ampla análise do mercado. Tal análise inclui essencialmente o entendimento dos clientes e suas percepções; as diferentes ofertas disponibilizadas pelas empresas que concorrem no mercado; e uma auto-análise da empresa. No entanto, esta última análise, interna à empresa, não é considerada no modelo de Aaker e Shansby (1982). Inclusive, o modelo de Aaker e Shansby (1982) foi duramente criticado por Oliveira *et al* (2008) por desconsiderar a análise interna. Para estes autores, o desenvolvimento de diferenças que se constituem em vantagem

competitiva deve levar em consideração os concorrentes, as necessidades e os desejos do público-alvo, e também a capacidade interna da empresa.

De acordo com Hooley (2005), o sucesso do processo de posicionamento está altamente relacionado à realização de uma análise do posicionamento que identifique quem são os competidores, como eles são percebidos, avaliados e posicionados pelos clientes; além de uma análise das necessidades e preferências dos clientes.

Uma técnica analítica disponível que pode auxiliar nesta análise é o escalonamento multidimensional (MDS). Hemzo (1992) explica que o MDS é uma ferramenta estatística que oferece uma representação espacial do relacionamento entre marcas, produtos ou empresas baseado em dados de percepção e preferência do consumidor. O MDS gera um gráfico, conhecido como mapa perceptual, que permite visualizar como os consumidores percebem determinados produtos em relação as variáveis consideradas, as quais devem ser relevantes para o consumidor. Os mapas perceptuais contribuem para que as empresas possam entender como produtos e serviços são percebidos por diferentes grupos de consumidores em termos de pontos positivos e pontos negativos. Contribuem também para a compreensão das semelhanças e diferenças entre os produtos e serviços, assim como para a localização de espaços para reposicionamento de produtos e posicionamento de novos produtos no mercado. (JAIN, 2000).

Outras técnicas que ajudam na análise do posicionamento incluem: análise discriminante, destinada a conhecer os atributos diferenciadores dos produtos concorrentes e a obter mapas perceptuais; análise por conglomerados, utilizada para agrupar clientes pelo grau de similaridade de suas aspirações; regressão múltipla, adotada para conhecer os atributos diferenciadores dos produtos concorrentes; entre outras. (TOLEDO; GOUVEA, 1995).

A análise do mercado possibilita a visualização do ambiente de marketing como um todo, tanto do ponto de vista dos recursos organizacionais, quanto da estrutura competitiva. Esta análise resulta no entendimento das capacidades da empresa perante as restrições existentes e culmina com a definição de uma oferta diferenciada e atrativa para os segmentos selecionados. (TOLEDO; HEMZO, 1991).

Em outras palavras, a análise ambiental, considerando os elementos internos e externos à empresa, deve levar a identificação de alguma vantagem potencial. Esse ponto de vantagem deve, obrigatoriamente, encontrar ressonância junto aos clientes e representar algo diferente daquilo que os concorrentes proporcionam. E embora o processo de posicionamento não se reduza à busca de diferenciação, é fato que ele depende em grande medida dela.

Para Hooley (2005), uma vantagem diferencial pode ser criada a partir de qualquer um dos pontos fortes da empresa ou das competências que a diferenciam da concorrência, desde que sejam embasadas no valor para o cliente e sejam difíceis de copiar. Segundo Lambin (2000), esta vantagem pode ser descrita como o conjunto de atributos de uma marca que lhe confere superioridade sobre os concorrentes. As dimensões da vantagem competitiva são ilustradas abaixo (Ilustração 7):

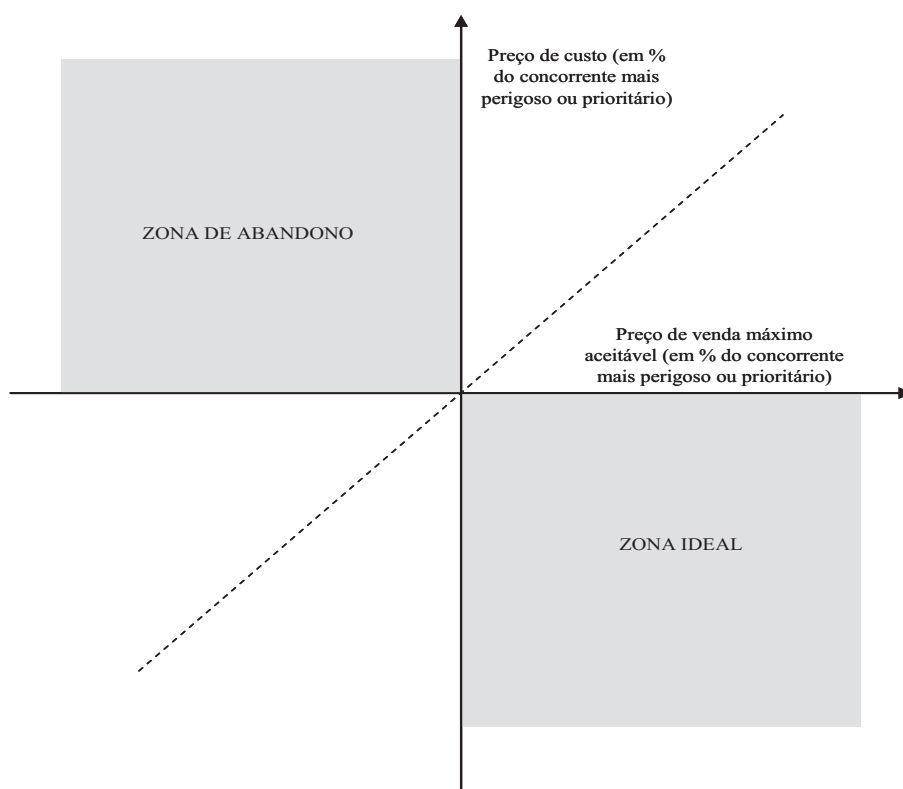


Ilustração 7 - Dimensões da vantagem competitiva
 FONTE: LAMBIN; 2000, p. 337.

A partir da ferramenta de análise proposta por Lambin (2000), a empresa traça uma comparação com seu concorrente principal, partindo do princípio de que não é possível enfrentar todos os concorrentes. No eixo vertical mede-se a produtividade da empresa com relação ao seu principal concorrente, a partir dos custos relativos. No eixo horizontal, mede-se

o poder de mercado, ou o preço máximo de venda aceitável pelo comprador, em relação, também, ao principal concorrente. A partir dessa análise, a posição ideal é aquela onde a empresa possui custos menores que seu principal concorrente e ainda consegue cobrar preços superiores, derivados da fidelidade e conseqüente inelasticidade da demanda.

Assim, ofertas que são diferenciadas de uma forma valorizada pelo cliente podem obter preços e margens mais altas, além de outros benefícios, como a lealdade do consumidor. (PORTER, 1990) Para uma oferta diferenciar-se da concorrência ela precisa ser única em algo. Segundo Kotler e Armstrong (2007), para encontrar pontos de diferenciação é preciso ficar atento a todos os pontos de contato da empresa com o cliente. De maneira resumida, os autores sugerem que as ofertas podem se diferenciar em suas linhas de produtos, serviços, canais, pessoal ou imagem (Quadro 2).

Quadro 2 - Variáveis de diferenciação

Produto	Serviços	Pessoal	Canal	Imagem
<ul style="list-style-type: none"> • Forma • Características • Desempenho • Conformidade • Durabilidade • Confiabilidade • Facilidade de reparo • Estilo • Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de pedido • Entrega • Instalação • Treinamento do cliente • Orientação ao cliente • Manutenção e reparo • Serviços diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência • Cortesia • Credibilidade • Confiabilidade • Capacidade de resposta • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Especialidade • Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos • Mídia • Atmosfera • Eventos

FONTE: KOTLER; 2000, p. 310.

Keller e Machado (2006) procuram sistematizar o processo identificação de pontos de diferença em quatro etapas: definição do conjunto de todos os atuais e potenciais compradores que tem suficiente interesse, renda e acesso ao produto; reconhecimento dos principais concorrentes; identificação dos pontos em que a marca é semelhante aos concorrentes (pontos de paridade); e finalmente a identificação dos pontos em que a marca é diferente dos concorrentes. Estes pontos de diferença são associações fortes, favoráveis e únicas da marca em uma categoria, que podem ter qualquer atributo ou benefício, funcional, de desempenho ou imagem.

Para Aaker (2007), o conjunto de benefícios que a empresa promete proporcionar aos clientes para satisfazer suas necessidades (proposta de valor) é por si só um ponto de diferença

valorizado pelo cliente. Segundo o autor, valor percebido pelo cliente pode ser sustentado pelas associações estabelecidas em relação a uma marca, que podem incluir atributos do produto, um determinado símbolo, um personagem etc. De acordo com Hooley (2005), um meio especialmente eficaz de diferenciação é criação uma marca única com imagem e reputação favoráveis. A marca ou seu símbolo são indicações da origem e uma garantia do que se pode esperar com relação à oferta. Além disto, segundo o autor, a marca é uma vantagem competitiva bastante defensável: uma vez registrada, os concorrentes não podem usar nem o mesmo nome, nem o mesmo símbolo.

A identificação das capacidades competitivas da empresa conduz a uma oferta diferenciada, no entanto, este processo pode levar a descoberta de muitas diferenças, e nem todas interessam à empresa, que deve então selecionar algumas que sensibilizem seu mercado-alvo e auxiliem na interação do composto de produtos ou marcas da empresa. (NIÑO, 2003) Portanto, identificados os pontos de diferença que ofereçam vantagens competitivas, o próximo passo no processo de posicionamento é selecionar as diferenças que serão promovidas.

Para Kotler e Armstrong (2007), as diferenças que merecem atenção devem atender os seguintes critérios: importância, a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores; destaque, a diferença é oferecida de maneira destacada; superioridade, a diferença é superior a outras maneiras de se obter benefícios; exclusividade, a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes; acessibilidade, o comprador deve poder pagar pela diferença; e finalmente lucratividade, os custos da diferença devem ser menores que seus retornos potenciais.

Hooley (2005), por sua vez, sugere que a escolha dos pontos de diferença deve levar em conta o valor agregado da diferenciação para o cliente, o custo da diferenciação em relação ao valor agregado, a probabilidade e a velocidade de o concorrente copiar a diferenciação e o grau com que a diferenciação explora os ativos de marketing da empresa. De maneira sintética, os fatores fundamentais da diferenciação residem no valor para o cliente, na aptidão da empresa para entrega e na dificuldade para a concorrência copiar.

Outro aspecto relevante é a decisão de quantas diferenças promover: apenas um único benefício ou múltiplos benefícios. Reeves (1961), Ries e Trout (1997) defendem que apenas

um atributo seja comunicado para o mercado-alvo, proposta única de vendas (USP), já que os compradores tendem a lembrar apenas do número um, ainda mais em um mundo cada vez mais saturado de tanta comunicação. Por outro lado, há quem defenda o posicionamento de múltiplos benefícios. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o uso de múltiplos benefícios pode ser necessário quando duas ou mais empresas afirmam ser a melhor no mesmo atributo. Entretanto, de acordo com os autores, à medida que as empresas aumentam o número de apelos de suas marcas, elas se arriscam a perder credibilidade e um posicionamento claro.

Uma vez escolhidas as vantagens competitivas sobre as quais posicionar a oferta, é necessário desenvolver uma estratégia de posicionamento. De acordo com McKenna (1999), a estratégia de posicionamento busca uma posição sólida que a oferta possa ocupar e manter, aumentando suas possibilidades de êxito. Para o autor, o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento considera dois fatores: as diferenças existentes entre os diversos segmentos do mercado e a interação entre linhas e itens do composto de produtos da empresa. A estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a empresa desenvolve, ou seja, a posição transmitida aos clientes deve ser consistente com o direcionamento estratégico. O posicionamento deve refletir a identidade da empresa, caso contrário pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes.

Na literatura existem diversas propostas relacionadas à estratégia de posicionamento. Combinando as propostas apresentadas por Wind (1982), Aaker e Shansby (1982), Hemzo (1992) e Czinkota (2001) as principais alternativas de estratégia de posicionamento disponíveis são:

- Posicionamento por atributo: nessa estratégia o posicionamento é estabelecido com base no desempenho do produto e em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos. Esse é um dos enfoques mais comuns, por isso devem-se buscar atributos não considerados pelos concorrentes, e resistir à tentação de usar vários atributos, que podem resultar em uma imagem confusa.
- Posicionamento por benefício: nesse caso, o produto é posicionado como líder em certo benefício. A mensagem da comunicação apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que ele representa, as necessidades que ele atende e os problemas que ele soluciona.
- Posicionamento por aplicação ou utilização: refere-se a posicionar o produto como o melhor para algum uso de acordo com uma situação específica.

- Posicionamento por usuário: o posicionamento procura associar o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida ou personalidade. O produto é posicionado como o melhor para um tipo específico de usuário.
- Posicionamento por concorrente: estratégia em que se alega que o produto é de algum modo melhor que o do concorrente. Nesta estratégia se compara, de forma implícita ou explícita, o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento, ou situar-se como uma alternativa melhor que o concorrente.
- Posicionamento por dissociação de classe de produto: nessa estratégia o produto pode ser posicionado em relação a uma determinada categoria de produto. Geralmente é mais utilizada no caso de novos produtos, quando se deseja enfatizar as diferenças de características entre ele e os demais produtos existentes.
- Posicionamento por símbolo: ocasionalmente as empresas utilizam um símbolo ou um ícone para posicionar seu produto nas mentes dos consumidores. Ao longo do tempo os símbolos podem se tornar sinônimos da empresa ou da marca e a maioria dos consumidores têm uma imagem clara sobre o produto ou empresa simplesmente por ver o símbolo.
- Posicionamento baseado em preço ou qualidade: embora se trate de atributos (como na primeira estratégia de posicionamento proposta), preço e qualidade são dimensões tão freqüentes que se torna mais apropriado considerá-las a parte. Em muitas marcas ou categorias de produtos o posicionamento baseado em preços altos atua como sinalizador de qualidade.

Uma ferramenta que auxilia na visualização das opções estratégicas disponíveis é o Modelo Genérico de Posicionamento (MGP), apresentado por Hooley e Saunders (1996). Trata-se de uma matriz com uma dimensão relacionada às posições genéricas alternativas e outra dimensão associada às estratégias de posicionamento viáveis. As quatro alternativas de posicionamento genérico compreendem: consolidação (adotada pelos líderes de mercado, utiliza termos de consolidação da sua posição privilegiada na comunicação); posição latente (baseada em uma necessidade ou desejo não atendido, para estabelecer uma reputação pioneira); testemunho (estabelecer uma competição direta entre concorrentes, mas não necessariamente explícita); e participação (para empresas menores que tentam uma identificação com o grupo dominante em um segmento). Em cada uma das posições

genéricas, a estratégia de posicionamento determina os meios pelos quais as posições de cada um dos produtos são divulgadas: atributos do produto, relação preço-qualidade, comparação com a concorrência, oferecimento de uma aplicação superior ao cliente, apelo maior ao usuário e, por fim, ganhar destaque na classe de produtos. As posições genéricas aplicadas às estratégias escolhidas ajudam no delineamento da operacionalização do posicionamento (Ilustração 8).

		POSIÇÃO GENÉRICA			
		Consolidação	Posição latente	Testemunho	Participação
ESTRATÉGIA	Atributos				
	Preço/qualidade				
	Concorrência				
	Aplicação				
	Usuário				
	Classe de produto				

Ilustração 8 - Alternativas de posicionamento
 FONTE: HOOLEY; SAUNDERS; 1996, p. 252.

Definida a estratégia de posicionamento, a empresa pode desenvolver uma ação concreta no sentido de anunciá-la de forma persuasiva, tomando os cuidados necessários para evitar erros de posicionamento. Erros comuns de posicionamento, segundo Kotler (2000) incluem: subposicionamento, a marca ou produto são vistos apenas como mais um no mercado saturado, pois os consumidores não têm uma percepção especial do produto ou da marca; superposicionamento, os compradores têm uma imagem muito imprecisa ou estreita sobre o produto ou marca, com relação ao preço, qualidade etc.; posicionamento confuso, os consumidores possuem uma imagem confusa da marca, devido ao excesso de propaganda ou mudança freqüente no posicionamento; e posicionamento duvidoso, é difícil para os consumidores acreditar nos apelos de propaganda da marca, tendo em vista suas

características, preço ou fabricante do produto (falta de consistência entre a comunicação e as características do produto ou marca).

Neste sentido, o monitoramento da posição é um processo imprescindível e constante que evita erros de posicionamento e procura manter a posição desejada. (AAKER; SHANSBY, 1982) Para Keller (1998), algumas situações que merecem atenção, pois potencialmente levam a erros de posicionamento são: estabelecer consciência de marca antes de definir um posicionamento claro; promover atributos pouco importantes para o cliente; investir pesadamente em pontos de diferenciação que podem ser facilmente copiados; considerar mais a concorrência do que os consumidores ou a proposta de valor; e pensar em reposicionar a marca quando isso é muito difícil.

De maneira resumida (Ilustração 9), o processo de posicionamento de uma empresa, de uma linha de produtos ou de uma marca, dentro de um contexto de marketing estratégico, deve ser desenvolvido a partir de uma avaliação das características e restrições da empresa e seu ambiente, passando pela identificação e seleção de vantagens competitivas e culminando com o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento e sua comunicação junto a seus consumidores. (TOLEDO; HEMZO, 1991).

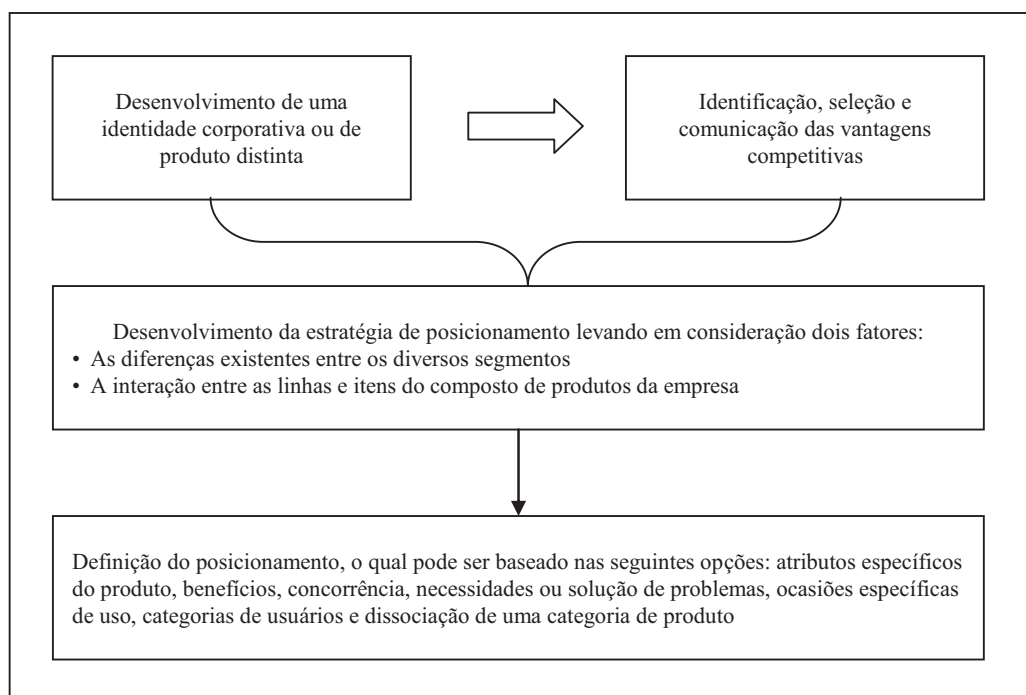


Ilustração 9 - Modelo do processo de posicionamento

FONTE: VELOSO; 2008, p. 118.

Uma vez que a empresa tenha optado por uma estratégia de posicionamento, ela deve implementá-la de forma eficaz. A empresa que deseja posicionar uma determinada oferta na mente do consumidor deve trabalhar não somente a imagem que ela está transmitindo, mas também a produção desta imagem de forma real e inequívoca. O composto de marketing constituído por produtos, preço, promoção e distribuição são os meios pelos quais a empresa traduz a estratégia de uma declaração de intenção para um esforço de mercado. A estratégia de marketing deve estar firmemente amarrada à operacionalização do composto de marketing. (TOLEDO; HEMZO, 1991; LAMBIN, 2000; HOOLEY, 2005).

Na próxima seção será discutida a implementação da estratégia de posicionamento. A empresa deve perceber que todas as variáveis de marketing devem ser estrategicamente coordenadas para transmitir a imagem que foi apresentada ao consumidor. É necessário que todos os elementos do composto de marketing estejam de acordo com o que se está comunicando ao consumidor como sendo o posicionamento da marca. (HOOLEY, 2005).

2.3 O programa de marketing

“A vantagem de resolver o problema do posicionamento é que ele habilita a empresa a resolver o problema do composto de marketing.” (KOTLER, 2000, p. 268) De acordo com o processo de marketing proposto por Kotler e Armstrong (2007), a estratégia de marketing da empresa determina quais clientes a empresa vai servir (segmentação e seleção do mercado-alvo) e como criará valor para esses clientes (diferenciação e posicionamento). Em seguida, é necessário desenvolver um programa de marketing que realmente proporcione o valor prometido aos clientes-alvo.

O composto de marketing, então, é o meio pelo qual a empresa transforma sua intenção estratégica em esforços voltados para o mercado. Se os elementos do composto de marketing não forem coerentes e alinhados, ou se contradizerem, o posicionamento será confuso para os clientes. Cada um dos elementos do composto deve ser projetado para levar ao posicionamento pretendido. Decisões como a precificação ou as campanhas promocionais, não podem ser consideradas isoladas da estratégia perseguida. Por exemplo, um

posicionamento de luxo, que diferencia as ofertas da empresa das dos concorrentes em termos de alta qualidade do produto, requer uma comunicação elaborada, uma distribuição restrita a poucos e qualificados pontos de venda e um preço acima da média do mercado, sem contar com o produto em si, que terá que entregar a qualidade prometida. (HOOLEY, 2005).

Desta maneira, o posicionamento como resultado da estratégia de marketing deve ser a base e a orientação de toda e qualquer forma de contato do público com a oferta, envolvendo a embalagem do produto, o serviço de atendimento ao cliente, a comunicação com o mercado, as características do ponto de venda, o preço do produto, enfim, o posicionamento tem de ser compatível e refletido em cada uma das dimensões do composto de marketing. (TELLES, 2004).

As variáveis do composto de marketing são as ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) O composto de marketing, ou *mix* de marketing, é formado por um conjunto de ferramentas que McCarthy, na década de 1960, classificou e denominou 4Ps do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

2.3.1 Produto

Um produto é algo que pode ser oferecido para um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade. O conceito de produto é amplo e inclui mais do que apenas bens tangíveis, incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, idéias etc. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As decisões relacionadas aos produtos envolvem o desenvolvimento dos bens e serviços que a empresa oferece a um grupo de consumidores. Tais decisões abrangem a definição dos atributos do produto (qualidade, características, estilo e design), embalagem, rotulagem, serviços de apoio e assistência ao produto, garantias, gerenciamento ao longo do ciclo de vida, desenvolvimento de novos produtos, decisões sobre linhas de produtos etc. (BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2008; CZINKOTA, 2001).

Dentre as decisões fundamentais relacionadas ao produto está o gerenciamento de marcas. As marcas – combinações de nomes, símbolos, termos etc. que identificam um produto específico – assumem importância determinante no estabelecimento do consumo. Elas representam a promessa do bem-estar, a garantia de satisfação e o bom desempenho do produto no processo decisório dos consumidores. (SERRALVO, 2008) Segundo Telles (2004), se o gerenciamento da marca for desenvolvido adequadamente, o consumidor construirá em sua mente a imagem que a marca pretendeu transmitir - o posicionamento.

Dada a importância da gestão da marca no campo do marketing e especificamente para este trabalho, uma seção será dedicada exclusivamente à discussão sobre a gestão de marcas.

2.3.2 Preço

O preço é o único elemento do composto de marketing que resulta em receita e lucro. Todos os outros elementos do composto de marketing - produto, distribuição e promoção – representam despesas. Além desta característica, o preço, também, é capaz de estabelecer uma conexão direta com a demanda do consumidor: através do ajuste de preços, os profissionais de marketing podem estimular ou restringir a demanda, além de construir e fortalecer o relacionamento com a empresa e seus produtos (FERRELL; HARTLINE, 2008).

As decisões de preço lidam com os métodos para estabelecer preços justificáveis e rentáveis e estão sujeitas a um conjunto complexo de forças ambientais – clientes, concorrentes, a própria empresa, fornecedores, governos etc. De acordo com Boone e Kurtz (2009), a determinação de preços deve, pelo menos, apoiar a estratégia de marketing de um produto, realizar as metas financeiras de uma empresa e se ajustar às realidades do ambiente de mercado.

As principais decisões de preços envolvem a determinação de preços para produtos novos e existentes, para linhas de produtos, para acessórios, para pacotes de produtos, além de descontos e concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.3.3 Distribuição

As questões relativas à distribuição estão entre as mais importantes da administração de marketing, uma vez que se relacionam à disponibilidade do produto e à margem de lucro da empresa. A importância da disponibilidade do produto é óbvia: os consumidores não poderão comprar o produto se ele não estiver disponível na hora, lugar e quantidades certos; e a margem de lucro da empresa está intimamente amarrada aos custos de distribuição. (FERRELL; HARTLINE, 2008).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a maioria dos fabricantes utiliza intermediários para levar seus produtos ao mercado. Estes intermediários são conhecidos como canais de marketing e são compostos por um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto para um mercado. Os canais de marketing são responsáveis pela distribuição física (transporte e armazenamento dos produtos) e também pela coleta e distribuição de informações relevantes, obtenção de financiamentos (aquisição e utilização de fundos para cobrir os custos do canal) e assunção de riscos.

As decisões de distribuição envolvem uma série de atividades, entre elas: a escolha relativa aos meios de transporte, armazenagem, controle de estoque, processamento de pedidos, cobertura, variedade, localização, seleção, motivação e avaliação dos membros do canal de marketing (atacadistas, varejistas) etc.

2.3.4 Promoção

A promoção é a variável do composto de marketing responsável pela comunicação persuasiva da oferta da empresa. Inclusive, a administração de marketing moderna tem substituído o termo promoção pela idéia de comunicação integrada de marketing (CIM). De acordo com Ogden e Crescitelli (2007), o conceito de CIM surge e se desenvolve em um ambiente complexo para comunicação, devido à profunda segmentação dos mercados e a grande quantidade de anúncios exibidos. Trata-se de uma expansão do P de promoção do composto de marketing que reconhece a importância de comunicar a mesma mensagem para diferentes públicos através do uso e gerenciamento das suas diversas ferramentas.

Segundo Telles (2004), em todo processo de comunicação, a mensagem enviada pelo emissor sofre influências dos ruídos do ambiente, podendo alterar seu significado. Quando o significado pretendido para uma marca, exteriorizado através da comunicação, sofre influências ambientais - podendo ser recebido e experimentado de diferentes formas e em diferentes contatos pelo consumidor - a mensagem pode não ser a desejada pela empresa.

Desse modo, a coordenação das diferentes ferramentas promocionais é imprescindível para uma comunicação eficaz com o mercado-alvo. As principais decisões de comunicação (promoção) envolvem o uso das seguintes ferramentas: propaganda, publicidade, relações públicas, patrocínio, promoção de vendas, marketing direto e digital, venda pessoal, *product placement*, eventos, *merchandising*, folhetos, catálogos e marketing viral. (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

2.4 A gestão de marcas

A marca é uma das maneiras da empresa transpor seu posicionamento para o mercado. A marca, operacionalizada com todos os demais itens do composto de marketing de forma integrada, é o principal fio condutor da implementação da estratégia de uma empresa. (TAVARES, 1997) Boa parte de sua força deriva da sua capacidade de funcionar como uma heurística para os clientes – os clientes a usam para simplificar as escolhas e reduzir os riscos da aquisição. As marcas valiosas asseguram um padrão de qualidade nas compras futuras e justificam a cobrança de um preço mais alto.

Sob o conceito de valor percebido pelo consumidor, expresso na relação benefícios sobre custos, a oferta que estiver associada ao maior resultado, possuirá maior valor para o cliente. Uma maneira de aumentar o resultado, e consequentemente o valor, é aumentar a percepção do cliente sobre os benefícios. Segundo Telles (2004), a marca é uma variável relevante associada à avaliação dos benefícios, principalmente por sua capacidade de gerar significado e ancorar associações positivas. Marcas valorizadas e bem posicionadas fornecem os fundamentos para criar valor para o cliente e desenvolver relacionamentos lucrativos com ele. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Deste modo, a marca é um elemento-chave na relação da empresa com os clientes e sua gestão é essencial para a consecução dos objetivos de marketing: conquistar a preferência e a fidelidade do consumidor. Para Martyniuk (2008), a gestão de marcas é hoje, nas empresas, tema fundamental, que orienta toda a ação de mercado. De acordo com a autora, a marca melhora o relacionamento com consumidores, aumenta a participação de mercado, contribui para a lucratividade, e tem, não somente um efeito imediato nos resultados financeiros, mas também conseqüências no longo prazo, garantindo a sustentabilidade da empresa.

O propósito desta seção é explorar os principais fundamentos teóricos sobre a marca pertinentes ao presente estudo. Assim, os tópicos abordados incluem o conceito de marca, sua gestão e seu papel como elemento diferencial e gerador de valor para as empresas. Também faz parte do escopo deste trabalho uma discussão sobre os temas imagem e identidade de marca. Como parte introdutória desta seção, serão apresentadas a origem e a evolução das marcas.

2.4.1 Origem e evolução da marca

A palavra marca na língua inglesa, *brand*, tem origem no verbo *to brand*, que significa, para um fazendeiro, colocar um sinal de ferro em brasa em seu gado, para distingui-lo de outras manadas. (LENCASTRE, 2005) Para Keller e Machado (2006), o termo marca vem da antiga palavra norueguesa *brandr* que significava *to burn*, traduzindo, queimar.

A origem das marcas, como sinal distintivo de produtos e serviços remonta a Antiguidade, período em que era costume indicar a proveniência do produto agrícola ou manufaturado através da marca, servindo também para atestar a excelência do produto e seu prestígio. (PINHO, 1996) Segundo Ruão (2003), os romanos tornavam públicos, por meio de pinturas, locais de comércio, mercadorias e prestadores de serviços: os açougues exibiam a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada dos seus estabelecimentos o desenho de uma espécie de moringa, e a figura de uma vaca indicava a existência de um vendedor de laticínios.

Como signo, no entanto, a origem das marcas é bem mais remota. Neste caso, as marcas são tão antigas quanto às assinaturas presentes na arte pré-histórica. Em pinturas rupestres de até

30.000 anos é possível verificar mãos impressas ou estilizadas indicando a autoria da obra. (LENCASTRE, 2005) De acordo com Telles (2004), a utilização de signos como componente do processo de comunicação e, conseqüentemente, das relações coincide com o início da civilização. Para o autor, bandeiras, cruzeiros e brasões podem ser considerados identificações poderosas (marcas) de instituições, países, religiões, famílias etc.

Na época medieval as corporações de ofício adotaram o uso de marcas com o propósito de identificação e reconhecimento. As marcas eram usadas para atrair compradores fiéis a determinados fabricantes e também para policiar quem infringia os monopólios das corporações (controle da quantidade e da qualidade da produção), numa função muito parecida à das modernas certificações de qualidade. Segundo Low e Fullerton (1994), uma lei inglesa de 1266 determinava que padeiros aplicassem sua marca em cada pão vendido, assim, se qualquer pão estivesse fora do peso, seria possível saber de quem era a culpa. Ourives também eram obrigados a marcar as mercadorias que produziam com sua assinatura ou símbolo pessoal, além de um sinal indicando a qualidade do metal.

Ainda no período medieval surgiram as marcas registradas, que, de acordo com Tavares (1997), eram usadas pelas associações de comércio para assegurar ao consumidor qualidade consistente e obter proteção legal ao fabricante. No início do século XVI, as destilarias escocesas embarcavam o uísque em barris de madeira que recebiam a gravação a fogo do nome do fabricante. A marca nos tonéis representava uma garantia de precedência e uma prevenção contra a substituição da bebida por outros sucedâneos mais baratos. (FARQUHAR, 1990).

Até este momento na história, as marcas concentram sua função na identificação da mercadoria adquirida e na fonte, fabricante ou proprietário de um produto. À medida que o comércio se desenvolve, a marca passa adquirir outros significados, como a forma de diferenciar aqueles que produzem artigos semelhantes. Louro (2000) resume a origem da marca em três momentos: no primeiro momento a marca trabalha como um sinal identificador do proprietário, facilitando a localização e identificação dos ativos para os proprietários e identificando a origem para o comprador. No segundo momento, a necessidade de proteção do valor patrimonial leva à consideração da marca como entidade jurídica. E no terceiro momento surge o caráter distintivo da marca, fonte de diferenciação da oferta da empresa.

O uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação aconteceu na Escócia, em 1835, com a introdução da marca Old Smuggler, criada para designar uma linha de uísque que empregava um processo especial de destilação. (AAKER, 1991) Para Perez (2004), a força propulsora da expansão da função da marca foi a Revolução Industrial, momento na qual a produção artesanal passou a ser uma produção em massa e os bens começaram a ser produzidos em grande quantidade e variedade.

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o empresário Harley Procter formalizou diversos conceitos modernos de marca. Para distinguir seu sabão dos demais, após pesquisar como e porque os consumidores compravam, criou um nome para o produto, *Ivory*, colocou-o em uma embalagem, identificou seu grau de pureza e passou a divulgar essas informações em anúncios de revistas. “As afirmações de pureza e suavidade eram apoiadas pela cor branca, pelo nome *Ivory*, pelo *slogan* e pela associação com crianças” (AAKER, 1991, p. 4) No Brasil, o polvilho antisséptico Granado e as cervejas Brahma e Bohemia são exemplos de algumas das marcas mais antigas, datando respectivamente de 1903, 1888 e 1853. (KHAUAJA, 2008).

Nas primeiras décadas do século XX, com a proliferação de produtos uniformes, produzidos em massa, quase indistinguíveis uns dos outros, tornou-se imperativa a criação da marca competitiva – aquela capaz de produzir uma diferença baseada na imagem e não só no produto (KLEIN, 2002) Comprovando esta idéia, em meados da década de 40, os fabricantes norte americanos começaram a verificar que os consumidores associavam diversos tipos de valores aos seus produtos, como juventude, diversão ou *status*. Esta prática propiciou a ampliação do conceito de marca, incluindo a percepção de que os consumidores compram mais que produtos, compram as marcas e suas promessas. (MATTOS, 2007).

Na década de 1950, em uma das primeiras referências sobre marca na literatura de marketing, Gardner e Levy (1955) reconhecem que a marca é mais do que o nome utilizado para diferenciar fabricantes de produtos, trata-se de um símbolo complexo, representativo de idéias e atributos funcionais e emocionais. Para Ruão (2003), nessa altura, o marketing descobre o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. A marca, sob esta nova concepção, atribui características intangíveis, valores, sentimentos, idéias, afetos etc., que supervalorizam o produto e sua prestação funcional.

Apesar de já se caracterizar, inclusive na academia, como um elemento relevante na administração de marketing desde a década de 1950, as marcas adquiriram importância e visibilidade sem precedentes a partir da década de 1980, quando empresas como Nike e a Microsoft decidiram focalizar sua gestão no desenvolvimento e gerenciamento de poderosas imagens de marca. Esta perspectiva estimulou diversas outras empresas a terceirizar a fabricação de produtos, concentrando seus esforços no desenvolvimento e gestão das suas marcas. (TELLES, 2004).

Ainda na década de 1980 surge o conceito de valor de marca (*brand equity*), um enfoque econômico-financeiro, em que a marca passa a ser analisada como um ativo gerador de valor para seu proprietário. (KELLER; MACHADO, 2006) Segundo Kapferer (2003), durante a onda de fusões e aquisições, nas décadas de 1980 e 1990, era possível assistir uma elevação dos múltiplos negociados, toda vez que a empresa visada detivesse uma marca notoriamente conhecida, mesmo que ela estivesse operando com prejuízos.

Como as marcas em geral proporcionam retornos financeiros de longo prazo ao seu titular, os piratas corporativos simplesmente identificavam as organizações com marcas valiosas, mas talvez preços de ações subavaliadas. Eles adquiriam o controle ou uma participação controladora na companhia, o que lhes permitia recompor o conselho de administração a seu favor. Usavam instrumentos financeiros de longo prazo, que pressupunham poderiam ser liquidados com os retornos do mercado e os fluxos de receita gerados pelas marcas. [...] Os piratas corporativos simplesmente assumiram organizações, ganharam o controle de marcas e ativos e começaram a operá-los de modo muito diverso. (SCHULTZ; BARNES, 2001, p. 40).

Como resultado desse processo, na década de 1990 as marcas foram bastante questionadas quanto ao seu valor e quanto a sua forma de gestão. Nesse momento, argumentou-se que o alcance da marca havia sido exagerado e viu-se florescer discussões extremamente alarmistas sobre o fim das marcas e a indagação se as marcas deveriam, de fato, ser consideradas capital. (KAPFERER, 2003) Tudo isso começou a partir da “sexta-feira Marlboro”, dia em que a Philip Morris decidiu reduzir o preço do cigarro Marlboro para tentar concorrer com marcas mais baratas que estavam tomando seu mercado. Segundo Khauaja (2008), quando empresas como a Philip Morris, com experiência em construção de marcas, equipes de marketing estruturadas e altos investimentos em marketing, viram-se ameaçadas por marcas cujo único atrativo era o preço, todo conceito de marca construído por décadas parecia ter perdido seu valor.

No entanto, enquanto marcas tradicionais, como Marlboro, perdiam mercado para marcas focadas em preços baixos, outras marcas tornavam-se cada vez mais sólidas, como Apple e OMO. Essa contradição levou a tomada de consciência de que a marca por si só não é a fonte do valor, mas sim a sua gestão ao longo do tempo. A lição que ficou da crise representada pela Marlboro foi que nunca houve de fato uma crise das marcas, mas sim uma crise na administração de determinadas marcas que levou a queda brusca do valor destas. (KHAUAJA, 2005).

Atualmente, as marcas assumem papéis mais complexos, que incluem as necessidades emocionais dos consumidores e estão associados a um estilo de vida ou a um conjunto de idéias. Martins (1999), inclusive, acredita que o trunfo das marcas bem-sucedidas é justamente associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário coletivo. Corroborando esta visão, Khauaja (2008) afirma que de acordo com o *ranking* das 100 marcas mais valiosas do mundo da Interbrand, as marcas com forte apelo emocional passaram a valer mais.

Uma vez contada a história das marcas, desde a Antiguidade até o século XXI, o próximo passo na discussão sobre marcas é apresentar algumas definições para o termo e examinar suas principais funções, tanto para os consumidores, quanto para a empresa.

2.4.2 Definição

Definir marca não é uma tarefa simples, primeiro, porque a marca é um conceito polifacetado, objeto de estudo e de prática de vários saberes; e segundo, porque muitos autores de diversas áreas de conhecimento abordam o tema. (LENCASTRE, 2005) Dependendo do que está falando sobre ela, o conceito do que é uma marca pode ter diferentes interpretações: pode ser um logotipo para os designers, uma campanha promocional para as agências de publicidade, e um diferencial competitivo para as empresas. (TELLES, 2004).

De acordo com a AMA (2008), “uma marca é um nome, um termo, design, símbolo ou qualquer outro elemento que identifica os bens ou serviços de um vendedor e os diferencia de outro vendedor”. De maneira similar, Aaker (2003, p. 56) propõe que:

Uma marca é um nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, uma marca registrada ou um design de embalagem) criado para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, e para diferenciar esses produtos ou serviços dos da concorrência. A marca, portanto, assinala para o cliente a fonte do produto, e protege tanto o cliente quanto o produtor de concorrentes que tentariam fornecer produtos que parecem idênticos.

Com uma visão um pouco mais abrangente, ultrapassando a idéia de visibilidade e diferenciação, Kapferer (2003, p. 23) observa que:

A marca é um símbolo cuja função é revelar às qualidades escondidas do produto, inacessíveis ao contato (visão, toque, audição, odor), e eventualmente, aquelas acessíveis pela experiência, quando o consumidor não quiser fazer uso desta última, a fim de não correr riscos, enfim, a marca – quando renomada – incute todo um imaginário de consumo.

De maneira análoga, Bedbury (2002, p. 37) argumenta que:

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens e 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.

Mais do que a propriedade e a diferenciação, a marca traz para o mercado significado para o consumidor. Ela representa o que o consumidor é e o que acredita que a marca oferece para ajudá-lo a reforçar seu lugar na sociedade. Assim, a marca é mais do que um nome, símbolo ou qualquer outro elemento – ela é um vínculo que somente o consumidor é capaz de criar. (SCHULTZ; BARNES, 2001) Portanto, as definições de marca que trabalham somente nos planos da identificação e diferenciação, como àquela proposta pela AMA, ressentem a carga simbólica existente no termo. A marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas as quais se destina. (PEREZ, 2004).

Do ponto de vista jurídico, o conceito de marca é o de marca registrada, que diz respeito a uma marca que tem a proteção legal para uso exclusivo de seu proprietário, o detentor do registro. Segundo a Lei da Propriedade Industrial (n. 9279 – art. 123), “marca de produto ou serviço é aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa”.

Apesar da perspectiva restrita vinculada à legislação, a definição de marca já ultrapassa, mesmo nessa área, as barreiras de mero sinal distintivo de produtos e serviços. Para o INPI,

Instituto Nacional da Propriedade Industrial, órgão responsável pelo registro de marcas no Brasil, as marcas são pontes entre produtores, fornecedores, comerciantes e consumidores. De acordo com o órgão, as marcas são ferramentas poderosas e freqüentemente podem agir em favor de uma empresa, sendo na maioria das vezes, seu ativo mais valioso. Marcas inspiram qualidade, evocam lembranças, atraem desejos. Portanto, merecem investimento e proteção. (INPI, 2008).

Dentre todas as definições propostas, apesar das origens distintas, é possível verificar um traço comum no que se refere ao papel das marcas no estabelecimento de um vínculo entre a organização ofertante e o público consumidor. Sinteticamente, a marca identifica uma empresa através de algum sinal e é essencialmente uma promessa de fornecimento de uma série específica de atributos, benefícios (funcionais e emocionais) e serviços uniformes. (MARQUI, 2004).

A definição de marca, apesar de esclarecedora, talvez não seja suficiente para abarcar todo o significado relativo ao termo. Um exame das principais funções da marca pode auxiliar na compreensão da abrangência do seu papel para as empresas e para os consumidores na sociedade contemporânea.

2.4.3 Funções da marca

As marcas assumem várias funções para os consumidores. As mais óbvias estão claramente associadas à própria definição de marca, como as funções identificadoras e de diferenciação. Para Ellwood (2004), a marca trabalha como um elo, como um modo de comunicação entre produtor e consumidor. Sendo assim, a marca atua como um tipo de bandeira, acenando aos consumidores, provocando a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o da concorrência. (FIGUEIRA JUNIOR, 2008).

As marcas, além de identificar o fabricante e permitir aos consumidores atribuir responsabilidade a um determinado fabricante ou distribuidor, também funcionam como heurísticas, simplificando o processo decisório. Com base em experiências anteriores com as marcas, os consumidores aprendem sobre elas, e em compras posteriores, reduzem os custos de busca. (KELLER; MACHADO, 2006).

As marcas também podem desempenhar um papel significativo para sinalizar importantes informações ao consumidor, reduzindo o risco nas decisões de produto. Para Kapferer (2003), uma marca existe quando há risco; ela funciona como referência, guia e fonte do valor agregado. Quando o risco percebido pelo comprador desaparece, a marca perde sua utilidade e não é mais que um nome para o produto. O risco percebido será maior quando o preço for maior ou quando as conseqüências de uma má escolha forem importantes. De acordo com Keller e Machado (2006, p. 8), existem seis tipos de riscos associados à compra e consumo de produtos: risco funcional (o produto não funciona conforme as expectativas), risco físico (o produto representa uma ameaça ao bem estar físico), risco financeiro (o produto não vale o preço pago por ele), risco social (o produto resulta em constrangimento perante outros), risco psicológico (o produto afeta o bem estar mental do usuário) e risco de tempo (a falha do produto resulta em perda de tempo para encontrar outro produto satisfatório).

As funções das marcas, no entanto, não são de natureza unicamente funcional. Marcas podem servir como dispositivos simbólicos, fontes de associações sensoriais, afetivas e cognitivas, que permitem aos consumidores projetar sua auto-imagem. (SCHIMITT, 2002) Certas marcas são associadas à utilização de determinados tipos de pessoas e, assim, refletem diferentes valores ou idéias. Consumir tais produtos é um meio pelo qual os consumidores podem comunicar aos outros e a si próprios o tipo de pessoa que são ou que gostariam de ser.

Para Figueira Júnior (2008), a relação entre consumidores e marcas se fortaleceu de tal modo, que passou a ser mais forte que as relações sociais tradicionais. As marcas ajudam as pessoas a definir quem elas são além de endossar a comunicar dessa definição aos outros. Segundo Ellwood (2004), três tendências justificam, em parte, esta realidade: primeiro, as sociedades ocidentais reconhecem a fragmentação das identidades pessoal e social, e o encorajamento a uma identidade pessoal pelo consumo de bens – você é o que você compra; segundo, os consumidores individualmente estão se tornando uma parte menor de um mundo muito maior e precisam encontrar maneiras fáceis e rápidas de se orientar nesse mundo; e terceiro, os consumidores compram vivências em vez de mercadorias, cujo conteúdo é em grande parte imaginário, intangível e simbólico.

De maneira sintética, o Quadro 3 procura agrupar e apresentar as principais funções de uma marca para os consumidores:

Quadro 3 - As funções da marca para os consumidores

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

FONTE: KAPFERER; 2003, p. 24.

Além de desempenhar funções relevantes para os consumidores, as marcas também têm importância decisiva para as empresas. As marcas identificam e diferenciam as ofertas; simplificam o manuseio e o monitoramento de produtos; oferecem proteção legal à empresa (direitos de propriedade); estimulam à compra repetida; possibilitam maiores margens; possibilitam a extensão e segmentação de mercados; e representam ativos valiosos relacionados a retornos financeiros etc. (PEREZ, 2004; KELLER; MACHADO, 2006).

Dentre todas as funções que a marca pode desempenhar, uma muito relevante e que merece destaque é a sua capacidade de aumentar o valor do patrimônio das empresas. Desta maneira, a próxima subseção procura apresentar o contexto em que surge o interesse pelo estudo do valor da marca, as diversas definições propostas para o termo e alguns modelos de mensuração e construção do valor da marca.

2.4.4 Valor da marca

As empresas, a partir da década de 1980, começaram a reconhecer que as marcas correspondem a uma parcela significativa de seu patrimônio, quando não a maior parcela. Durante anos, o patrimônio das empresas foi mensurado a partir de seus imóveis, terrenos, fábricas, máquinas, estoques etc. No entanto, a partir do final do século XX, reconheceu-se

que boa parte do patrimônio reside fora da própria empresa, na mente dos potenciais compradores. (KAPFERER, 2003).

Em meados da década de 1980, durante a onda de fusões e aquisições que assolou o mercado, as transações atingiram preços sem precedentes. Naquele momento, por exemplo, a Nestlé adquiriu a Rowntree (KitKat) por três vezes a sua capitalização na bolsa e por 26 vezes seu resultado, caracterizando uma negociação totalmente fora do padrão. Segundo Kapferer (2003), ao pagar muito caro por empresas proprietárias de marcas, os compradores queriam, na verdade, adquirir uma posição na mente dos clientes potenciais. Para o autor, notoriedade, imagem, confiança e reputação são as melhores garantias de receitas futuras e justificam os preços pagos.

As marcas, portanto, são ativos capazes de transformar o desempenho da empresa e seu resultado financeiro, principalmente devido ao seu poder de influenciar consumidores, parceiros, colaboradores, e de interferir nos canais de venda, distribuição e até nas condições e termos de fornecimento. (NUNES; HAIGH, 2003) O valor da marca, então, é a capacidade de influência que a marca detém. Se a marca tem um valor alto, ela usufrui de uma forte taxa de fidelidade, e conseqüentemente, uma estabilidade nas suas vendas projetadas. Para Srivastava e Shocker (1991), o valor da marca refere-se ao conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e a própria empresa, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca. Aaker e Joachimsthaler (2000), inclusive comprovaram que as empresas com os maiores valores de marca são também as que detêm os maiores retornos financeiros.

A partir da década de 1990, intensificou-se a pesquisa e estudo sobre o valor da marca, levando a uma ampla gama de definições, propostas por diversos autores. Algumas destas definições estão agrupadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Algumas definições existentes de brand equity

Autor	Definição
Aaker (1991)	Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar (ou diminuir) o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa, quer para o consumidor.
Keller (1998)	Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. A este conceito o autor dá o nome de <i>customer-based brand equity</i> (CBBE).
Farquhar (1989)	A marca confere valor ao produto, valor este que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.
Marketing Science Institute (1990)	Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.
Axelrod (1992)	Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável, mas sem marca.
Swait <i>et al</i> (1993)	Equivalente monetário da utilidade total que o consumidor associa a uma marca
Simon e Sullivan (1993)	<i>Cash flow</i> adicional derivado dos produtos com marca relativamente aos produtos sem marca.

FONTE: LENCASTRE; 2005, p. 270.

De maneira resumida, o valor da marca reside na maneira como esta influencia o desempenho de uma empresa no mercado. Um valor positivo de marca permite à empresa incrementar seus negócios através da sua capacidade de reter os consumidores atuais, aumentar a frequência de compra, atrair novos consumidores, e permitir a extensão para novas categorias de produtos e serviços, além de cobrar preços e margens mais elevadas e aumentar o lucro da empresa. Em contrapartida, um valor negativo de marca prejudica o desempenho da empresa e reduz o valor para o acionista. (MILONE, 2005).

Dada importância do valor da marca para as empresas e para os consumidores, uma questão que naturalmente surge é, como mensurar este valor? Diversos acadêmicos e empresas de consultoria e pesquisa desenvolveram critérios para medir o valor das marcas, sem chegar a um consenso. Parte desta dificuldade em determinar uma maneira comum de se quantificar o valor da marca reside na dupla perspectiva em que a marca é analisada, ora como um ativo financeiro, ora como um conjunto favorável de associações e comportamentos do consumidor. (TAVARES, 1997).

2.4.5 Mensuração do valor da marca

Quando se estuda a mensuração do valor da marca, percebe-se a existência de muitos métodos alternativos, alguns mais voltados para uma abordagem financeira (medidas monetárias) e outros vistos sob a perspectiva de marketing (medidas não-monetárias). Na perspectiva de marketing a intenção é verificar os critérios sob os quais o valor da marca é criado. O objetivo, neste caso, é analisar os aspectos em que a marca é valorizada através da medida dos diferentes tipos de resposta (cognitiva, afetiva e comportamental) do consumidor. Na perspectiva financeira, a marca é valorizada em unidades monetárias, como um ativo capaz de gerar fluxos de caixa futuros. Aqui, o objetivo é tentar mensurar o valor econômico da marca. (CALDERÓN; CERVERA; MOLLÁ, 1997; LENCASTRE, 2005). Cabe, portanto, discutir separadamente como a mensuração da marca ocorre nessas duas dimensões: na perspectiva de marketing e em termos financeiros.

2.4.5.1 Métodos financeiros

Na perspectiva financeira, o primeiro método a ser apresentado é o Método baseado nos *royalties*. De acordo com esse método, a empresa avalia seus intangíveis (marcas) com base nos *royalties* que outras empresas pagam pela utilização de ativos semelhantes. Para calcular o valor da marca é necessário estimar as vendas futuras prováveis e uma taxa de *royalty* apropriada para se chegar ao lucro atribuível aos *royalties* da marca nos anos futuros. Este método, devido a sua simplicidade, é historicamente o escolhido pelas autoridades fiscais. A sua principal desvantagem é que o seu foco encontra-se única e exclusivamente na previsão de vendas e não nos rendimentos detalhados da marca. (TRINTA, 2005).

Uma segunda possibilidade para o cálculo do valor da marca sob uma abordagem monetária é o Método da avaliação baseada em custos. Nesta abordagem, é possível mensurar o valor da marca considerando os custos envolvidos no seu desenvolvimento, ou seja, os desembolsos históricos para a criação, manutenção e aquisição da marca - desde os estágios de pesquisa e desenvolvimento do produto, passando pelos testes de marketing, pela promoção continuada durante a comercialização, até as melhorias desenvolvidas no produto ao longo do tempo. Após a determinação dos custos históricos relacionados, é necessário considerar qual a taxa que será aplicada para trazer os desembolsos históricos até o valor presente. Na prática, as dificuldades de utilização deste método são relevantes, principalmente aquelas relacionadas

ao horizonte de tempo a ser considerado para determinar os custos de marcas mais maduras. Sendo assim, a abordagem baseada nos custos históricos deve mensurar custos apenas sobre um período pré-determinado, em que haja certa facilidade na identificação e alocação dos custos referentes à construção da marca. (BRUNI *et al*, 2004).

O terceiro método é o Método baseado no valor de mercado. De acordo com este método, o valor da marca é medido pelo preço que ela seria vendida no caso de uma possível alienação. Para a aplicação desse método é necessário que ocorram transações de mercado comparáveis (vendas específicas da marca ou vendas de empresas com marcas específicas) ou então que existam cotações específicas no mercado acionário. No caso de uma transação envolvendo uma marca similar é possível estimar por analogia o valor de outra marca comparável. Entretanto, devido à escassez de informações detalhadas e a unicidade das marcas, esse método pode ser considerado insatisfatório, a não ser como um balizador primário na avaliação de marcas. (LENCASTRE, 2005).

Um último método a ser analisado é o Método do fluxo de caixa descontado. De acordo com Trinta (2005), esse método vem sendo amplamente aplicado no processo de avaliação de marcas, criando uma ponte interna entre os profissionais de marketing e finanças. Em termos práticos, esse método é essencialmente uma avaliação do fluxo de caixa que uma marca pode sustentar. A sua apuração tem as seguintes etapas: identificar o lucro atual proveniente da marca; projetar dos lucros futuros; definir os parâmetros (taxa de desconto, taxa de risco, horizonte de tempo e outros); e calcular o valor presente líquido. Empresas detentoras de marcas, que efetuam atividades de licenciamento de marcas ou franquias, podem usar os *royalties* recebidos como as entradas no fluxo de caixa. Em se tratando de empresas que comercializam produtos e serviços, a separação dos lucros decorrentes das marcas dos lucros da empresa, depende da existência de uma contabilidade gerencial específica para essa finalidade. Uma decisão que pode trazer graves distorções nos números é a da taxa que será usada para trazer os valores do fluxo para o valor presente (taxa de desconto). Ela deve refletir, em última instância, o risco inerente à empresa e ao mercado em que ela está inserida. Outro problema é que, para se usar o valor presente do fluxo de caixa descontado, presume-se que os resultados passados ou se repetirão ou garantirão um desempenho similar no futuro, fato esse que não é possível garantir. (TRINTA, 2005).

Apresentadas algumas possibilidades para a mensuração do valor da marca sob a perspectiva financeira, é importante ressaltar que nenhuma forma de cálculo de ativos intangíveis possui plena aceitação. Além disso, ainda não se constatou evidência empírica sobre a maior validade de um método sobre o outro, não existindo, portanto, consenso a respeito da mensuração financeira de marcas. (TAVARES, 1997).

2.4.5.2 Métodos de marketing

Sob a perspectiva de marketing, em que o valor da marca é medido através dos diferentes tipos de resposta (cognitiva, afetiva e comportamental) do consumidor à marca, também serão expostos quatro métodos distintos. O primeiro método a ser apresentado é o *Brand Asset Valuator* (BAV) da agência de propaganda Young & Rubicam. De acordo com esse método, o valor da marca é constituído por quatro tipos de medidas: diferenciação - mede o grau de distinção da marca no mercado; relevância - mede a pertinência e o significado pessoal da marca para cada consumidor; estima - mede a consideração que o consumidor tem pela marca, dentro da sua categoria; e familiaridade - mede a compreensão do consumidor em relação a o que a marca representa. Dessas medidas surgem dois importantes conceitos, a força da marca (diferenciação e relevância) e estatura da marca (estima e familiaridade), que possibilitam a construção de uma matriz para a avaliação do valor das marcas. (KHAUJAJA, 2005).

O segundo método é o *Top Brands* da Interbrand. Trata-se de uma medida de avaliação das marcas mundiais de maior sucesso, que engloba um conjunto de critérios dirigidos tanto às perspectivas de negócio da marca quanto às percepções dos consumidores. Segundo Louro (2000) os critérios selecionados e seus respectivos pressupostos são:

- Liderança: a marca líder no mercado é mais estável e poderosa do que as marcas seguidoras.
- Estabilidade: marcas com identidades fortes e que se tornaram parte da cultura de um segmento de mercado são extremamente valiosas e poderosas.
- Mercado: as marcas são mais valiosas quando estão em mercados com níveis crescentes ou estáveis de vendas e quando a estrutura de preços proporciona elevados retornos às respectivas empresas.
- Internacional: as marcas internacionais são mais valiosas do que as marcas nacionais ou regionais.

- Tendência: existe expectativa de que o passado de uma marca em termos de vendas se reflita na prosperidade futura da marca.
- Suporte: todas as marcas que são focos de investimento se tornam marcas mais fortes em face das restantes.
- Proteção: a força e a saúde da patente de uma marca (proteção jurídica) é condição necessária para o sucesso da marca.

Uma terceira possibilidade, dentro da perspectiva de marketing, é o método EquiTrend proposto pela Total Research. Esse método procura mensurar o valor da marca através de uma média calculada a partir da determinação do valor de três medidas do ativo da marca: saliência - é a porcentagem de respondentes que tem uma opinião acerca da marca; qualidade percebida – essencialmente é a média de avaliação daqueles que têm uma opinião acerca da marca (associa-se com gostar, confiar, ter orgulho e vontade de recomendar uma determinada marca); e satisfação do usuário - é o quociente médio de qualidade que uma marca atinge entre os consumidores que a usam mais freqüentemente. (TAVARES, 1997).

E finalmente, o quarto método refere-se às medidas do valor de marca decorrentes do modelo para construção de *brand equity* de Aaker (1991). Essas medidas incluem: indicadores de fidelidade (preço-prêmio, satisfação e fidelidade), indicadores de qualidade percebida (qualidade percebida, liderança e popularidade), indicadores das associações e diferenciação (valor percebido, personalidade da marca e associações organizacionais), indicadores de conscientização (conscientização da marca) e indicadores de comportamento do mercado (participação no mercado, preço de mercado e cobertura de distribuição). (AAKER, 1996).

As diversas vantagens proporcionadas por um alto valor de marca, seja este mensurado pelo método financeiro, ou pelo método baseado nas respostas do consumidor, levaram profissionais de marketing e acadêmicos a buscar modelos e ferramentas que orientem e auxiliem as empresas na gestão do valor da marca. (PRADO, 2007) Desse ponto em diante, a discussão é dedicada à apresentação de dois modelos de construção do valor da marca e à compreensão dos elementos que dão origem e compõem o valor da marca.

2.4.6 Modelos de construção do valor da marca

A marca possui um valor que tanto pode adicionar como reduzir o valor de outros ativos da empresa. Uma avaliação de marca positiva pode aumentar o valor do fluxo de caixa da empresa atraindo novos clientes, mantendo os atuais, permitindo margens mais elevadas (preço-prêmio), reduzindo os gastos com promoções, proporcionando extensões etc. Um alto valor de marca reflete uma postura empresarial preocupada em explorar os condicionantes para sua dimensão positiva, isto é, os elementos considerados para a construção do valor da marca. Na literatura, foram selecionados dois modelos de construção do valor da marca, o modelo de Aaker (1991) e o modelo de Keller (1993).

2.4.6.1 Modelo de Aaker para construção do valor da marca

No modelo de Aaker (1991), representado na Ilustração 10, o pressuposto fundamental é que o valor da marca é determinado por um conjunto de recursos inerentes a uma marca que se somam ou são subtraídos ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa ou dos clientes. Os recursos nos quais o valor da marca se baseiam variam dependendo do contexto, mas podem ser agrupados nas seguintes categorias: lealdade de marca, consciência de marca, qualidade percebida, associação de marca e ativos exclusivos.

O valor da marca, como conjunto de recursos, requer um esforço de gerenciamento e envolve investimentos para a criação e o aperfeiçoamento. Para gerenciar eficientemente o valor da marca e tomar decisões corretas sobre seu desenvolvimento, é importante manter-se atento às formas por meio das quais as marcas criam valor. (AAKER, 2007). Com o intuito de ilustrar o funcionamento do modelo de construção do valor da marca de Aaker, foi reproduzido o diagrama proposto pelo autor. De acordo com a ilustração, as cinco categorias de ativos (recursos) são as bases do patrimônio da marca e a criação de valor não se restringe ao consumidor, é válida também para a empresa. Adiante são feitas observações acerca de cada uma das principais categorias de ativos.

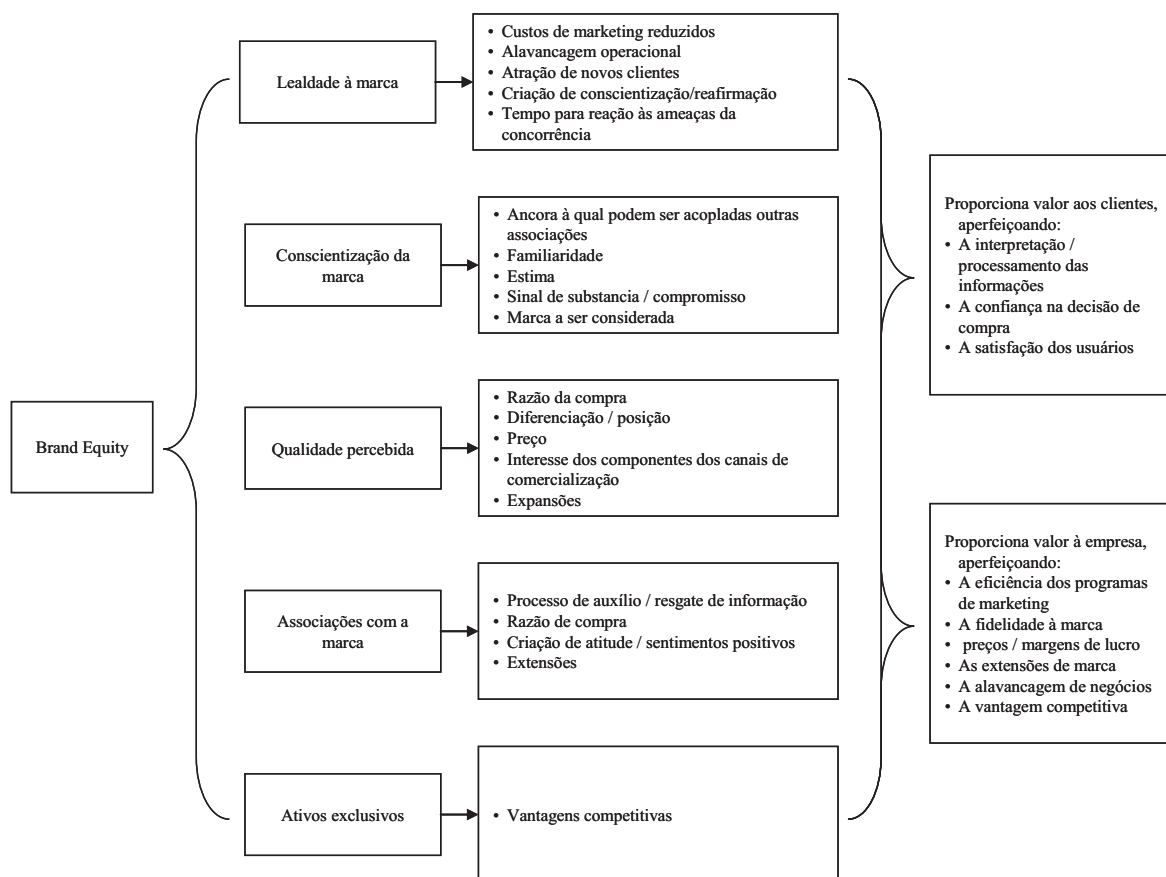


Ilustração 10 - Como brand equity gera valor

FONTE: AAKER; 1991, p. 19.

- **Lealdade à marca**

De acordo com Aaker (1991), existem pelo menos duas importantes razões para considerar a lealdade um recurso relevante na construção do patrimônio da marca. Primeiro, o valor da marca para uma empresa é em grande parte criado pela fidelidade que ela impõe aos clientes, e segundo, considerar a lealdade um recurso estimula e justifica os programas de incentivo a fidelidade que, por sua vez, auxiliam a criação e aperfeiçoamento do patrimônio da marca.

O impacto da lealdade à marca sobre os custos de marketing é substancial: a manutenção de clientes existentes é bem menos dispendiosa que a conquista de novos clientes e representa uma barreira à entrada de concorrentes. A fidelidade da base de consumidores além de reduzir a vulnerabilidade da ação competitiva, também implica em melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores esperam que a marca esteja sempre disponível. (AAKER, 1996).

- **Conscientização da marca**

A consciência da marca refere-se à presença da marca na mente dos consumidores. Trata-se da capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de certa categoria de produtos. A conscientização é medida de acordo com as diferentes formas como os consumidores recordam de uma marca, variando desde o reconhecimento, até a crença de que ela é a única na classe de produtos. O primeiro nível é aquele em que a marca é desconhecida, ou seja, não existe conhecimento da marca; o segundo nível é o reconhecimento da marca, baseado no *recall* estimulado; o terceiro nível é o da lembrança espontânea da marca; e o quarto e último nível é o *top of mind* em que a marca é a primeira marca lembrada. (AAKER, 1996).

Quando vêem uma marca e se recordam de havê-la visto anteriormente (talvez até mesmo diversas vezes), os consumidores percebem que a empresa fabricante está gastando dinheiro para apoiar a marca. Uma vez que a crença geral é que as empresas não gastam dinheiro com produtos ruins, os consumidores encaram seu reconhecimento como um sinal de que a marca é boa. (AAKER, 1996, p. 21)

- Qualidade percebida

A qualidade percebida está relacionada à superioridade ou excelência de um produto para o cliente. A geração da alta qualidade exige uma compreensão do que significa qualidade para os clientes, bem como uma cultura de apoio e um processo de melhoria da qualidade que capacite a empresa a fornecer produtos e serviços de qualidade de acordo com a percepção do cliente. A qualidade percebida é um importante recurso gerador de valor da marca, já que, entre todas as associações com a marca, foi o único recurso que demonstrou impulsionar desempenho financeiro. (AAKER, 1996).

- Associações com a marca

Segundo Aaker (1996), as associações sustentam, em grande parte, o patrimônio da marca. Essas associações incluem os atributos dos produtos e são impulsionadas pela identidade da marca - aquilo que a empresa deseja que a marca represente na mente dos clientes. De acordo com Levy (1959), as pessoas compram coisas não somente pelas suas funções, mas também pelo que elas significam ou simbolizam. O símbolo é um termo geral para todas as ocasiões na qual a experiência serve de mediador, em que um objeto, ação, palavra, figura ou comportamento complexo é compreendido por significar não somente ele em si, mas também outras idéias e sensações (associações). É fundamental para as empresas ter a consciência de

que elas vendem tanto bens quanto símbolos, caso contrário todo processo de marketing ficará comprometido. As associações relacionadas à marcas fortes tornam-se motivos de compra, simplificam o processo decisório, dão base para a formação de atitudes favoráveis e colaboram para futuras extensões de marca. (SERRALVO, 2008).

- Ativos exclusivos

Dentre esses ativos incluem-se as patentes, as marcas registradas e até mesmo o relacionamento com os canais de distribuição. Esses recursos ajudam a gerar valor para a marca na medida em que funcionam como diferenciais competitivos e uma barreira às ações dos concorrentes. (AAKER, 1996).

Em conjunto, todos os recursos citados acima - fidelidade, conscientização, qualidade percebida, associações e ativos exclusivos da marca - concorrem para a construção de uma posição diferenciada e sustentável, fornecendo um referencial de compra aos clientes e vantagem competitiva para as empresas, sendo esta derivada dos diversos benefícios obtidos com o processo: aperfeiçoamento dos programas de marketing, aumento da lealdade à marca, cobrança de margens mais altas, possibilidade de extensões etc.

2.4.6.2 Modelo de Keller para construção do valor da marca

O segundo modelo de construção do valor da marca a ser descrito é o modelo de *brand equity* baseado no cliente (*customer-based brand equity* – CBBE) proposto por Keller (1993). Nessa abordagem, a premissa fundamental é que a força de uma marca está na mente dos clientes, nas experiências, sensações e contatos com a marca. A marca tem um alto valor se os clientes têm alto conhecimento e familiaridade com a marca, e guardam na memória associações fortes, favoráveis e únicas relacionadas à marca.

Para Keller (2003), a construção do valor da marca pode ser considerada em termos de uma seqüência de passos, em que cada passo depende do sucesso do anterior. O primeiro passo é assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação da marca com uma classe de produto específica ou uma necessidade do consumidor; o segundo passo é estabelecer o significado da marca na mente dos consumidores; o terceiro passo consiste em estimular a resposta do consumidor à identificação e significado da marca; e, finalmente, o

último passo é converter a resposta à marca em um relacionamento de fidelidade entre cliente e marca. Com o propósito de fornecer uma estrutura gráfica para a construção do valor da marca, Keller desenha uma pirâmide, como na Ilustração 11, a seguir:

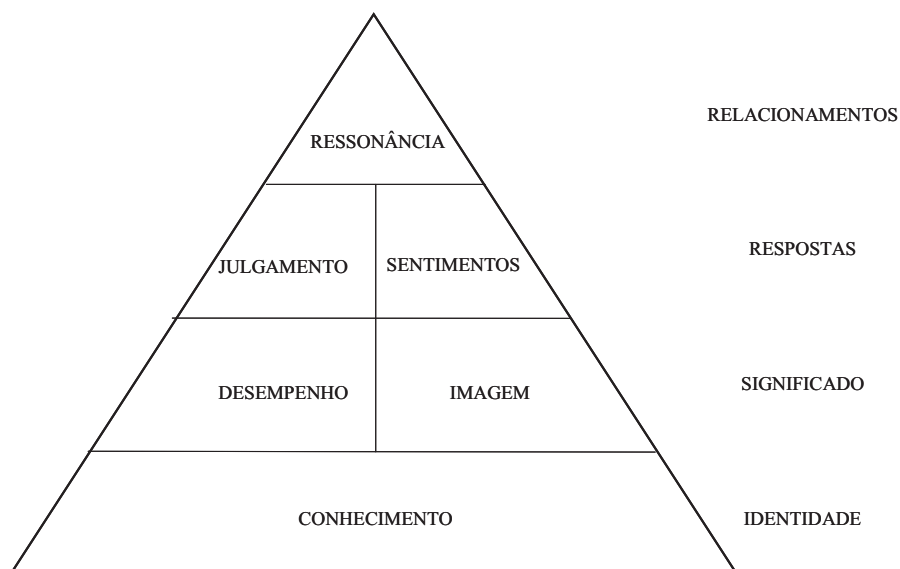


Ilustração 11 - Pirâmide de valor da marca com base no cliente

FONTE: KELLER; 2003, p.76.

A pirâmide evidencia os estágios sucessivos pelos quais evolui a presença da marca como elemento de referência do público-alvo. (KHAUAJA, 2005) A primeira seção, na base da pirâmide, remete ao trabalho da empresa na construção da identidade da marca e na divulgação desta entre os clientes potenciais. A lembrança de marca envolve ligar a marca a certas associações na memória no cliente. Essa lembrança deve ser profunda e ampla, sendo que profundidade é a probabilidade e facilidade com que um elemento da marca venha à mente do consumidor, e amplitude refere-se à quantidade de situações de compra em que o consumidor se lembra de algum elemento da marca. (KELLER, 2003).

A segunda seção da pirâmide, composta pelo desempenho e pela imagem, tem como propósito dar um significado à marca através da construção de associações. O desempenho refere-se aos meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos consumidores, seus atributos e benefícios tangíveis (serviços agregados, estilo, design, preço, confiança, durabilidade etc.). Já a imagem, esta é uma propriedade extrínseca do produto ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as

pessoas pensam na marca abstratamente, e não o que pensam que a marca realmente faz. Assim, esse conjunto refere-se a aspectos intangíveis da marca. (KELLER, 2003).

A seção seguinte, na pirâmide de construção de *brand equity*, procura verificar os julgamentos e sentimentos relacionados à marca. Os julgamentos são as opiniões pessoais dos clientes e suas avaliações da marca, considerando todas as diferentes associações de desempenho e imagem. De maneira geral, os consumidores podem ter qualquer tipo de julgamento sobre a marca; porém, o que esta buscará são julgamentos de qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. O julgamento é uma resposta racional do consumidor em relação à marca. Os sentimentos, por sua vez, são as respostas emocionais motivadas pela marca e por seu programa de marketing. Tais sentimentos podem ser agrupados em seis tipos: ternura, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e auto-estima. (KELLER, 2003).

Por fim, no topo da pirâmide, encontra-se a ressonância da marca, definida pela natureza do relacionamento dos clientes com a marca e pela sintonia (vínculo psicológico) que os clientes têm com a marca. De acordo com Keller e Machado (2006), a ressonância pode ser dividida em quatro categorias: fidelidade comportamental - repetição de compra e participação no volume da categoria; ligação de atitude – criação de vínculo pessoal e emocional; senso de comunidade - afinidade cliente-marca, engajamento; e adesão ativa - quando o cliente se dispõe a investir tempo e dinheiro além daquele necessário a compra da marca para divulgá-la.

A lógica que permeia o modelo de construção de valor da marca de Keller é que a verdadeira medida da força de uma marca depende de como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca. Marcas valiosas, portanto, são aquelas com as quais os consumidores ficam tão envolvidos que se tornam defensores e tentam compartilhar suas crenças positivas em relação a elas. Na construção dessas marcas valiosas, a empresa, em um primeiro momento, tem que escolher as associações e montar um composto de marketing para comunicar e entregar a promessa da marca. Após o reconhecimento da marca e a formação de associações relacionadas ao desempenho e imagem da marca, a preocupação da empresa volta-se para o monitoramento do conjunto de sentimentos e julgamentos gerados na mente do cliente, que são as bases para a construção do relacionamento com a marca. Quanto mais intenso é o

relacionamento dos clientes com a marca, mais valiosa ela é. (KELLER e MACHADO, 2006).

Os benefícios para empresa, derivados do engajamento na construção de uma marca com alto valor, incluem: maior lealdade, menor vulnerabilidade, maiores margens, resposta mais elástica a queda de preços, resposta mais inelástica a aumento de preços, maior cooperação dos canais, maior eficiência e eficácia do esforço de comunicação e possibilidade de licenciamento e extensões da marca. (KELLER, 2003).

Ao comparar os modelos para construção do valor da marca de Aaker e Keller, é possível verificar que os dois associam o valor da marca às vantagens comerciais auferidas de uma posição diferenciada, embora o modelo de Aaker considere também as vantagens para os clientes. Com relação ao funcionamento, os modelos não compartilham muitas semelhanças: as relações de causa-efeito propostas no modelo de Aaker não aparecem no modelo de Keller, assim como a ordem seqüencial do modelo de Keller não existe no modelo de Aaker. Apesar de apresentarem procedimentos distintos para a construção do valor da marca, ambos os autores concordam que elementos fundamentais geradores de valor para a marca são a consciência da marca (reconhecimento) e as associações à marca, uma vez que é a partir da notoriedade e das associações que se desenvolvem os outros tipos de resposta, como fidelidade, preferência e compra.

A consciência da marca é o conceito que traduz a capacidade do consumidor identificar a marca sob diferentes condições. (AAKER, 1991) De acordo com Keller (1998), a consciência da marca é um antecedente determinante para a formação das associações, já que uma pessoa não pode criar associações a algo que desconhece. Ainda que o conhecimento da marca seja baixo, ele é uma condição necessária para a criação das associações.

As associações, além de possuírem elevado poder diferenciador, funcionam como síntese de informação, facilitando o processo de compra do consumidor - certas associações dão credibilidade à marca e conferem, assim, confiança quanto ao seu consumo. As associações, como fonte de valor para as marcas, ainda, podem proporcionar sentimentos positivos que são transferidos para a marca, aumentando a satisfação decorrente do seu uso; e fornecer a base para a extensão da marca. (AAKER, 1996).

As associações representam o significado da marca para o consumidor, a maneira como o consumidor percebe a marca. Em última instância, as associações são a imagem da marca: síntese de todos os sinais emitidos por ela – expressos na identidade da marca e nas ações de marketing. (KELLER, 1998; KAPFERER, 1992; AAKER, 2007). Dado que a imagem de marca (associações) representa uma dimensão fundamental na construção de valor da marca, e que ela é impulsionada essencialmente pela identidade da marca (AAKER, 2007), segundo a Ilustração 12, abaixo, o próximo tópico procura se aprofundar nesses dois conceitos, identidade da marca e imagem da marca.

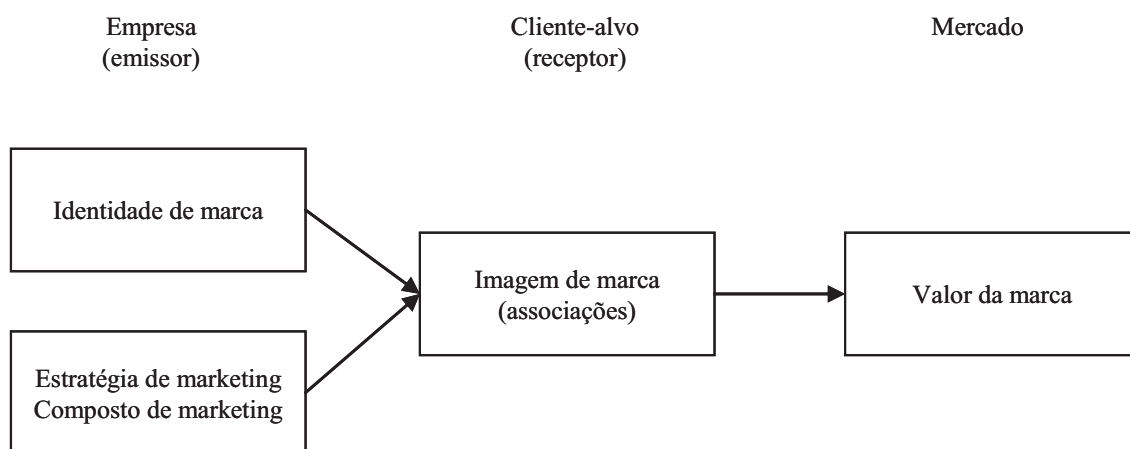


Ilustração 12 - Processo simplificado de construção do valor da marca

2.4.7 Identidade e imagem da marca

A identidade da marca é um quadro de referência construído pela empresa para auxiliar e direcionar os pensamentos, sentimentos e avaliações dos consumidores em relação à marca. A identidade tem o propósito de criar sentido, finalidade e significado a uma determinada marca. De acordo com Aaker (2007, p.74):

A identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização.

Já a imagem de marca é uma síntese da composição de impressões, atitudes e crenças que os consumidores têm em relação a uma marca. (BARICH; KOTLER, 1991) A imagem que se constrói de uma marca decorre das impressões positivas, neutras ou negativas que cada consumidor desenvolve a partir de seus contatos com a mesma e com seu contexto de atuação. (TAVARES, 1997). Se por um lado a imagem de uma marca é a forma como ela é percebida,

a identidade de uma marca, por sua vez, é a forma como a empresa gostaria que ela fosse percebida.

Para Kapferer (2003), enquanto a identidade é um conceito de emissão, a imagem é um conceito de recepção. A identidade procura especificar o sentido, o projeto e a concepção que a marca tem de si mesma. A imagem é o resultado da síntese feita pelo consumidor de todos os sinais emitidos pela marca. A imagem é uma decodificação, uma extração de significado de diversas fontes, dentre elas a identidade da marca. A Ilustração 13, abaixo, procura esquematizar o processo descrito.

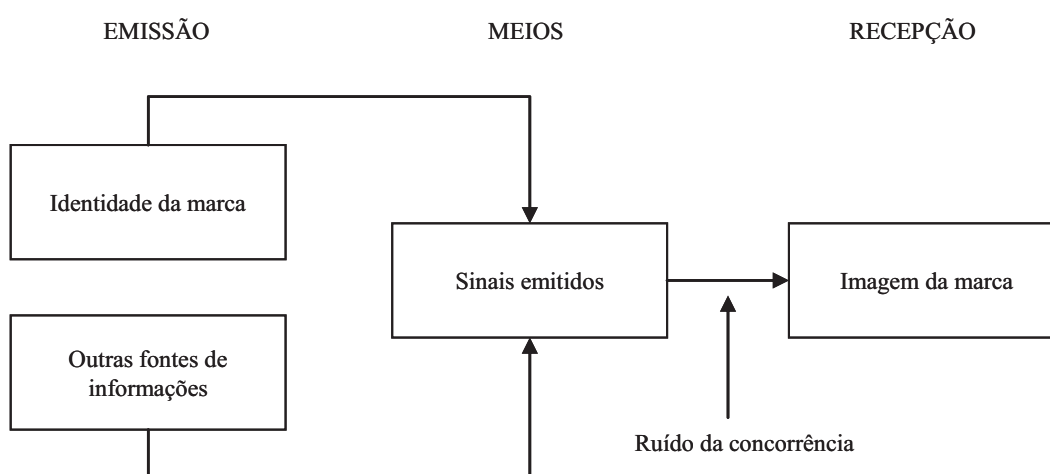


Ilustração 13 - Identidade e imagem
 FONTE: KAPFERER; 2003, p. 87

A imagem da marca é como ela é percebida pelos consumidores, já a identidade da marca é como a empresa quer que ela seja percebida. (AAKER, 2007) Uma coisa é o que a marca pretende ser ou representar através da sua identidade, posicionamento e expressões. Outra coisa é o modo pelo qual os consumidores irão perceber, entender e interpretar essas informações e outras informações do ambiente. Se a gestão da marca for adequada, o consumidor terá maior chance de construir em sua mente a imagem que a marca pretendeu transmitir, isto é, a imagem da marca será mais próxima da identidade da marca, representando aquilo que a empresa deseja que a marca signifique. (KHAUAJA, 2005; TELLES; 2004).

De acordo com Ruão (2002), a imagem da marca se situa no interior de um sistema complexo e multidimensional, materializando-se pelo somatório dos discursos que a empresa, a

concorrência, os intermediários, os distribuidores e os consumidores, entre outros, emitem sobre ela. Logo, a imagem de uma marca é também determinada pelas percepções e discursos dos seus vários interlocutores, e não apenas pelo conteúdo das mensagens emitidas pela empresa.

Deste modo, para construir uma imagem de marca desejada, a empresa precisa investir na identidade da marca e estabelecer relacionamentos com os vários públicos que permeiam sua atividade. Diversas fontes contribuem para a construção da imagem da marca: informações veiculadas nos meios de comunicação, experiências no uso do produto, embalagem, promoção de vendas, investimentos em ações sociais, propaganda, preço do produto etc. Alguns elementos, fontes potenciais de construção de imagens, baseados em Aaker (1998) e Barich e Kotler (1991) são expostos na Ilustração 14, a seguir.

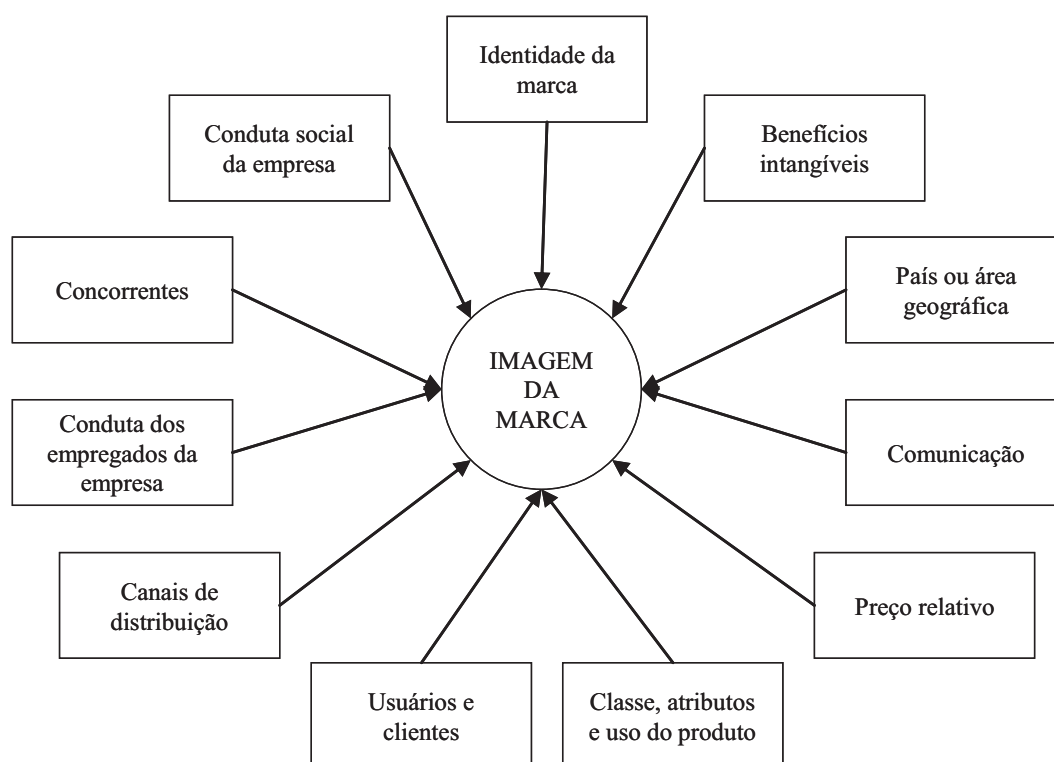


Ilustração 14 - Fontes potenciais de construção da imagem da marca
 FONTE: Adaptado de BARICH; KOTLER; 1991, p.97; AAKER; 1998, p.120.

Para Keller e Machado (2006), existem diversos tipos de associações construídas pelos consumidores que produzem a imagem da marca, no entanto, quatro tipos específicos merecem destaque: o primeiro é o perfil de usuários, que se refere ao conjunto de associações derivado do tipo de pessoas e organizações que usam determinadas marcas; o segundo é

relativo à situação de compra e uso, neste caso, as associações podem ser formadas pelas condições ou situações em que uma marca deve, pode e é mais consumida; personalidade e valores compõem o terceiro tipo, à medida que uma marca pode estar associada a “modernidade”, “dinamismo” e a outras características normalmente atribuídas a pessoas; e finalmente, a história da marca é o quarto tipo de associação e relaciona-se àquelas criadas com o passado da marca ou com certos eventos especiais da mesma.

Uma vez identificadas algumas fontes geradoras de imagens, deve-se ficar claro que, primeiro, as fontes citadas não são exaustivas; e segundo, a imagem é um conjunto de associações construído e mantido na mente dos consumidores, através da percepção – processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta informações para formar uma visão significativa do mundo – portanto, fora do controle dos gestores da marca. No entanto, o que está sob o controle empresarial e que certamente auxilia na construção da imagem da marca é a gestão da identidade da marca e suas expressões (composto de marketing).

Para que a identidade da marca preencha eficazmente suas funções, é necessário que em seu planejamento se adote uma perspectiva abrangente. De acordo com Aaker (2007), erros freqüentes na construção da identidade da marca concentram-se em deixar a construção da identidade em um segundo plano, e focar demais nos atributos do produto, ou nas imagens já existentes da marca, ou ainda, nos programas de comunicação. Segundo o autor, uma das chaves para o desenvolvimento de uma marca forte é a ampliação do conceito da identidade da marca.

O planejamento da identidade da marca não deve ser um exercício de estilo, mas uma decisão estratégica com vista a promover os produtos individuais e, simultaneamente, capitalizar o valor da marca no longo prazo. (KAPFERER, 2003). Um modelo apropriado para o desenvolvimento da identidade da marca deve levar em consideração as diferentes dimensões que perfazem sua identidade – a sua missão, a cultura, os objetivos, os produtos, as diferentes formas de comunicação etc. (LENCASTRE, 2005) Diversos autores se preocuparam e desenvolveram modelos para a construção da identidade da marca, mas este trabalho se limitará a descrever somente as propostas de Kapferer (2003) e Aaker (2007).

2.4.7.2 Prisma de identidade da marca de Kapferer

Para investigar a identidade da marca e garantir uma diferenciação legitimada pelos diversos públicos da organização, Kapferer (2003) desenvolveu um sistema que interroga a marca sobre todas as suas facetas, denominado prisma da identidade da marca – representado graficamente na Ilustração 15. De acordo com seu criador, o prisma da identidade permite analisar a marca para discernir suas forças e fraquezas. Para entender o funcionamento do prisma de identidade é importante examinar o que representa cada face, assim como a interpretação de todos os fatores indicados.

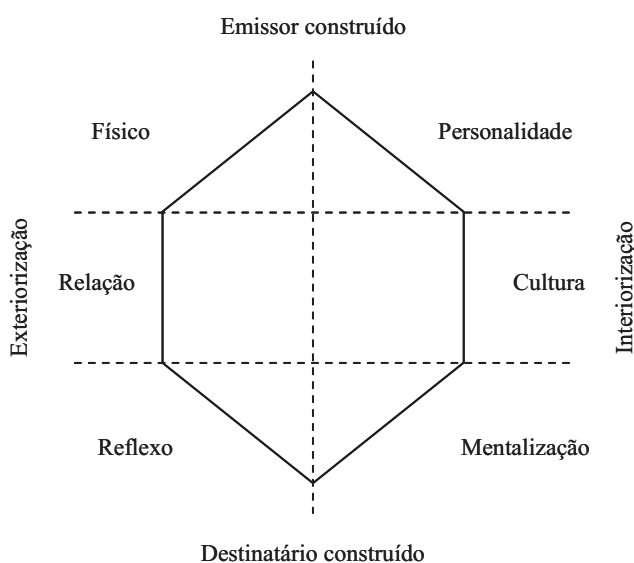


Ilustração 15 - Prisma de identidade da marca

FONTE: KAPFERER; 2003, p. 91.

A marca é, em primeiro lugar, algo físico, ou um conjunto de características físicas que uma marca carrega como logos, cores e design. O aspecto físico é funcional e tangível, ou seja, quando o consumidor pensa em uma marca o que ele consegue expressar mais diretamente é o seu aspecto físico. Uma marca tem, também, uma personalidade, ou características humanas assumidas pela marca para que ela possa ser descrita. Assim como nos humanos, a personalidade das marcas é distinta e duradoura. (KAPFERER, 2003).

A marca é ainda, um universo cultural – um sistema de valores, uma fonte de inspiração e um conjunto de princípios fundamentais que a governam em suas manifestações. Esta face do prisma estabelece a relação entre a marca e o nome da corporação, principalmente quando

ambos possuem o mesmo nome. De acordo com Kapferer (2003), a liberdade da marca é altamente dependente da cultura corporativa e do país de origem.

A quarta face do prisma é a relação – uma marca é fonte de relacionamento e fornece oportunidades de trocas intangíveis entre as pessoas. Essa relação também é expressa pela experiência que a marca proporciona ao consumidor. A quinta face do prisma é o reflexo: a marca reflete a imagem do consumidor. Segundo Kapferer (2003), o reflexo não é necessariamente o público-alvo, mas a imagem que o público consumidor tem da empresa na qual se relaciona. E por fim, a sexta face do prisma é a mentalização, ou o espelho interno do consumidor. Trata-se de como o cliente vê a si mesmo, ou como projeta sua imagem para o meio externo através da marca. (KAPFERER, 2003).

De maneira sintética, o prisma de identidade da marca apresenta as seis dimensões pelo qual uma marca adquire sua identidade. Para Kapferer (2003), toda marca possui características objetivas (físicas) e subjetivas (personalidade); a marca se desenvolve em um contexto (cultura) que lhe dá substância e força na sua convivência com os consumidores (relação). Além disso, as marcas são percebidas de uma forma particular pelos consumidores (reflexo), gerando neles sentimentos internos específicos (mentalização). (MILONE, 2005).

O prisma da identidade procura definir a identidade da marca através das suas seis facetas e explorar a relação entre emissor (marca) e receptor (consumidor). Por meio de aspectos físicos (exteriorizados) e aspectos de personalidade (interiorizados), o receptor ou destinatário pode conhecer quem fala ou quem comunica (emissor). A face relação e a face cultura correspondem ao elo entre o emissor e o destinatário. Também a partir do prisma, é possível visualizar que de um lado localizam-se os aspectos exteriorizados da marca (físicos, relação e reflexo), e do outro lado, os aspectos interiorizados da marca (personalidade, cultura e mentalização). (KAPFERER, 2003).

A determinação do prisma da identidade da marca reconhece um esforço anterior, que reconheça as fontes da identidade, que segundo Kapferer (2003), incluem: o produto, o nome de marca, o personagem de marca, os símbolos visuais e logotipos, a origem histórica e a publicidade. Determinada a identidade da marca (explicitada através do prisma de identidade da marca), a empresa deve engajar-se na implementação dessa identidade e no monitoramento do resultado do processo – a imagem da marca.

2.4.7.2 Modelo do planejamento da identidade de Aaker

Segundo Aaker (2007), uma das metas do profissional de marketing deve ser a criação de uma estrutura de referência a ser usada pelos clientes e demais pessoas, quando pensarem a respeito e avaliarem a marca e suas concorrentes. Uma maneira de construir essa estrutura é através do planejamento da identidade da marca - atividade estratégica, uma vez que as marcas selecionam mercados e desenvolvem recursos para o futuro, em vez de apenas se engajar em programas táticos. Dito isso, o autor sugere uma metodologia para o planejamento da marca estruturado três momentos: análise estratégica da marca, definição da identidade da marca e implementação dessa identidade – conforme a Ilustração 16.

De acordo com o modelo, a construção da identidade de marca começa com o processo de análise estratégica, que compreende a análise dos clientes, análise dos concorrentes e a auto-análise. Esta etapa tem o propósito de definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades; e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação. (RUÃO, 2002).

A etapa de análise estratégica da marca pode ser dividida em algumas fases. Na primeira fase a marca é analisada utilizando-se as informações existentes: dados secundários, relatórios internos sobre vendas, histórico da marca e dos concorrentes. Na segunda fase, as informações são reunidas a partir de um esforço de pesquisa de campo, inclusive com clientes. E na terceira fase são especificadas a identidade da marca visada, sua proposta de valor, o relacionamento marca-cliente e a posição da marca. Nessa fase, informações úteis incluem estudos complementares sobre clientes e testes para aperfeiçoamento da identidade da marca. (AAKER, 2007).

Com base nas informações coletadas na etapa de análise estratégica, podem ser traçados os elementos do sistema de identidade de uma marca: a identificação das dimensões centrais da marca, a consideração da proposição de valor, a inclusão de fatores de credibilidade e o estabelecimento das bases do relacionamento com o consumidor.

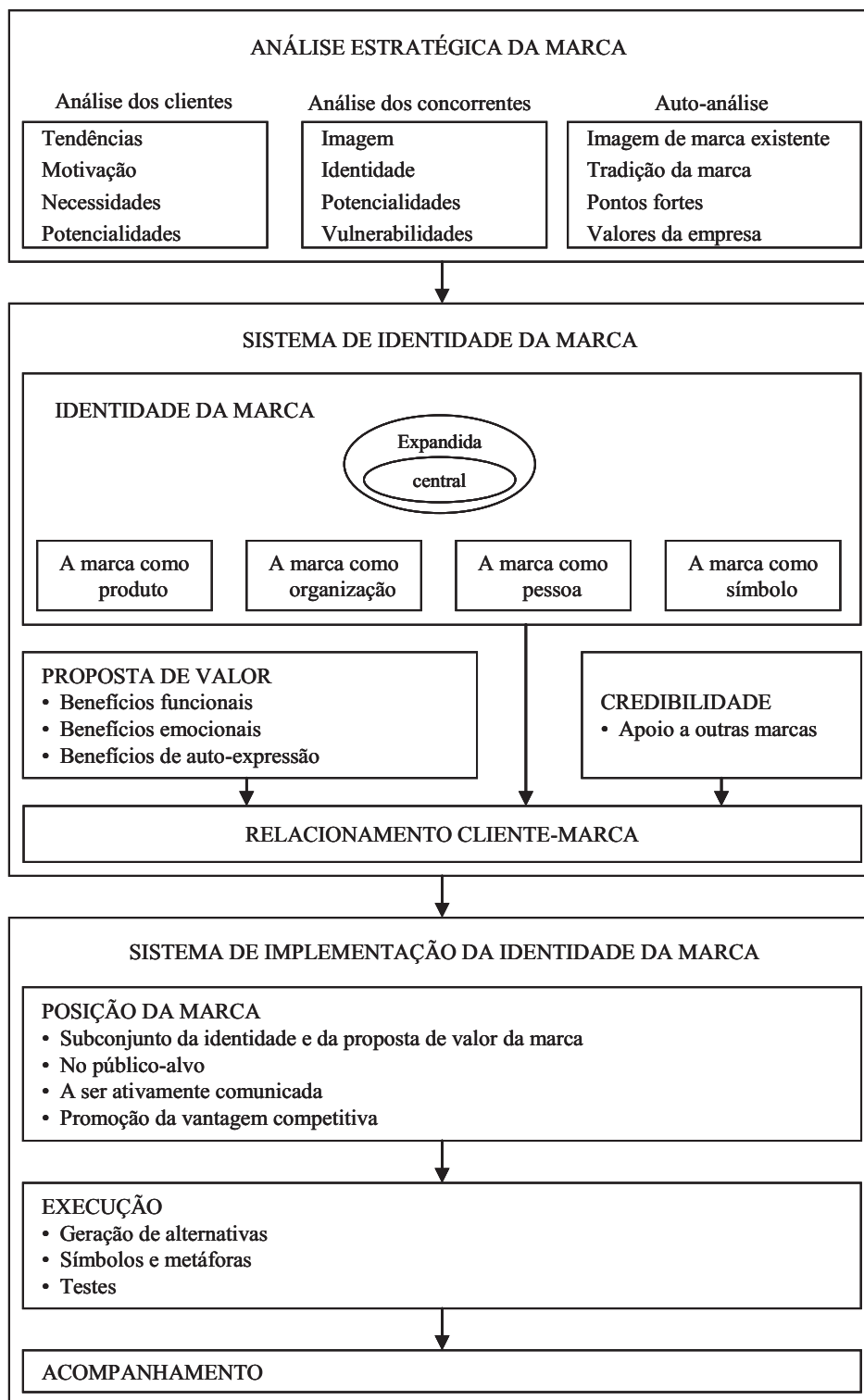


Ilustração 16 - Modelo de planejamento da identidade de marca
 FONTE: AAKER; 2007, p. 83.

De acordo com Aaker (2007), o sistema da identidade de marca possui uma parte central e uma parte expandida. A identidade central é atemporal e constante à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. Ela integra as crenças e valores fundamentais, o que a marca representa. Já a identidade expandida corresponde aos elementos da identidade da

marca que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Sempre organizada em torno da identidade central, essa identidade inclui os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que a marca representa.

As identidades central e expandida organizam os elementos da identidade da marca em relação a seus papéis na representação da essência de uma marca. Para assegurar-se de que a identidade possui textura e profundidade, Aaker (2007) sugere que as empresas considerem os diferentes elementos e padrões da marca que esclarecem, enriquecem e diferenciam uma identidade. Dito isso, o autor propõe que as empresas verifiquem as associações referentes às marcas de acordo com quatro perspectivas:

- Marca como produto - as associações diretamente ligadas ao produto são um componente importante da identidade de marca, pois estão diretamente vinculadas às decisões de escolha e a experiência de uso da marca. A marca como produto trata do âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem do produto.
- Marca como organização – o propósito desta perspectiva é perceber a marca segundo os atributos da empresa, não do produto ou serviço. Esse âmbito engloba todos os atributos organizacionais de determinada empresa, como inovação, busca pela qualidade, preocupação ambiental, cultura organizacional etc.
- Marca como pessoa - nessa perspectiva, tal como uma pessoa, a marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, confiável, divertida, companheira, formal, jovem, intelectual etc. E assim como a personalidade humana pode afetar os relacionamentos entre as pessoas, a personalidade da marca influencia bastante no relacionamento marca-cliente.
- Marca como símbolo – as associações relacionadas aos símbolos podem proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e recordação. Qualquer coisa que represente a marca pode ser um símbolo, no entanto, três tipos de símbolos são especialmente relevantes: as imagens visuais, as metáforas e a tradição da marca.

Ainda no sistema de identidade de marca, três elementos fundamentais incluem a proposta de valor, a credibilidade e o relacionamento marca-cliente. Segundo Aaker (2007), uma proposta de valor é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que provocam associações positivas junto aos clientes e embasam uma posição sólida em relação aos concorrentes. A credibilidade, por sua vez, está relacionada ao

papel de endossante desempenhado pela marca. E o relacionamento marca-cliente refere-se à conexão ou entre o consumidor e a marca, que pode ser baseada em uma proposta de valor ou emanar diretamente da identidade da marca. Além de determinados, os elementos do sistema de identidade da marca também devem ser organizados em agrupamentos coerentes e significativos, normalmente ao redor dos componentes da identidade central, de maneira que formem associações fortes, positivas, articuladas e coesas. (AAKER, 1996; 2007).

Uma vez definido o sistema de identidade da marca, é necessário pensar no sistema de implementação da identidade da marca. De acordo com Aaker (2007), esta etapa depende basicamente de três atividades: a definição do posicionamento da marca, a execução do posicionamento no mercado e o acompanhamento dos resultados. O ponto de partida, então, é a declaração da posição da marca, “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.” (AAKER, 2007, p. 76). Verifique que o conceito de posição da marca está diretamente relacionado ao conceito de posicionamento psicológico discutido anteriormente.

Preparada à declaração de posicionamento, a atividade seguinte é a sua execução, através do desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores. De acordo com Aaker (2007), esses programas de comunicação devem incluir não só as ferramentas de comunicações tradicionais, como propaganda e promoção, mas também o marketing direto, a publicidade, os programas de fidelidade, o patrocínio de eventos etc., de modo que a principal preocupação da empresa deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens anunciadas.

Neste momento cabem duas colocações: primeiro que a posição da marca, ou o posicionamento da marca deve ser ativamente comunicado de maneira abrangente, não se limitando às ferramentas de comunicação, sejam elas tradicionais ou inovadoras, como propõe Aaker (2007). O posicionamento deve ser a base e a orientação de toda e qualquer forma de contato dos públicos com a marca, envolvendo todo o composto de marketing (o próprio produto e seus atributos funcionais e emocionais; seu preço; os pontos de distribuição e também as ferramentas de comunicação). E segundo que a maioria dos esforços de comunicação deve ser testada, ainda que de modo imperfeito, em condições laboratoriais ou

em campo. Os testes em geral valem a pena, mesmo quando parecem caros em termos financeiros e de tempo, uma vez que procuram garantir a coerência e consistência do posicionamento. (AAKER, 2007).

Executada a implementação, a última etapa no planejamento da identidade da marca é o acompanhamento dos seus efeitos junto aos públicos. Segundo Aaker (2007), é altamente recomendável investir na avaliação sistemática da posição das marcas. Essa avaliação pode ser baseada tanto em pesquisas qualitativas, quanto quantitativas, sempre buscando aferir as percepções dos clientes afetadas pelos esforços de posicionamento da marca.

Para Telles (2004), a manutenção de uma identidade consistente é um fator crítico na construção de uma marca, uma vez que nem sempre o significado pretendido para a marca é o percebido pelo consumidor, ou seja, como toda forma de comunicação, a mensagem enviada pelo emissor pode sofrer as influências dos ruídos do ambiente, podendo alterar seu significado – conforme a Ilustração 17.

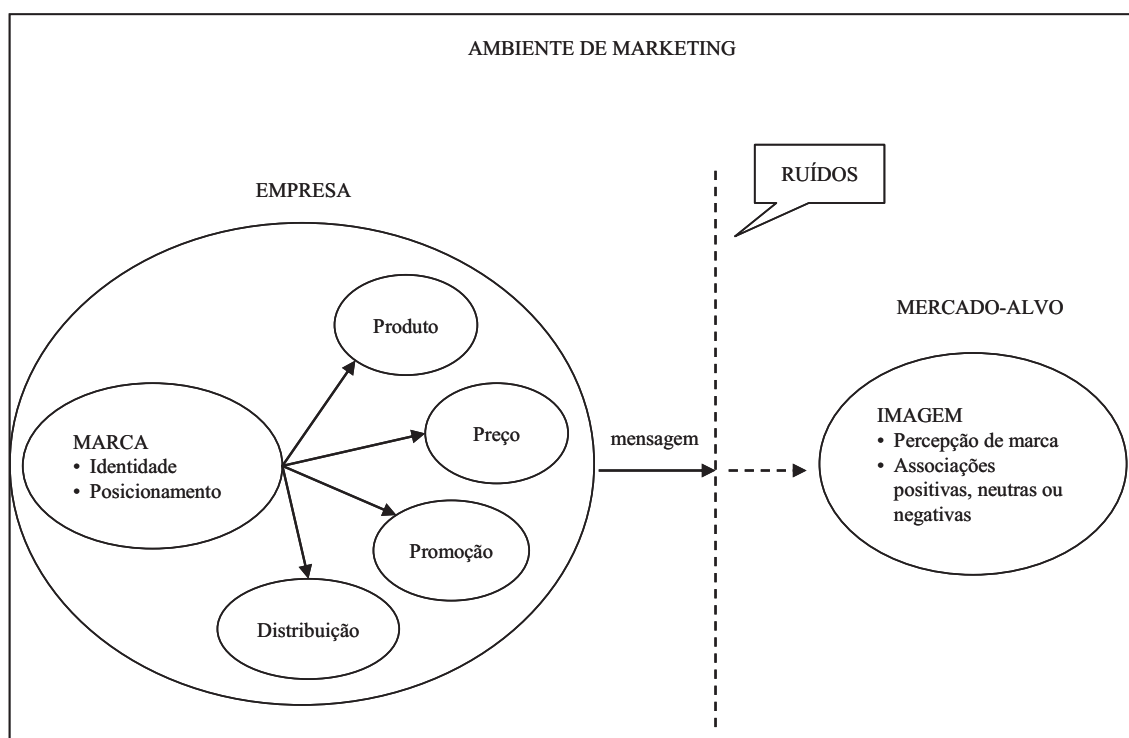


Ilustração 17 - Modelo estrutural de expressões x percepções de marca

FONTE: Adaptado de TELLES; 2004, p. 69.

De maneira resumida, ao longo dos anos, a marca em si e seu gerenciamento foram se modificando, se tornando mais abrangentes e se sofisticando. Atualmente, a marca constitui

um dos fatores de maior importância na diferenciação das ofertas – ela é capaz de influenciar de forma definitiva a percepção de valor dos consumidores. Dada a importância atribuída a marca, diversos autores e empresas procuraram identificar, sistematizar e mensurar seu valor.

Um elemento recorrente quando se estuda as fontes de valor da marca é a imagem da marca, ou as associações que compõem a imagem da marca. Para Toledo e Khauaja (2005), a construção de uma imagem consistente e adequada na mente dos consumidores requer da marca uma identidade rica e clara. Assim, a construção do valor da marca está fundamentada na procura e acompanhamento da identidade da marca, como fonte para o estabelecimento das associações. Por isso, a necessidade das empresas planejarem sistematicamente o significado das suas marcas, e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. (RUÃO, 2002).

Diante do exposto, conclui-se que qualquer esforço no sentido aproximar a identidade da imagem da marca, diminuir as lacunas entre a identidade pretendida e a imagem percebida, ou ainda aprimorar o processo de comunicação - interação entre dois sujeitos (empresa e mercado-alvo) nos vários tipos de mediações (expressividades da marca) – é válido e possibilita o encontro entre a semiótica e o marketing. A semiótica permite à marca não se contradizer nos tempos, falar com clareza, verificar e corrigir as defasagens e distorções entre as mensagens emitidas e as mensagens recebidas, reduzindo o ruído, e evitando, assim, a produção de sentidos indesejáveis. (PEREZ, 2004).

A semiótica avalia e decompõe uma marca para entender como ela produz sentido e se o sentido que está produzindo é o que a organização quer. Às vezes há dissonância, por exemplo, propagandas que produzem sentidos diferentes do que se queria. Isso acontece porque tudo comunica: a cor, a foto, a sonoridade, o preço, o sabor, a propaganda etc. Neste sentido, a semiótica ajuda a determinar a potência comunicativa que as marcas têm e a entender se a sua comunicação está adequada aos objetivos pretendidos pela empresa. (PEREZ, 2004).

Na próxima seção serão abordados os principais conceitos relacionados ao campo da semiótica. Vale ressaltar que não há o intuito de se esgotar todo o campo teórico do referido tema, mas, sim, de desenvolver uma síntese teórica focada nos conceitos mais relevantes da semiótica com vistas à análise da marca, sua identidade e sua imagem.

2.5 A semiótica da marca

A semiótica é uma ciência que investiga o sistema de signos e os modos de representação que os humanos usam para transmitir sentimentos, pensamentos, idéias e ideologias. (MEDCALF, 2007) Como ciência dos signos, a semiótica é capaz de descrever as condições nas quais um sentido pode ser produzido ou compreendido, penetrando no mecanismo interno das mensagens. (RODRIGUEZ, 2001).

As mensagens, por sua vez, são compostas a partir da seleção de um repertório de signos por um emissor. Sem o signo o processo de comunicação seria inviável, pois pressuporia a manipulação, a todo instante, dos próprios objetos sobre os quais incidiria o discurso. (COELHO NETO, 1990). A decodificação da mensagem pelos receptores leva a construção da imagem. Portanto, para qualquer ciência ou área de conhecimento que opera e examina os processos comunicativos, a semiótica é indispensável, pois fornece a metodologia necessária para análise, produção e geração de sentido. (PEREZ, 2004).

A semiótica, ao estudar os processos de significação, é capaz de revelar a potencia comunicativa dos signos e sua capacidade de gerar de efeitos nas mentes interpretadoras (imagens). Daí a relevância de sua aplicação no ambiente empresarial, uma vez que a marca, um dos principais ativos da organização, é um signo que nasce e se reforça com a comunicação.

De acordo com Conley *et al* (2008), a semiótica emergiu da sua existência enclausurada na academia como uma opção metodológica para analisar produtos da cultura contemporânea, como filmes, propagandas, marcas etc., com o mesmo rigor que sempre foi aplicado à análise de textos literários e obras de arte. Para Rodriguez (2001), a aplicação da semiótica às questões do mercado tem origem na França, em meados da década de 1970, por meio dos estudos de Jean-Marie Floch relacionados à publicidade.

Nos Estados Unidos o evento que marcou a ligação entre a semiótica e o marketing foi o encontro organizado pela *Kellogg Graduate School of Management* e intitulado *First*

International Conference on Marketing and Semiotics em 1986. Temas discutidos no encontro incluíram o estudo dos signos aplicados ao conceito de produto, design, estética, identidade, consumo simbólico, publicidade etc. (WITKOWSKI, 1989).

No Brasil, somente no final da década de 1990, apareceram os primeiros registros da introdução da análise semiótica aplicada ao marketing, a partir de uma iniciativa do Instituto Ipsos, de origem francesa. Apesar de terem passado quase vinte anos deste primeiro contato, os estudos de semiótica aplicada, no Brasil, ainda estão muito centrados na academia. (RODRIGUEZ, 2001).

Nesse sentido, este trabalho procura explorar o potencial da semiótica como uma ferramenta de análise da marca e das suas expressividades, contribuindo para a divulgação da sua teoria e aplicação no mercado. As mais diferentes expressões da marca, inclusive ela própria, são consideradas processos sîgnicos que se interagem e geram efeitos de sentido (interpretações), capacitando, então, um estudo sob a lógica da semiótica.

De modo sintético, a semiótica com aplicações mercadológicas pode ajudar a desconstruir, para entender, a cadeia de significação colocada em cena por uma marca ou qualquer uma das suas expressões: uma campanha publicitária, a própria constituição do produto (design, forma, cores, embalagem etc.), o preço praticado, a postura ética da empresa etc. Por meio da semiótica, é possível analisar a pertinência e o potencial comunicativo do signo (marca), considerando os objetivos globais da empresa. (PEREZ, 2004).

Complementarmente, a semiótica auxilia na compreensão da cultura de um determinado mercado e dos códigos de comunicação que por lá vigoram. Quando uma empresa procura introduzir uma marca em um mercado, é interessante conhecer os significados emergentes mais motivadores naquele ambiente e considerar qual funcionará melhor para a marca. Também é relevante entender os códigos de comunicação e determinar qual é a linguagem mais apropriada para essa cultura: verbal, visual, estímulos musicais etc. (HARVEY; EVANS, 2001).

Para Caim (2005), outra vantagem no emprego da análise semiótica é seu uso na exploração cuidadosa do mercado para uma campanha de lançamento de marca, reposicionamento ou sustentação, oferecendo uma leitura estratégica dos dados relevantes e indicando melhores

caminhos para a marca. A partir da abordagem de análise do signo oferecida pela semiótica, é possível afirmar o tipo de imagem adequada para um produto, com base em como ele deve parecer, ou no atributo que ele deve referenciar e, por fim, no tipo de efeito que deve causar.

A produção de efeitos de sentido a partir dos signos é múltipla e extremamente diversificada, portanto, difícil de controlar e até de se perceber com precisão. Neste contexto, a semiótica se mostra relevante, por ser capaz de explicitar a geração de efeitos de sentido e com isso desenhar ou corrigir caminhos que sejam mais adequados para os diferentes públicos com os quais as empresas têm de se comunicar. (LENCASTRE, 2005).

A base para o desenvolvimento da análise semiótica é a concepção de signo, objeto e interpretante e suas relações, presentes na teoria geral dos signos de Peirce. Nas próximas páginas serão apresentados os fundamentos para o entendimento da semiótica como ciência, e o sistema de classificação filosófico proposto por Pierce. Finalizando a seção com a exposição de uma metodologia para a análise da marca e das suas expressões.

2.5.1 Origem e conceito

Semiótica é a doutrina formal dos signos. (PIERCE, 1977) A palavra signo, de origem latina, *signum*, deriva da palavra grega *secnom*, que é a raiz do verbo cortar, extrair uma parte (em grego). Signo, então, dada sua raiz primitiva, indica algo que se refere a uma coisa maior da qual foi extraído - um signo é toda coisa que substitui outra, representando-a para alguém, sob certos aspectos e em certa medida. (PIGNATARI, 1989) O signo, tudo que representa algo para alguém, é o objeto de estudo da semiótica. Nas palavras de Martinet (1983, p.13):

A semiótica tem, pois, objeto qualquer sistema de signos, sejam quais forem a sua substância ou os seus limites: as imagens, os gestos, os sons melódicos, os objetos e os complexos dessas substâncias que encontramos nos ritos, nos protocolos ou nos espetáculos constituem, senão linguagens, pelo menos sistemas de significação.

O estudo dos signos existe a muitos anos, coincidindo com a origem da filosofia, com Platão e Aristóteles e as investigações sobre a natureza dos sinais. No entanto, somente no século XVI, com filósofos como Locke, é que a ciência semiótica tem seu início propriamente dito, com o nome *Semeiotiké*, designando o estudo dos signos. (NÖTH, 1995) Atualmente existem diversas correntes relacionadas à semiótica, todas voltadas à investigação de signos e, ou

significação. O que diferencia uma corrente de outra são os pressupostos teóricos - a concepção e a delimitação do campo de estudo. (DEELY, 1990).

Para Perez (2004), apesar de existirem várias correntes na semiótica moderna, três são mais estudadas e praticadas: a semiótica greimasiana, a semiótica da cultura (de tradição russa) e a semiótica peirceana. A primeira está associada ao estruturalismo francês e ao nome Algirdas Julien Greimas que procurou aplicar os métodos de pesquisa da lingüística à análise de textos; a segunda vincula-se às análises de fenômenos culturais, como festas e rituais; e a terceira tem sua origem nas pesquisas de Charles Sanders Peirce, matemático e filósofo norte-americano, que procurou desenvolver uma lógica universal fundamentada na teoria geral dos signos.

Dentre as várias correntes semióticas existentes, por razões de adequação e aplicabilidade, selecionou-se como base teórica para a análise da marca o sistema conceitual de Peirce. A semiótica peirceana mostrou-se um método adequado para a leitura da marca, já que se trata de uma análise abrangente, que integra a dimensão do sinal de identidade, a dimensão do objeto de marketing a que o sinal se refere e a dimensão da interpretação que lhe é dada pelos seus públicos e segmentos-alvo. (LENCASTRE, 2005).

A semiótica peirceana permite a compreensão do movimento interno das mensagens, do modo como elas são engendradas, dos procedimentos e recursos nelas utilizados. Trata-se de uma ferramenta teórica que lida com o potencial comunicativo e por este motivo tem grande aplicabilidade no estudo das ciências humanas. (LISZKA, 1996) Partindo da premissa que a marca é um signo, a semiótica peirceana fornece estratégias e métodos para sua leitura e conseqüente análise. (SANTAELLA, 2002).

2.5.2 Sistema filosófico peirceano

O sistema filosófico peirceano é apresentado brevemente, somente com o objetivo de contextualizar a teoria geral dos signos – metodologia de análise do potencial comunicativo dos signos - sem intenção de aprofundamento em um tema tão complexo.

Para Peirce, a semiótica é apenas uma das disciplinas que fazem parte da sua ampla arquitetura filosófica. Em seus estudos, o filósofo considerou três tipos de ciências: ciências

da descoberta (que buscam a verdade), ciências da digestão (que divulgam as descobertas) e ciências aplicadas (que aplicam as descobertas objetivando resultados definidos). Para cada uma das ciências, Peirce procedeu a novos desdobramentos e sistematizações. (RODRIGUEZ, 2001) Na cadeia das ciências da descoberta, braço que interessa a este trabalho, é possível verificar as extensões propostas, conforme a Ilustração 18.

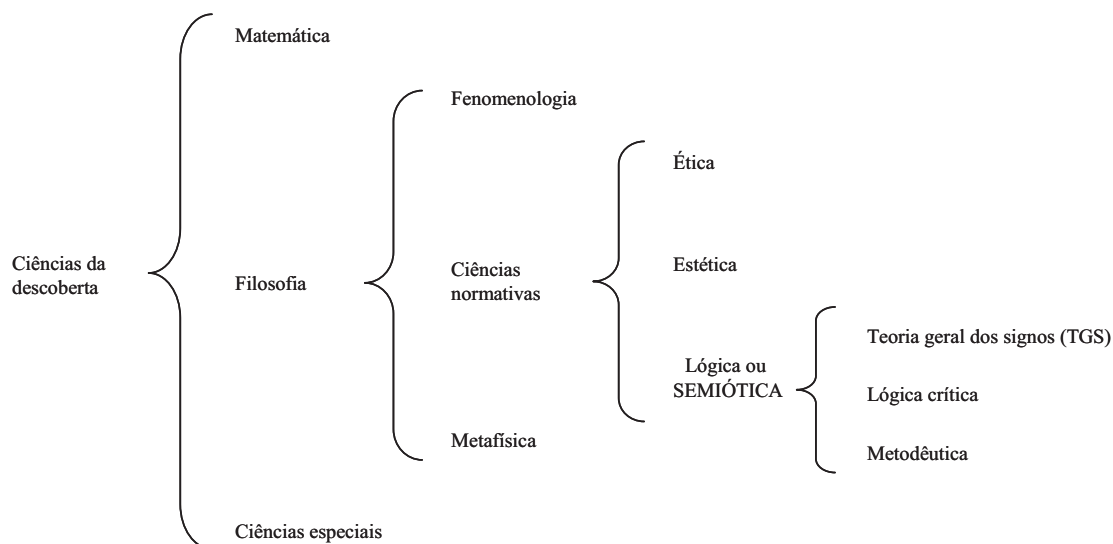


Ilustração 18- O sistema filosófico peirceano
 FONTE: Adaptado de SANTAELLA; 2002, p.5.

No esquema proposto por Peirce, a filosofia fornece as fundações para as ciências normativas, que têm como objetivo estudar idéias, valores, normas e se subdividem em: ética, estética e lógica ou semiótica. A estética tem como função responder que ideais guiam os sentimentos. A ética, que ideais orientam as condutas. E finalmente, a semiótica, estuda os ideais e normas que guiam o pensamento. Dentro do ramo da semiótica, ainda existem três seções: a teoria geral dos signos, a lógica crítica e a metodêutica ou retórica especulativa. (SANTAELLA, 2002).

A teoria geral dos signos é a parte da semiótica peirceana que funcionará como ponte para o encontro entre a teoria semiótica e o marketing, especificamente as marcas. Ela fornece as definições e classificações para a análise de todos os tipos de linguagem, signos, sinais, códigos etc., de qualquer espécie e de tudo que está neles implicado. (SANTAELLA, 2002).

2.5.2.1 Teoria geral dos signos

A teoria geral dos signos é uma parte da semiótica cujo ponto central é o estudo de todos os tipos de signos e formas de pensamento que eles possibilitam. O signo é qualquer coisa de qualquer espécie que representa uma outra coisa, chamada de objeto do signo, e que produz um efeito interpretativo numa mente real ou potencial, o interpretante. (RODRIGUEZ, 2001) O signo tem a função mediadora entre o objeto e o interpretante, aproximando-os e relacionando-os (Ilustração 19).

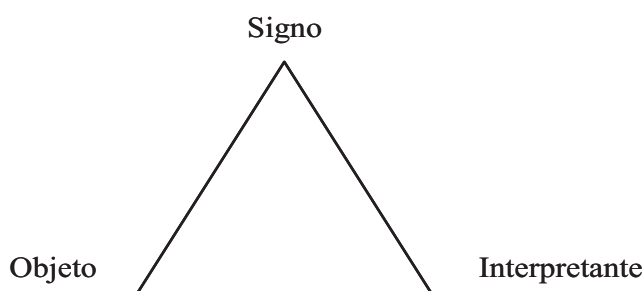


Ilustração 19 - A tríade semiótica de Peirce
 FONTE: SANTAELLA; 2002, p. 12.

Na concepção triádica peirceana, um signo é qualquer coisa que está no lugar de qualquer coisa para ser interpretada por alguém. Trata-se de uma relação entre três elementos: o signo (*representamen*), o objeto a que se refere o signo (*object*) e o interpretante (*interpretant*), que é o efeito que o signo cria na mente de quem o recebe. (LENCASTRE, 2005). Assim, por exemplo, um grito é um signo que representa algo que não é o próprio grito (pode indicar que uma pessoa está em apuros, ou que está muito alegre), que é o objeto do signo. E o grito pode provocar diferentes reações nas pessoas que o ouvirem (acudir, gritar também, ignorar etc.), que é o efeito interpretativo. (SANTAELLA, 2002).

Da mesma maneira que o grito, a marca também pode ser analisada à luz da relação triádica. Uma marca é um signo que representa uma organização ou um produto. O objeto da marca é a própria organização ou o produto e o conjunto dos benefícios propostos, incluindo o todo composto de marketing. Já os efeitos que esta marca causa nas mentes dos consumidores são os interpretantes. O conceito de interpretante engloba o intérprete e a interpretação, sendo que o interpretante é a imagem (interpretação) que a marca tem junto de um determinado indivíduo (intérprete). O interpretante não depende apenas do signo, mas também do contexto

e da cultura em que os consumidores estão inseridos, fazendo com que eles tenham, para o mesmo signo, vários interpretantes. (MOLLERUP, 2006).

De maneira semelhante, Perez (2004) observa que a marca é um signo que traz consigo a noção de construção simbólica e é composto pelos aspectos que lhe dão expressividade e visibilidade: nome, logotipo, cor, forma, *slogan* etc. Já o objeto que a marca representa leva em conta o composto de marketing e toda a complexidade da organização, sua missão, visão, valores, relações com a sociedade etc. E finalmente, o interpretante é o estoque de imagens mentais geradas, os efeitos interpretativos relacionados à marca, que podem ser emocionais (beleza, *status*, glamour, poder, aceitação social etc.), funcionais (conforto, desempenho, segurança, durabilidade etc.) ou lógicos (formação de um hábito, por exemplo, a lealdade a uma marca).

Uma aplicação da tríade semiótica proposta por Pierce pode ser visualizada no esquema abaixo (Ilustração 20):

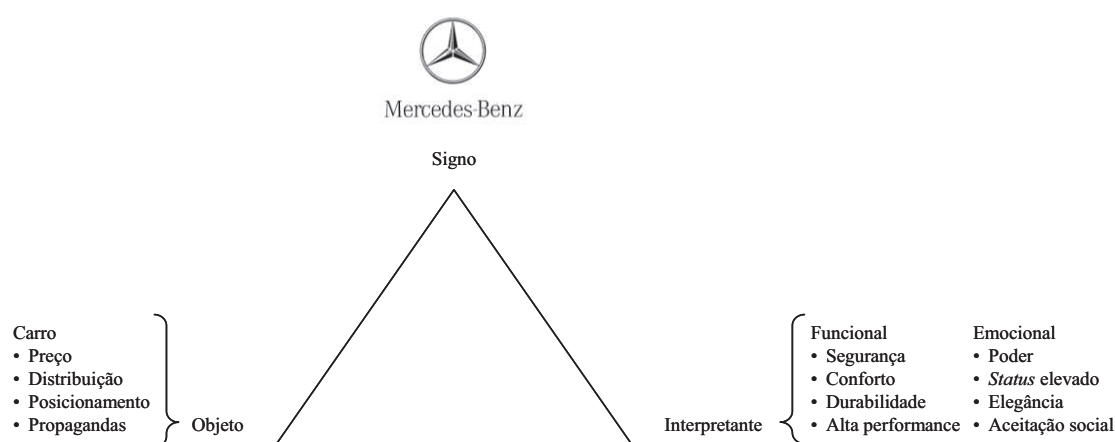


Ilustração 20 - Tríade da marca Mercedes-Benz

FONTE: PEREZ; 2004, p. 154.

Mollerup (2006), complementarmente, analisa a concepção triádica peirceana com o exemplo da marca de canetas e tintas para escrever Montblanc. De acordo com o autor, a estrela branca é o signo, a empresa que produz as canetas é o objeto e o interpretante é tudo que a estrela branca da Montblanc pode representar: uma lembrança de fabricante de canetas, prestígio, qualidade etc.

De acordo com a teoria geral dos signos, o signo pode ser classificado de três formas distintas a partir das relações que ele estabelece (PEREZ, 2004): o signo nele mesmo, nas suas propriedades internas, o signo no seu poder para significar; o signo em relação ao seu objeto, ou seja, na sua referência àquilo que ele indica, se refere ou representa; e o signo em relação ao interpretante, ou seja, em relação aos efeitos que ele é capaz de produzir na mente dos seus receptores. Essa classificação também é conhecida como primeira, segunda e terceira tricotomia.

Para Santaella (2002), quando se considera o signo nele mesmo, seu modo de ser, sua aparência, ele pode ser um quali-signo, um sin-signo ou um legi-signo:

- Quali-signo - quando funciona como signo, uma qualidade é chamada de quali-signo, ou seja, ela é uma qualidade que é um signo. Por exemplo, a cor verde produz uma cadeia associativa que faz lembrar outras coisas: floresta, mata, bandeira brasileira etc. Assim, a cor não é uma floresta, mas lembra, sugere isso. Este poder de sugestão que a qualidade apresenta lhe dá a capacidade de funcionar como signo. Trata-se do signo no seu primeiro nível analítico, observado nas suas propriedades internas.
- Sin-signo - o simples fato de existir em um contexto faz daquilo que existe também um signo. Algo que existe não está só, se relaciona com outros existentes e aponta para uma série de outros existentes, estando dentro de um contexto. Por exemplo: a cor verde na televisão é diferente da cor verde da mata, que é diferente da cor verde de um tecido. O existente funciona como signo de cada uma e potencialmente de todas as referências a que se aplica.
- Legi-signo - a terceira propriedade do signo é seu caráter de lei, de convenção. Lei é uma abstração operativa, que direciona o modo de agir sobre determinado caso singular. Por exemplo, as palavras obedecem à gramática, e os sinais de trânsito estão em linha com o Código Nacional de Trânsito.

Da mesma maneira como são três as propriedades do signo, também são três os tipos de relação que o signo pode ter com o objeto a que se aplica, denominadas: ícone, índice e símbolo. (RODRIGUEZ, 2001).

- Ícone - se o signo é em si mesmo um quali-signo, na relação com o objeto ele é um ícone. Por exemplo, uma cor azul-clara é uma qualidade (um quali-signo) que pode

sugerir ou evocar, por similaridade, o céu. Os ícones estabelecem uma relação de semelhança com o objeto que estão representando.

- Índice: se o signo em si mesmo é um sin-signo, na relação com o objeto ele é um índice. O índice indica o seu objeto de maneira mais exata, diferentemente do ícone, que apenas sugere o objeto. Por exemplo, uma foto de uma montanha indica exatamente aquela montanha na sua existência, trata-se de uma conexão direta, sem ambigüidades.
- Símbolo - se o signo em si mesmo é um legi-signo, na sua relação com o objeto ele é um símbolo. Por exemplo, o hino nacional é um símbolo que representa o Brasil, e a maçã mordida é um símbolo que representa a Apple. Quando as mensagens tiverem o poder de representar idéias abstratas, convencionais, arbitrárias, elas estão se referindo aos símbolos.

Resumidamente, um ícone sugere seu objeto por similaridade, um índice indica seu objeto de forma direta, e um símbolo representa seu objeto. Enquanto o ícone sugere através de associações por semelhança, o índice indica através de uma conexão de fato, e o símbolo representa através de uma convenção, de uma lei. (BENTIVEGNA, 2007)

Nas relações do signo com os interpretantes, mais uma vez existem três possibilidades: o interpretante imediato, o interpretante dinâmico e o interpretante final. (SANTAELLA, 2002).

- Interpretante imediato - refere-se ao potencial interpretativo do signo, ainda em um nível abstrato, antes de o signo encontrar um intérprete em que esse potencial de fato se efetive. Por exemplo, um CD em uma loja de música tem um potencial para ser interpretado, antes mesmo que qualquer pessoa o tenha ouvido.
- Interpretante dinâmico - este é o efeito que realmente o signo produz em um intérprete e, portanto, de maior interesse na aplicação ao marketing e a gestão de marcas. O interpretante dinâmico subdivide-se em três níveis: emocional, funcional e lógico.
 - O primeiro efeito que um signo está apto a provocar em um intérprete é uma simples qualidade de sentimento, isto é, um interpretante emocional. Ícones tendem a produzir esse tipo de interpretante com mais intensidade.
 - O segundo efeito é o chamado funcional, que corresponde a uma ação física ou mental, de ordem racional. Índices tendem a produzir mais esse efeito.

- O terceiro efeito acontece quando o signo é interpretado através de uma regra interpretativa internalizada pelo intérprete. Neste caso, trata-se de um interpretante lógico.
- Interpretante final - refere-se ao resultado interpretativo a que todo intérprete estaria destinado a chegar se os interpretantes dinâmicos do signo fossem levados até o seu limite último. Trata-se de um interpretante teórico, impossível.

Apesar das tricotomias dos signos comporem a teoria geral dos signos proposta por Pierce, raramente elas serão encontrados em estado puro nas linguagens. (BENTIVEGNA, 2007) Para a aplicação na análise da linguagem marcária, serão utilizadas apenas as relações do signo em si mesmo e em relação ao objeto a que representa (primeira e segunda tricotomia), dado que o objetivo deste trabalho é entender a potência comunicativa da marca, e não avaliar os efeitos produzidos na mente dos consumidores (interpretantes). Mesmo porque, para analisar os efeitos produzidos, seria inevitável uma pesquisa com consumidores.

2.5.3 Análise semiótica aplicada à marca

De acordo com Santaella (2002), na prática, a análise semiótica possui três aplicações principais quando relacionadas às marcas. A primeira é analisar o signo (a marca) e definir qual o potencial comunicativo do mesmo, ou seja, que efeitos ele pode, potencialmente, gerar na mente do consumidor. A segunda aplicação é definir os efeitos interpretativos desejados, buscando expressividades que possam gerar os efeitos buscados. E finalmente, a terceira importante aplicação refere-se à análise do nível de semelhança entre dois signos com a finalidade, por exemplo, de avaliar casos de suspeita de plágio.

A análise semiótica é uma forma de investigação que procura mapear e analisar as interfaces do fenômeno investigado. Dentre seus propósitos está a descoberta de cadeias de interpretações possíveis, além de dados coerentes e relações argumentativas. (PEREZ, 2004) A análise semiótica abrange toda comunicação verbal e não-verbal e por isso é ideal para investigar o impacto da marca, publicidade, design, embalagem e outras formas de marketing que tentam influenciar os consumidores. (MAGGIO-MULLER; EVANS, 2008) Sua aplicação à gestão de marcas tem a intenção de entender e controlar os efeitos criados pelas

expressividades da marca, que ao entrarem em contato com o mercado são capazes de produzir sensações, ações e reflexões.

A marca é um signo, que representa um objeto - uma empresa, um produto, uma idéia etc. - para alguém, um consumidor real ou potencial e todos os públicos interpretantes deste signo. De acordo com Rodriguez (2001), como signo, a marca pode ser analisada semioticamente sob três aspectos, que acompanham o raciocínio triádico de Peirce: as relações sígnicas em relação ao objeto representado, em relação ao signo em si e em relação aos efeitos potencialmente gerados nas mentes interpretadoras. Porém, conforme justificativa prévia, para o uso deste trabalho, o foco será nas relações do signo com ele mesmo e com o objeto. Desta maneira, do roteiro teórico proposto por Peirce, serão extraídos os conceitos de quali-signo, sin-signo, legi-signo, ícones, índices e símbolos.

O processo de análise semiótica inicia-se com o desenvolvimento de três capacidades necessárias para a análise dos fenômenos - atitude fenomenológica: a capacidade contemplativa, a capacidade de distinção e a capacidade de generalização. (SANTAELLA, 2002). O resultado da atitude fenomenológica deve ser o levantamento de um rol de qualidades que aparecem no signo, tais como: cores, formas, volumes, textura, movimento, ritmo etc.

A capacidade contemplativa é uma condição essencial no processo analítico proposto. Para Pierce (1977), contemplar é a capacidade que o artista tem de ver o que está diante dos seus olhos. Para Santaella (2002), contemplar é tornar-se disponível para o que está diante dos sentidos. De acordo com Perez (2004), tal capacidade é desenvolvida por meio da experiência, da reiterada exposição dos sentidos aos diversos signos do mundo. Quando aplicada à marca, a capacidade contemplativa deve seguir certa direção, para evitar dispersões exageradas.

A capacidade de distinção refere-se à habilidade de compreender e discriminar diferenças naquilo que está sendo contemplado. Em outras palavras trata-se da aptidão para discernir, separar características e qualidades pelos quais as coisas diferem umas das outras. (RODRIGUEZ, 2001). Para Santaella (2002), a capacidade de distinção procura responder as seguintes questões: a que o signo se refere? A que ele se aplica? O que ele denota? O que ele representa?

A terceira e última capacidade requerida no processo é a generalização, que está ligada à capacidade de apreender as observações feitas no signo e generalizá-las em categorias globalizantes. Segundo Perez (2004), o signo contemplado passa a pertencer a uma classe de coisas, e então se percebe a fluência das convenções, padrões e códigos.

O passo seguinte, após a atitude fenomenológica, no processo de análise semiótica é a decomposição sígnica contextualizada e cuidadosa. Nesta etapa procura-se explorar quais os efeitos que uma dada marca, por meio das suas expressões, está apta a produzir em um receptor. (PEREZ, 2004) Como base para esta análise, Santaella (2002) propõe três caminhos fundamentais e complementares: aspecto qualitativo-icônico, aspecto singular-indicativo e aspecto convencional-simbólico.

O caminho qualitativo-icônico envolve o fundamento do signo (quali-signo) e sua relação com o objeto (ícone). Sob este ponto de vista, são analisados os aspectos qualitativos de uma marca, produto, peça publicitária ou imagem: suas cores, substâncias, linhas, formas, dimensão, tamanho, textura, luminosidade, design etc. São os aspectos responsáveis pela primeira impressão que um produto expõe ao receptor. Essas qualidades visíveis, concretas, sugerem também qualidades abstratas, tais como: leveza, sofisticação, modernidade, força, pureza, robustez, elegância etc. (RODRIGUEZ, 2001).

Na análise semiótica do ponto de vista qualitativo-icônico, deve-se, primeiro avaliar as qualidades visíveis e determinar as qualidades abstratas que elas sugerem. E depois prever as associações por semelhança que as qualidades abstratas podem potencialmente produzir. Por exemplo, o arredondamento em objetos tem como característica marcante a suavidade e maciez das formas orgânicas; as cores produzem impressões, sensações e reflexos sensoriais; as texturas podem provocar associações de idéias como limpeza, calor, frio, frescor etc. (BENTIVEGNA, 2007). Quando analisadas detidamente as qualidades de que uma marca se constitui, podem-se determinar as qualidades abstratas que as qualidades visíveis sugerem e também se podem prever, até certo ponto, as associações por semelhança que essas qualidades estão aptas a produzir. Não se tratam de previsões precisas, mas sim hipóteses que apresentam certa garantia de estarem corretas. (RODRIGUEZ, 2001).

Sob o aspecto singular-indicativo, a relação observada ocorre entre o sin-signo e o objeto (índice). Desta forma, a marca é analisada como algo que existe em um contexto com espaço e tempo determinados. Assim, as qualidades de que esse existente se compõe – cores, forma, tamanho, matéria – passam a ser vistas em função da sua manipulação, uso ou consumo. Em um primeiro momento a marca é analisada na sua relação com o contexto a que pertence. São examinadas as suas origens, o ambiente de uso da marca e que informações existem sobre os usuários ou consumidores a quem ela se destina. Em um segundo momento, a marca é avaliada de acordo com as funções que desempenha e as finalidades a que se presta. (SANTAELLA, 2002).

Com relação ao ponto de vista convencional-simbólico, a análise da marca não é feita na sua singularidade, mas como um tipo de marca. A análise que aqui se estabelece é na relação do legi-signo com o objeto (símbolo). Primeiramente é observada a coerência entre as expressividades da marca e as expectativas culturais de quem a marca procura atender. Em segundo lugar, examina-se o poder representativo da marca - o que ela representa, que valores lhe foram agregados, o *status* cultural da marca etc. E em terceiro lugar, analisa-se o tipo de usuário ou consumidor que a marca visa atender e os significados e valores que a marca tem para esse consumidor. (RODRIGUEZ, 2001).

De acordo com Perez (2004), a análise semiótica aplicada à marca, ou a qualquer signo, leva a um exame minucioso dos níveis de significação do objeto que está sendo analisado, visando com isso não só determinar o seu potencial comunicativo, mas também compreender como se deu essa construção. A análise semiótica é capaz de comparar os efeitos potencialmente gerados e a intenção estratégica da empresa, permitindo, em muitos casos, correções fundamentais que não eram percebidas até o momento da análise.

Em síntese, a análise semiótica, a partir da teoria geral dos signos de Peirce, funciona como um mapa lógico que traça as linhas dos diferentes aspectos que devem conduzir a análise de qualquer expressividade da marca. (SANTAELLA, 2002) Para Rodriguez (2001), o principal benefício no caminho metodológico extraído da semiótica peirceana para a análise da marca é, em um primeiro momento, abrir as janelas dos sentidos e olhar para o signo tão demoradamente quanto possível, deixando que seus traços se manifestem. Em um segundo momento, a teoria semiótica peirceana possibilita a entrada no movimento interno das

mensagens e da linguagem (palavras, imagens, sons etc.) permitindo uma análise profunda em diversos níveis.

2.5.3.1 Limitações da análise semiótica aplicada à marca

Apesar de a análise semiótica ser capaz de desvendar as linguagens e as formas como os sentidos são produzidos, ajudando sobremaneira no entendimento de mercados, design de produtos, programas de comunicação e construção de marcas, a semiótica é ainda pouco freqüente, se não ausente, no dia-a-dia de profissionais ligados à criação e ao manejo das marcas. (CIMATTI, 2003) De acordo com Perez (2005), a semiótica vem carregada de preconceitos porque é uma ciência hermética e fechada. Na graduação, normalmente ela é ensinada de uma maneira pouco interessante: raramente se entra em questões de mercado, avaliação de marcas, embalagens, produtos. Por isso se cria essa resistência. E, sem contar a qualificação acadêmica nessa ciência, que no Brasil, resulta de um estudo pós-graduado e em *Stricto Sensu*.

Para além da falta de profissionais com a formação apropriada, outro problema mais grave é a resistência dos profissionais de marketing, que não têm muito tempo e paciência com a abordagem rigorosa da semiótica. Segundo Harvey e Evans (2001), parte dessa resistência tem origem na linguagem e nos jargões da ciência, que obviamente dificultam o entendimento para leigos. De acordo com Medcalf (2007, p.3), o próprio Peirce uma vez disse que *semioticians, like any profession, are full of all sorts of bullshit terminology*.

Para Medcalf (2007), o grande entrave à disseminação da análise semiótica aplicada às atividades de marketing é o resultado da análise. Segundo o autor, o resultado da análise semiótica é subjetivo e fortemente dependente das experiências individuais, habilidades, interpretação e julgamento do investigador. Se replicada com dois semioticistas, uma mesma análise, provavelmente, terá o resultado diferente.

Diante dessas limitações, a análise semiótica pode ser encarada como uma ferramenta auxiliar e complementar para empresas e marcas, que ajuda a entender como os mercados funcionam, o que motiva os consumidores, como construir marcas e comunicações, onde focar a criatividade e como lidar com a inovação. (COLOMBO, 2006) A análise semiótica deve ser

encarada como um método que oferece um mapa lógico para o reconhecimento, discriminação e entendimento do universo dos signos, sem a pretensão de determinar alguma ação final.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

3.1 Considerações metodológicas sobre a pesquisa empírica

O propósito da pesquisa acadêmica é gerar teoria e aprofundar os conhecimentos em uma determinada área do saber. A maioria das questões propostas nas pesquisas acadêmicas pressupõe um processo de revisão teórica, e, dependendo da amplitude da investigação, uma pesquisa empírica. Quando essa é demandada, a descrição dos procedimentos aplicados faz-se necessária, tanto para controlar o processo, quanto para assegurar que os resultados obtidos sejam confiáveis.

Como a indagação que orienta este trabalho diz respeito à contribuição da análise semiótica aplicada à gestão de marcas, um tema complexo e pouco explorado, é oportuno realizar uma pesquisa empírica, com a finalidade de compreender a realidade prática dos conceitos levantados e preencher, ainda que modestamente, uma lacuna na literatura. No caso deste trabalho, pretendeu-se buscar junto a profissionais e acadêmicos que utilizam ou conhecem a análise semiótica verificar a aplicabilidade do método na gestão de marcas, de forma a colher informações sobre seu uso, contribuindo para a formação do conhecimento em torno do tema.

Dessa forma, a pesquisa empírica deste trabalho é de caráter qualitativo, uma vez que possibilita ao pesquisador o estudo do tema com detalhe e profundidade. Além disso, como a análise semiótica ainda não é muito difundida no Brasil, o acesso aos profissionais que utilizam o método é bastante difícil. A principal limitação relacionada à opção pela pesquisa qualitativa é a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados.

A seguir serão especificados e justificados o método da pesquisa empírica e a estratégia de pesquisa, destacando as técnicas de entrevista. Também serão descritos os procedimentos para a coleta e análise dos dados, assim como o roteiro das entrevistas.

3.1.1 Método da pesquisa empírica

De acordo com Campomar (1991), antes de selecionar um método para a pesquisa empírica, é necessário definir claramente o problema a ser pesquisado. Depois de definido o problema, aí sim é possível encontrar a melhor forma para resolvê-lo. O presente trabalho tem como problema de pesquisa estudar como a análise semiótica pode ser aplicada na gestão da marca, colaborando para a construção de uma imagem de marca forte e favorável.

Dado o problema em questão, o método de pesquisa mais apropriado é o exploratório. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 1989) Ela é conduzida quando se pretende ganhar familiaridade com o fenômeno que se deseja estudar ou obter uma nova compreensão dele. (SELLTIZ *et al*, 1975). Para Mattar (1999), a pesquisa exploratória deve ser aplicada em situações em que se procura aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno investigado ou esclarecer conceitos ainda pouco estudados.

O uso da pesquisa exploratória justifica-se por haver poucos estudos anteriores relacionados ao problema de pesquisa em questão. Apesar de existirem diversos trabalhos sobre a gestão de marcas e estudos sobre a semiótica, o conhecimento é bastante limitado quando a intenção é relacionar os dois conceitos.

Na biblioteca digital de teses e dissertações da USP, no mês de julho de 2009, foram encontrados apenas três trabalhos que associavam a semiótica à marca. Na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo, somente um artigo relacionado à semiótica foi encontrado, e ainda assim, sem qualquer relação com o marketing ou à gestão de marcas. Já na PUC-SP, onde existe um curso de pós-graduação *Stricto sensu* sobre semiótica, foram encontrados nove trabalhos, entre teses e dissertações, que se referiam aos assuntos semiótica e marcas, e semiótica e marketing. (Para maiores detalhes, veja o Apêndice B).

Além de exploratória, esta pesquisa também é classificada como qualitativa, uma vez que busca uma compreensão detalhada dos significados apresentados pelos entrevistados. Embora a pesquisa qualitativa já tenha sido rodeada por desconfiança, a partir dos anos de 1980, ela voltou ser reconhecida como fonte válida de conhecimento científico em marketing (PEREIRA, 2008).

Segundo Gummesson (2005), o uso de pesquisas qualitativas é extremamente importante para estudos acadêmicos e para a geração de teorias em marketing. Para o autor, a geração de novas teorias é resultado de processos conceituais e qualitativos, enquanto o teste de teorias é mais associado com pesquisa quantitativa e testes de hipóteses.

3.1.2 Estratégia do método de pesquisa

A estratégia do método de pesquisa diz respeito à forma com que o tipo de pesquisa definido anteriormente será operacionalizado. (SELLTIZ *et al*, 1975) Estratégias típicas utilizadas em pesquisa exploratória em geral são abertas, flexíveis e procuram reunir uma gama de dados e impressões. Elas incluem os estudos de caso, observação, análise histórica e entrevistas em profundidade. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Dentre as diversas estratégias possíveis de serem empregadas em pesquisas exploratórias, neste trabalho foram utilizadas as entrevistas em profundidade. Ao comparar o método de entrevista em profundidade com a observação, Seidman (1991) destaca que a observação permite o acesso ao comportamento do indivíduo observado, enquanto a entrevista situa o comportamento em um contexto e gera a compreensão dessas ações. De acordo com Malhotra (2001), as entrevistas em profundidade são uma forma não-estruturada, pessoal e direta de obter informações e constituem um dos principais métodos de obtenção de dados qualitativos.

Algumas vantagens das entrevistas em profundidade incluem: flexibilidade, alta taxa de resposta, controle da ordem das questões, observação do comportamento não-verbal, possibilidade de respostas espontâneas etc. Já as desvantagens dessa estratégia estão associadas principalmente à dificuldade de acesso aos respondentes e ao custo e tempo elevados. (SELLTIZ *et al*, 1975).

O propósito das entrevistas em profundidade é gerar a compreensão das experiências de outras pessoas e o significado que elas dão a essas experiências, e não testar hipóteses ou avaliar o respondente. (SEIDMAN, 1991) Neste trabalho procurou-se responder o problema de pesquisa anunciado acessando a perspectiva do entrevistado, através da experiência de profissionais e acadêmicos que utilizam ou conhecem a análise semiótica aplicada à gestão de

marcas. Assim, foram realizadas entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, pessoais e diretas, com um respondente por vez.

A entrevista em profundidade valoriza a presença do pesquisador e permite que o respondente tenha a liberdade e a espontaneidade necessárias para o enriquecimento da investigação. Atenção especial deve ser dada aos fatores que influenciam a motivação do respondente. De maneira geral, a motivação diminui devido à pressão de atividades concorrentes, embaraço por ignorar o tópico da entrevista, desagrado com o conteúdo da entrevista ou medo das conseqüências da participação. Por outro lado, a motivação aumenta com fatores como prestígio do entrevistador, importância percebida do assunto, auto-imagem como cidadão responsável e confirmação da própria importância. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Geralmente, a entrevista inicia-se com certos questionamentos básicos que interessam a pesquisa, passando a seguir para uma fase de perguntas menos estruturada, complementadas e modificadas à medida que se recebem as informações do respondente. (TRIVIÑOS, 1987). De acordo com Aaker e Day (1990), as entrevistas com abordagem qualitativa podem ser classificadas como:

- Entrevistas não diretivas, abertas ou espontâneas - são entrevistas com ampla liberdade de resposta do entrevistado. Na maioria dos casos, o investigador procura perguntar a respeito de fatos importantes e levantar opiniões sobre eventos, e o entrevistado assume um papel de informante-chave, fornecendo percepções e sugerindo fontes de evidências. O sucesso desta técnica depende da habilidade do entrevistador de evitar digressões e desvios do tema, e da habilidade do entrevistado de produzir respostas claras e não tendenciosas.
- Entrevistas focalizadas ou semi-estruturadas - são entrevistas em que o entrevistador tenta cobrir uma lista de assuntos, mas com liberdade para definir o momento, a formulação e o tempo alocado para cada pergunta e resposta. Parte-se de um roteiro elaborado pelo entrevistador, geralmente composto por perguntas abertas, em que a ordem de questões e as palavras empregadas não são definidas a priori. A adaptação de palavras e questões, bem como a definição de sua ordem, é realizada pelo entrevistador, de acordo com o contexto de cada entrevista.
- Entrevistas estruturadas - são entrevistas em que a linha de condução das questões está muito próxima do levantamento formal, com perguntas e respostas mais estruturadas. A flexibilidade em torno do processo de entrevista é mais limitada, no

entanto, a variabilidade nas questões propostas é menor, sendo uma técnica bastante útil quando as entrevistas são realizadas por múltiplos pesquisadores.

De maneira esquemática, é possível visualizar os aspectos metodológicos da pesquisa empírica (Ilustração 21).

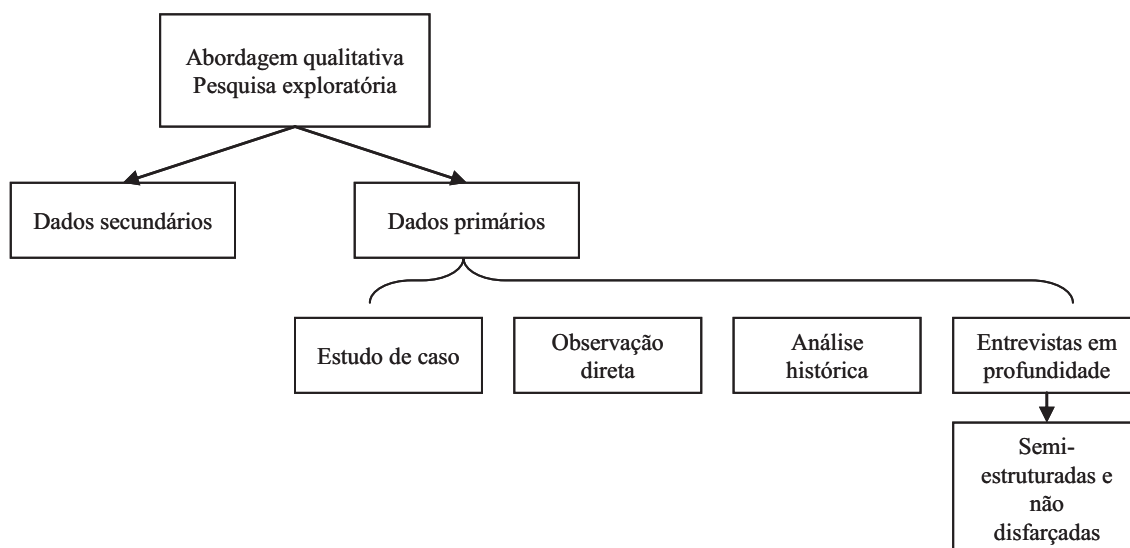


Ilustração 21 - Aspectos metodológicos da pesquisa empírica

Algumas colocações finais a respeito da entrevista em profundidade, conforme Triviños (1987), referem-se à importância de pesquisar diferentes grupos de pessoas, à possibilidade de realizar mais de uma entrevista com cada indivíduo, à flexibilidade da duração da pesquisa (ainda que o autor recomende cerca de trinta minutos) e à gravação das entrevistas para registro completo das informações coletadas.

3.2 Estratégia de coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados, segundo Mattar (1999) é considerada uma das etapas mais importantes na elaboração da pesquisa. Tendo em vista a natureza dos dados que se pretendeu coletar, foram executadas entrevistas semi-estruturadas, de modo a garantir, por um lado, a flexibilidade necessária a uma pesquisa exploratória, e por outro lado, o foco no tema proposto.

A entrevista em profundidade deve ser realizada pessoalmente por um entrevistador com habilidade para extrair do entrevistado suas idéias, opiniões e argumentações que sustentem suas declarações. Para este método de coleta de dados, é recomendável ao entrevistador o uso de um roteiro que lhe permita investigar o assunto de maneira livre, e possibilite o aprofundamento nos temas previamente determinados e nos temas identificados no desenrolar da entrevista. (REIS, 1994).

Para operacionalizar as entrevistas, foi elaborado um roteiro com o objetivo de nortear o pesquisador durante a entrevista, garantindo a lembrança e referência a todos os aspectos de importância para a completa abordagem do tema, sem que isso implicasse numa estruturação em termos de perguntas e respostas. As perguntas colocadas no roteiro serviram apenas como chamadas aos assuntos, não tendo sido, obrigatoriamente, perguntadas.

O roteiro desenvolvido para este trabalho procurou abordar a aplicação do método semiótico à gestão de marcas de forma ampla e profunda, com base no referencial teórico, e funcionando como base para a condução da discussão acerca do tema com os entrevistados. (O roteiro das entrevistas está disponível no Apêndice A)

O universo determinado para este trabalho foi constituído de indivíduos, profissionais e acadêmicos, que conhecem, utilizam ou já utilizaram análise semiótica aplicada à gestão de marcas. Dado que o tema proposto ainda é bastante recente no Brasil e não existem muitos profissionais ou acadêmicos qualificados ou disponíveis, já era sabido que a amostra seria pequena. Do universo proposto foi extraída uma amostra não probabilística e intencional, cujo número foi colocado, inicialmente, em aberto. Segundo Calder (1977), entrevistas devem ser realizadas continuamente até que o pesquisador pressinta a existência de um corpo de informações consistentes, ao ponto em que qualquer entrevista a mais possa acrescentar pouco ao objeto de estudo.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandszanajder (1998), o pesquisador escolhe os entrevistados considerando questões de interesse do estudo e também as condições de acesso, disponibilidade e permanência no campo. O recrutamento dos entrevistados baseou-se no conhecimento pessoal do pesquisador e em contatos feitos com diversas empresas que atuam no ramo de consultoria de *branding* e pesquisa de marketing, com profissionais que trabalham em empresas que utilizam ou já utilizaram a análise semiótica, e acadêmicos que já

pesquisaram o tema. O contato inicial foi estabelecido através de um e-mail que apresentava o propósito do trabalho e solicitava uma entrevista. Foram disparados 20 e-mails para indivíduos e empresas que se enquadravam nos critérios já apresentados.

Dos contatos iniciais via e-mail, foram concretizadas entrevistas com apenas cinco profissionais de diferentes formações e áreas de atuação, que utilizam análise semiótica aplicada à gestão de marcas. Algumas pessoas de interesse não foram acessadas, apesar de inúmeras tentativas. No entanto, elas não prejudicaram este trabalho, uma vez que não há um número previamente estabelecido para a realização de entrevistas em profundidade e as entrevistas efetivadas responderam as principais questões da pesquisa. Porém, é importante destacar que a realização de outras entrevistas seria importante para a validação dos resultados e para revelar outras questões relacionadas ao tema.

Todo material coletado nas entrevistas foi transcrito de forma literal para que se pudesse ter o registro completo das informações, facilitando o manuseio do conteúdo coletado e proporcionando a análise adequada. As entrevistas foram realizadas individualmente, entre os meses de junho e julho de 2009, e o nome dos entrevistados permanece em sigilo.

3.3 Procedimentos analíticos

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar ou recombinar as evidências coletadas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005). Como apontadas anteriormente, as proposições deste trabalho versam sobre a aplicação do método semiótico à gestão marca, e procuram especificamente entender a percepção e experiência com relação ao método e as motivações, contribuições, vantagens e desvantagens de sua aplicação à gestão de marcas.

A análise do material coletado obedeceu à técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que procura identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que busca obter por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens com a finalidade de produzir inferência, a partir dos vestígios e índices postos em evidência nas mensagens. (PUGLISI; FRANCO, 2005).

De acordo com Machado (1991), a análise de conteúdo deve considerar, não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens. Tradicionalmente, esta técnica trabalha com materiais textuais escritos de dois tipos: textos que são construídos no processo de pesquisa, tais como transcrições de entrevista e protocolos de observação, e textos que já foram produzidos para outra finalidade quaisquer, como jornais ou memorandos de empresas.

A análise do conteúdo das entrevistas em profundidade coletadas neste trabalho foi organizada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A etapa de pré-análise prevê a organização dos dados e a geração de categorias. A partir da leitura das transcrições, foi possível identificar repetições, pontos comuns e temas direcionadores para a análise. Em seguida, procedeu-se o recorte do discurso ou categorização. As categorias representam os principais assuntos relativos ao tema da pesquisa e são estabelecidas antecipadamente, baseadas no roteiro das entrevistas e nos objetivos do estudo.

Para este trabalho as categorias foram selecionadas segundo sua relevância e incluem: perfil dos entrevistados, experiência com análise semiótica, aplicação da análise semiótica, contribuições da análise semiótica, limitações da análise semiótica e tendências para a análise semiótica no Brasil. Como resultado desta etapa montou-se um corpo fundamental de informações a serem trabalhadas.

Na etapa de exploração, foram elaboradas as unidades de registro da análise de conteúdo, com base nas categorias estruturadas na etapa anterior. A unidade de registro, em geral, pode ser de quatro tipos: palavra, tema, personagem, ou item. (PUGLISI; FRANCO, 2005) Para este trabalho foi realizada uma análise temática. De acordo com Reis (1994), o propósito da análise temática é descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar algo para o objetivo pretendido. Determinadas as unidades de registro, foi possível trabalhar sistematicamente as transcrições das entrevistas a fim de identificar questões relevantes.

Na terceira e última etapa, os resultados brutos foram tratados de maneira a adquirirem significado. Cada entrevista foi estudada em si mesma, como uma totalidade organizada e

singular. A partir da leitura do material coletado nas entrevistas, foram determinadas as unidades de significação que serviram de base para a interpretação do discurso, conforme o modelo na Ilustração 22. Segundo Reis (1994), a análise de conteúdo é um método que estrutura as informações de forma sistemática, produzindo um estudo claro e organizado.

CATEGORIA			
UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO	NÚCLEOS DE SENTIDO	DIREÇÃO	INTENSIDADE
Recorte de significado, a partir da análise do discurso por categoria	Indicadores do sentido dado a cada unidade no discurso	Positiva Negativa	Alta Média Baixa

Ilustração 22 - Estrutura da análise temática
 FONTE: REIS; 1994, p.91

Através da análise e interpretação das categorias, a pesquisa exploratória e qualitativa, permitiu a formulação de conclusões sobre as questões propostas e espera-se que este trabalho revele aspectos fundamentais relacionados à aplicação da análise semiótica na gestão de marcas. A próxima seção trará os resultados levantados a partir dos depoimentos dos profissionais de marketing entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.1 Introdução

Para melhor compreender a maneira com que a análise semiótica tem sido utilizada como ferramenta na gestão de marcas, foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais que conhecem e aplicam o método. Todos os entrevistados adotaram uma postura analítica a respeito dos assuntos levantados, contribuindo com suas experiências e reflexões sobre os temas tratados, situação que permitiu a coleta de um corpo bastante consistente de opiniões e imprimiu validade ao processo.

A apresentação e discussão dos resultados foram organizadas a partir de uma preocupação com a lógica do discurso, buscando uma seqüência encadeada dos temas e considerando os objetivos propostos para o trabalho. Assim, as três grandes áreas definidas para o roteiro das entrevistas funcionam como guia para a apresentação dos resultados: perfil dos usuários da análise semiótica aplicada ao marketing, experiência dos entrevistados com a análise semiótica e a aplicação propriamente dita da análise semiótica à gestão de marcas.

As duas primeiras áreas apresentadas funcionaram como filtro para a pesquisa. Primeiro procurou-se determinar o perfil do usuário da análise semiótica, verificando se este possuía ou não a qualificação requerida para a aplicação de uma análise semiótica. Este processo efetivou-se através de questões relacionadas à formação profissional e acadêmica. Depois, buscou-se verificar a experiência do entrevistado com a análise semiótica, a partir de questões sobre a abordagem utilizada e as particularidades do método.

Finalmente, na terceira área foram apresentadas as principais questões propostas para este trabalho. Foi possível captar a visão que diferentes usuários têm a respeito da análise semiótica aplicada à gestão de marcas, assim como as motivações que levam à busca desta ferramenta, suas vantagens, limitações e tendências futuras.

4.2 Perfil dos usuários

A primeira questão apresentada, relacionada ao perfil, é a experiência acadêmica dos indivíduos entrevistados. Tal questão mostra-se relevante, uma vez que a qualificação acadêmica e o conhecimento do jargão típico da semiótica são requisitos para aplicação eficaz de uma análise semiótica.

O entrevistado A é graduado em Publicidade e Propaganda, pós-graduado em Teorias e Técnicas de Comunicação e Mestre em Comunicação, todos os cursos realizados na Faculdade Cásper Líbero. O entrevistado A também é doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

O entrevistado B é graduado em Comunicação Visual pela Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

O entrevistado C possui graduação em Comunicação Social, com especialização em Publicidade e Propaganda e também é Mestre e Doutor em Comunicação e Semiótica, todos os cursos realizados na PUC-SP.

O entrevistado D é graduado em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), é pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, e é mestrando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

O entrevistado E é graduado em Desenho Industrial pela Universidade Bandeirante de São Paulo e está cursando Pós-Graduação em Marketing na Fundação Santo André.

Como é possível observar, todos os entrevistados, exceto o entrevistado E, possuem experiência acadêmica na área de Comunicação, fato que propicia familiaridade com a Semiótica como ciência e conseqüentemente com suas técnicas e linguajar típico. Apesar da formação do entrevistado E ser em Desenho Industrial, seu primeiro contato com a Semiótica se deu em disciplinas cursadas ainda na graduação, assim como os entrevistados A, B e C. Outra observação refere-se à concentração dos respondentes em dois pólos universitários: a

PUC-SP e ECA-USP. Essa observação corrobora o que já havia sido constatado quando foram pesquisados trabalhos acadêmicos sobre semiótica e marcas (para maiores detalhes, veja o Apêndice B).

Com relação à experiência profissional, o entrevistado A é consultor na área de comunicação e semiótica da empresa de comunicação organizacional e política Pluricom Comunicação Integrada e também é professor universitário da FACAMP e da UNINOVE, além já ter atuado na área de comunicação interna do Banco Real. O entrevistado B é diretor de criação da agência de *branding* e design Interligar e tem 25 anos de atividade profissional exercida em agências de publicidade. O entrevistado C é professor titular da Faculdade Cásper Líbero e é também professor da PUC-SP no curso de Semiótica Psicanalítica. O entrevistado C ainda atua como semioticista prestando serviços de análises para institutos de pesquisas. O entrevistado D atua no planejamento de comunicação e gestão da marca, como gerente de comunicação e *branding* na VIVO S/A, além de ter experiência anterior em *branding* no Grupo Accor. Por fim, o entrevistado E é diretor da LBBrand e consultor de *branding* do Grupo Visaac.

Em quase todos os casos, os respondentes atuam profissionalmente como gestores de marcas, sejam as marcas de terceiros ou próprias. Somente o entrevistado C atua como semioticista e seu contato com as marcas se dá em casos em que institutos de pesquisa contratam seus serviços para análise e interpretação de marcas e outras atividades de marketing. Dito isso, nota-se que todos os respondentes têm uma formação acadêmica e também uma atuação profissional que os qualifica como respondentes para entrevista que foi proposta (Quadro 5).

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Graduação	Formação em semiótica	Atuação profissional
A	Publicidade e Propaganda	Doutorado em Comunicação e Semiótica – PUC-SP	Consultor na área de comunicação e semiótica
B	Comunicação Visual	_____	Diretor de criação em agência de <i>branding</i>
C	Comunicação Social	Doutorado em Comunicação e Semiótica – PUC-SP	Semioticista autônomo em institutos de pesquisa
D	Comunicação Social	Mestrando em Ciências da Comunicação – ECA-USP	Gerente de comunicação e <i>branding</i>
E	Desenho Industrial	_____	Consultor de estratégia de <i>branding</i>

4.3 Experiência com análise semiótica

Nesta área de análise procurou-se verificar a aderência dos conceitos apresentados na fundamentação teórica deste trabalho sobre análise semiótica e a concepção dos entrevistados sobre o tema. Primeiro foi solicitado aos respondentes que explicassem o que é uma análise semiótica. Todas as definições propostas pelos respondentes, algumas mais completas e outras mais sucintas, têm respaldo na teoria semiótica estudada neste trabalho (Quadro 6).

Quadro 6 - Definições para análise semiótica propostas pelos entrevistados

Entrevistado	Definição para análise semiótica	Opção teórica
A	A análise semiótica é uma investigação científica, embasada em um conjunto de conceitos extremamente refinados, que se prestam à revelação da forma como mensagens, comunicações, textos e outros produtos são construídos. A lógica semiótica de Peirce é abrangente e pode ser usada na análise dos mais diferentes objetos, sem incorrer no erro de estar amarrada a conceitos, por exemplo, da lingüística ou outras áreas.	Peirce
B	A análise semiótica é o estudo que envolve a representação, comunicação e interpretação de signos.	Peirce Rudolf Arnheim
C	A análise semiótica é uma análise das linguagens, todas as linguagens.	Peirce
D	A análise semiótica realiza uma investigação dos signos que compõem o que se quer investigar: uma peça publicitária, logotipo, embalagem, comercial etc. A análise mostra quais são os significados que podem surgir a partir destas expressões.	Peirce
E	A análise semiótica trabalha com a mensagem e com o seu entendimento. Quando melhor for a mensagem enviada pelo transmissor, em qualquer meio, melhor ela é interpretada pelo receptor.	Marshall McLuhan

Em um segundo momento, perguntou-se aos entrevistados se eles teriam alguma preferência relacionada à abordagem ou corrente semiótica adotada nas análises. O autor citado mais vezes foi Charles Sanders Peirce, por quatro dos cinco entrevistados. Somente o entrevistado E se absteve em relação à semiótica peirceana e disse que adota a perspectiva de Marshall McLuhan. O entrevistado B comentou que trabalha com a perspectiva de Peirce e complementarmente com o autor Rudolf Arnheim.

Apesar dos autores Marshall McLuhan e Rudolf Arnheim não serem citados neste trabalho, é notável a coerência e concordância entre as definições para análise semiótica propostas pelos entrevistados e aquela descrita na fundamentação teórica deste trabalho. Uma explicação provável é a concepção da semiótica a partir da perspectiva de Peirce, adotada neste trabalho e por quase todos os entrevistados.

Em um terceiro momento, foi pedido aos entrevistados que descrevessem uma aplicação da análise semiótica na qual eles tivessem participado. Desta maneira procurou-se verificar a experiência prática dos entrevistados com a análise semiótica, além da experiência teórica.

De acordo com o entrevistado E: “a construtora Tecnisa, quando descobriu que a marca era desconhecida por muitos de seus próprios consumidores, que geralmente se referiam aos seus produtos citando o nome de marcas de imobiliárias, procurou investir nos seus canais de relacionamento, especialmente na Internet. A análise semiótica, neste caso, auxiliou na elaboração de uma mensagem mais eficaz em um determinado meio, a Internet, contribuindo para melhorar a percepção da marca pelos *stakeholders*”.

Segundo o entrevistado A, “em uma consultoria realizada para uma agência de publicidade, trabalhamos com a avaliação de uma campanha publicitária de um carro da marca Renault, a fim de extrair delas os seus atrativos, seus aspectos positivos e seus aspectos negativos. Com base na campanha, foi trabalhada a adequação da expressão ao público-alvo e ao posicionamento da marca e modelo do carro. Nesta consultoria, em específico, não houve a necessidade, por parte do cliente, de entender a concorrência. O maior questionamento era em relação às possibilidades criativas que poderiam ser usadas na construção da campanha publicitária. Sendo assim, a análise semiótica forneceu conteúdo para que tais decisões estratégicas fossem tomadas na campanha”.

Quando perguntado sobre uma aplicação da análise semiótica, o entrevistado D comentou o uso intensivo da análise semiótica no processo de criação da marca Vivo, principalmente no processo de pré-testes da marca em diversos mercados do Brasil. Segundo o entrevistado, a marca Vivo foi lançada em 2003 para representar a comunidade de clientes do Brasil. O nome da marca, Vivo, foi escolhido porque representa vida, energia, alegria e atitude positiva. E o ícone que representa a marca traduz a postura convidativa e os valores da Vivo: proximidade, transparência, simplicidade, brasilidade e acessibilidade. Seu dinamismo e seu aspecto visual, com diversas cores e posições, procuram representar a diversidade da comunidade de clientes da Vivo.

Os entrevistados B e C, apesar de terem experiência, preferiram não descrever nenhum caso específico. Para o entrevistado B, “o processo de análise crítica, ou semiótica, faz parte da rotina de todos os projetos de *branding*, mesmo que não leve o nome de análise semiótica”. Ainda segundo o entrevistado B, “nunca aconteceu de uma empresa chegar e solicitar uma análise semiótica, mas diversas vezes apresentamos e conduzimos o processo na construção do *branding* das empresas”.

Diante do exposto, percebe-se que os profissionais pesquisados dominam o assunto, o que faz com que suas colocações a respeito da aplicabilidade da análise semiótica sejam valiosas e muito bem embasadas, tanto na teoria, quanto na prática.

4.4 Aplicação da análise semiótica à gestão de marcas

Para melhor compreender a aplicabilidade da análise semiótica como ferramenta na gestão de marcas, foram elaboradas questões com o propósito de responder os principais objetivos perseguidos por este trabalho. Assim, nas próximas páginas são descritas e interpretadas as contribuições que a análise semiótica propicia à gestão de marcas, as situações ou motivações que levam uma empresa a buscar a análise semiótica, as limitações da técnica e as perspectivas futuras para a análise semiótica no Brasil.

4.4.1 Contribuições da análise semiótica à gestão de marcas

A principal questão levantada inicialmente neste trabalho refere-se à contribuição da análise semiótica quando aplicada à gestão de marcas. Na literatura foram encontradas referências que argumentam que a análise semiótica funciona como um mapa lógico, traçando as linhas por meio da qual a interpretação de qualquer signo deve ser conduzida, permitindo melhor entender os recursos empregados e seus efeitos na mente do consumidor. (SANTAELLA, 2002; PEREZ, 2004; MARTYNIUK, 2008).

Nas entrevistas, a perspectiva levantada na literatura também apareceu. Para o entrevistado C, “análise semiótica permite a compreensão do raciocínio e à interpretação de como as coisas significam”. No entanto, as principais contribuições da abordagem semiótica aplicada à gestão de marcas relacionadas pelos entrevistados são:

- A identificação dos significados carregados pela marca
- O maior domínio do processo de comunicação
- A coerência entre a imagem da marca e o posicionamento da marca

É consenso entre os entrevistados que a análise semiótica é uma ferramenta que permite aumentar a eficácia das mensagens emitidas pela empresa, dentre elas, a marca. De acordo com o entrevistado B, “o resultado esperado com a sua prática é o maior domínio do processo de comunicação e percepção das marcas, para que todas as ações, institucionais ou comerciais, sejam bem sucedidas”.

De maneira similar, o entrevistado D, indica que o principal resultado advindo da análise semiótica é mostrar o potencial de comunicação que existe e que pode ser explorado a fim de direcionar o planejamento de marketing. Através do uso da análise semiótica é possível uma exploração ampla de significados, gerando *insights* ricos e originais. Segundo o entrevistado D, “a análise semiótica é uma reflexão complexa que parte de dentro da mensagem, podendo ser muito útil na tomada de decisão relacionada à marca”.

Tais colocações propostas pelos entrevistados mostram-se bastante adequadas à teoria, na qual um benefício presente no caminho metodológico extraído da semiótica é aprender a contemplar o signo e entrar no movimento interno das mensagens e da linguagem (palavras, imagens, sons etc.) permitindo uma análise profunda em diversos níveis. (RODRIGUEZ, 2001).

Complementarmente, o entrevistado A acredita que a análise semiótica possibilita à empresa a obtenção de informações mais aprofundadas sobre as relações interpretativas que os clientes formam em relação à marca. Dessa forma, a análise semiótica possibilita a avaliação das expressões que em conjunto são usadas para comunicar a marca e que constroem o posicionamento da marca - a maneira como a marca é definida na mente dos consumidores.

Segundo o entrevistado B, “através da análise semiótica pode-se observar as possíveis interpretações que serão despertadas nos clientes, caso a marca seja construída ou comunicada de uma forma ou de outra, tornando os resultados das ações de marketing mais previsíveis, tudo o que qualquer a empresa deseja”.

Para o entrevistado E:

Um estudo que estamos desenvolvendo sobre semiótica mostra que quanto mais a mensagem envolve o receptor através de frequências (sentidos) interpretadas pelo cérebro, mais resultado terá no fator experiência, ou seja, quando a mensagem interage com você, essa lembrança é arquivada com muito mais facilidade tornando o meio de comunicação (publicidade) muito mais eficaz.

De acordo com o entrevistado A:

O interessante é que a análise semiótica, desde que conduzida segundo a lógica peirceana, consegue, realmente, apresentar os caminhos interpretativos de determinados produtos. Portanto, é possível, por exemplo, descobrir quais sentidos uma peça publicitária carrega e quais interpretantes ela é capaz de gerar apenas analisando sua plasticidade, ou seja, a forma como ela aparece, sem a necessidade de realizar uma pesquisa de mercado com o público-alvo da peça.

Sob essa perspectiva, nota-se que o entrevistado A também adota uma postura semelhante àquela adotada neste trabalho: aplicar a análise semiótica apenas em dois vértices do triângulo de Peirce, signo e objeto, abrindo mão do interpretante. Em outras palavras, a análise semiótica aqui proposta tem como foco o meio emissor e não o receptor, sendo assim, ela analisa o potencial comunicativo e não a imagem efetivamente gerada na mente do interpretante.

A partir das entrevistas com profissionais de marketing, foi possível identificar as principais vantagens ou contribuições percebidas na condução da análise semiótica aplicada à gestão de marcas. Por meio do método semiótico, é possível analisar as expressividades mais importantes da marca, buscando verificar se existe aderência entre o que a empresa quer comunicar e o que os consumidores potenciais estão percebendo.

Para os entrevistados, a análise semiótica é fundamental no esforço para diminuir as lacunas entre a identidade pretendida e a imagem percebida, além de possibilitar o aprimoramento do processo de comunicação - interação entre os dois sujeitos, empresa e público, nos vários tipos de contatos com a marca. Assim, verifica-se que além de uma capacidade contemplativa, a análise semiótica também traz benefícios tangíveis para quem a aplica. Para a análise de qualquer expressão da marca, (peça publicitária, embalagem, propaganda, logotipo), em qualquer meio de comunicação (TV, jornal, revistas), a análise semiótica permite melhor compreender os recursos empregados e seus efeitos na mente do consumidor.

4.4.2 Situações que levam a busca da análise semiótica

A partir das contribuições relacionadas à aplicação da análise semiótica, espera-se que as empresas busquem este método, principalmente, em três situações. Primeiro, quando querem analisar o signo e definir qual o potencial comunicativo do mesmo, ou seja, que efeitos ele pode, potencialmente, gerar na mente do consumidor. Segundo, quando já definidos os efeitos interpretativos desejados, querem buscar signos (expressividades) que possam, potencialmente, gerar os efeitos buscados. E terceiro, quando o posicionamento percebido não é o pretendido pela empresa.

Conforme esperado, as principais razões levam à busca pela análise semiótica relacionam-se a análise da imagem e a seleção de expressões que realmente reflitam o posicionamento que a empresa quer na mente dos consumidores. De acordo com o entrevistado A, “a análise semiótica é procurada como reforço para tomada de decisões na área marketing de uma empresa”. Situações específicas incluem o lançamento de produtos, lançamento de campanhas publicitárias, análise da comunicação da concorrência, compreensão do segmento de um produto, análise de marca etc.

De maneira similar, o entrevistado D acredita que “a análise semiótica é bastante procurada para análise de logotipos, assinaturas, mascotes publicitários, campanhas publicitárias e promoções”. Já o entrevistado E observa que empresas buscam a análise semiótica quando pretendem aperfeiçoar o relacionamento entre a marca e o cliente, através da melhoria da mensagem nos diversos canais de propagação.

Para o entrevistado B:

As empresas, de uma forma geral, estão inseridas em um mercado extremamente competitivo, principalmente em relação à disponibilidade de ofertas de produtos e serviços, e elas estão sempre buscando um resultado comercial melhor. No entanto, um fato cada vez mais freqüente é a distorção na forma com a qual elas gostariam de ser reconhecidas pelo seu público. Quando uma empresa é criada, o seu criador lhe atribui uma série de valores objetivos e subjetivos. O problema se inicia quando o seu público não identifica (da forma como o seu criador gostaria) estas características ou as entende de forma distorcida. A análise semiótica, então, procura criar ou realinhar (quando a empresa já existe) a imagem da empresa de acordo com seu real objetivo, proporcionando ganhos reais, institucionais e comerciais.

Partilhando uma opinião semelhante, o entrevistado C acredita que a análise semiótica é procurada por empresas que querem entender melhor como o produto é interpretado (percebido) pelo público-alvo. “Na prática, a sua essência está baseada nos conceitos de imagem e percepção”. Além da compreensão do seu próprio posicionamento, na visão dos profissionais entrevistados, as empresas também procuram estudar o posicionamento dos concorrentes.

Expostas as opiniões dos entrevistados, é possível verificar que as principais razões que levam uma empresa a procurar a análise semiótica decorrem, principalmente:

- Da necessidade de compreensão e adequação, por parte das empresas, do seu próprio posicionamento e também do posicionamento dos concorrentes.
- Da necessidade de elaboração de atividades de marketing pontuais como lançamento de campanhas de propaganda, logotipia, criação de embalagens etc. que implementem o posicionamento pretendido.

Assim, observa-se que a análise semiótica é aplicada com mais freqüência em empresas que já tem uma marca construída e que procuram aumentar seu potencial comunicativo, buscando identificar pontos de incongruência e atividades que ajudem na exploração das associações pretendidas pela marca.

Na teoria, uma importante aplicação da semiótica refere-se à análise do nível de semelhança entre dois signos para avaliar casos de suspeita de plágio. (PEREZ, 2004). No entanto, nenhum especialista mencionou essa situação. Talvez, se profissionais de direito fossem entrevistados, essa situação fosse comentada.

4.4.3 Principais limitações na condução da análise semiótica

Conforme previsto no referencial teórico, entraves principais relacionadas à aplicação da análise semiótica incluem o resultado da análise, que é subjetivo e fortemente dependente das interpretações do investigador, e principalmente a falta de conhecimento sobre a técnica.

Para os entrevistados A e B, uma limitação importante refere-se ao desconhecimento desta técnica no Brasil. Segundo o entrevistado B, “a maior parte das pequenas e médias empresas ignora este assunto e, conseqüentemente, precisa de muita informação para poder consumir e entender este serviço como necessário”. “Falta informação para o público consumidor - as empresas. Quando a análise semiótica, ou a própria semiótica for abordada nas mídias tradicionais, naturalmente haverá uma facilidade maior para o seu desenvolvimento”.

De acordo com o entrevistado A, como a análise semiótica é uma área ainda em desenvolvimento no Brasil, antes que haja uma solicitação por parte de uma empresa, é preciso fazer uma reunião específica para se explicar o método e suas vantagens. “Nem sempre o decisor conhece as reais possibilidades da consultoria, portanto, ele não entende que ela (análise semiótica) poderá trazer dados valiosos para tomadas de decisões”.

Além disso, ainda segundo o entrevistado A, “deve-se levar em conta que a gestão de marcas é uma área, atualmente, que envolve muitos elementos, muitas ferramentas e muitos dados”. Nesse sentido, a análise semiótica precisa, de certa maneira, concorrer com outras ferramentas mais tradicionais no momento da contratação da consultoria de *branding* pelas empresas.

Outra limitação, apontada pelo entrevistado D, refere-se aos resultados da análise semiótica. Segundo o entrevistado, como a análise semiótica leva em conta as potencialidades, não há garantia que o potencial se tornará realidade. Para o entrevistado C, os grandes e principais recursos da análise semiótica dependem do analista, ou semioticista, de sua experiência, conhecimento geral e repertório, no entanto esses recursos são bastante escassos no Brasil, configurando-se mais uma limitação do método.

Além das limitações já citadas, o entrevistado A ainda coloca que “a análise semiótica por si só não é suficiente, ela deve ser usada em conjunto com outras disciplinas para poder explorar ao máximo a capacidade do signo a ser analisado”. Corroborando essa visão, o entrevistado D

argumenta que a o resultado da análise é mais rico e útil quando combinado com outras fontes de informação, como pesquisas quantitativas e qualitativas.

Assim, de maneira resumida, as principais limitações na condução da análise semiótica apontadas pelos entrevistados incluem:

- Desconhecimento da técnica no Brasil
- Falta de profissionais qualificados
- Resultados subjetivos e muitas vezes insuficientes

4.4.4 Tendências relacionadas à análise semiótica no Brasil

Na visão dos entrevistados, na área de marketing, a análise semiótica é vista como uma novidade no Brasil. De acordo com o entrevistado A, “em alguns casos as empresas nos pedem uma análise semiótica, sem nem saber o que é isso”.

Para os entrevistados B, C e D, o futuro da análise semiótica no Brasil é bastante próspero. De acordo com o entrevistado B, “as empresas que fazem uma boa gestão de marca já entendem a importância desta técnica; desta forma, é só uma questão de tempo para que a maior parte das empresas a veja também como um item estratégico”. Inclusive, o entrevistado D tem boas expectativas não só no uso da semiótica, mas também em outras técnicas capazes de gerar *insights* originais e universais, como por exemplo, a análise de arquétipos, metáforas profundas, neurociência etc. Segundo o entrevistado C, a análise semiótica é uma ferramenta cada vez mais necessária e existe muito campo para empresas que atuam neste segmento.

Já para o entrevistado A, o futuro da análise semiótica no Brasil não é tão promissor. Segundo o entrevistado, “trata-se de uma área bastante insipiente, na verdade, um nicho de mercado, visto que esse tipo de técnica só é solicitado quando decisor ou gestor já teve algum contato prévio com os conceitos, provavelmente em algum curso de pós-graduação”. “Assim, os grandes divulgadores desse tipo de análise são os cursos de pós-graduação com foco em semiótica, e, à medida que os alunos destes cursos assumirem cargos de maior decisão dentro de empresas, aí sim poderemos ter um mercado mais consistente para a análise semiótica”.

Além disso, de acordo com o entrevistado A, existem pouquíssimas referências bibliográficas nessa área. “Que eu me lembre tem um da Clotilde Perez, Signos e Expressividades da Marca, e outro da autora Carmem a respeito da marca da Petrobras”.

A próxima seção deste trabalho procura finalizar o estudo, a partir da apresentação das conclusões, limitações, contribuições e sugestões para estudos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de marcas é uma atividade complexa e que depende de uma série de esforços por parte das empresas e profissionais de marketing. Entender as relações que ocorrem nos processos de emissão do posicionamento da marca e recepção da imagem da marca é uma tarefa desafiadora, tanto para as empresas, quanto para os acadêmicos. Neste sentido, este trabalho foi impulsionado pela curiosidade de se verificar as reais contribuições que uma ferramenta nova, a análise semiótica, é capaz de proporcionar.

Desta forma, o objetivo deste trabalho foi estudar a aplicação da metodologia semiótica no processo de gestão de marca, focalizando as condições e variáveis envolvidas no processo, e destacando suas vantagens e limitações.

Para consecução do objetivo, inicialmente foram selecionados estudos para compor a fundamentação teórica que mostrassem a evolução do processo de marketing e a ascensão e valorização das marcas, além de referências sobre semiótica, destacando-se o modelo de Pierce para análise dos signos. A partir da fundamentação teórica, foi possível elaborar uma importante proposição para este trabalho: a análise semiótica é capaz diminuir as lacunas entre a identidade pretendida e a imagem percebida, através da verificação e correção das defasagens e distorções entre as mensagens emitidas e as mensagens recebidas.

Com o intuito de verificar a validade da proposição apresentada e atender os objetivos deste trabalho, uma pesquisa empírica foi elaborada. Por meio de um estudo exploratório com cinco profissionais de marketing experientes no método semiótico, foi possível questionar as reais contribuições, limitações e tendências referentes à aplicação da análise semiótica na gestão de marcas.

A análise dos diferentes discursos coletados na pesquisa empírica mostra que a análise semiótica é capaz de interpretar a formação dos sentidos (imagem da marca) e com isso desenhar ou corrigir caminhos que sejam mais adequados para os diferentes públicos com os quais as empresas têm de se comunicar (posicionamento). Além disso, a análise semiótica também é capaz de indicar os melhores elementos, expressões e atividades para que a marca

seja percebida da maneira como seus criadores a projetaram. A partir da análise do signo proposta pela semiótica, é possível determinar quais expressões criam as associações desejadas, incluindo como a marca deve parecer, que atributos que ela deve referenciar e que efeitos ela deve causar. Ainda de acordo com os profissionais de marketing entrevistados, as principais limitações relacionadas à aplicação da análise semiótica referem-se ao resultado da análise, que em último caso é a interpretação do analista sobre o signo; e a ausência de informações sobre a técnica, que lhe deixam fora do repertório de ferramentas utilizadas no dia-a-dia de gestores de marcas. As principais contribuições e limitações estão resumidas no Quadro 7:

Quadro 7 Resumo dos resultados da pesquisa empírica

Análise semiótica aplicada à gestão de marcas	
Contribuições	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos significados carregados pela marca • Maior domínio do processo de comunicação • Possibilita que a imagem da marca corresponda ao posicionamento da marca 	<ul style="list-style-type: none"> • O resultado da análise é subjetivo e fortemente dependente das interpretações do investigador • A falta de conhecimento sobre a técnica

Ao apontar as contribuições e os pontos críticos da utilização da análise semiótica na gestão de marcas no Brasil, a intenção do trabalho foi estudar e determinar a potencialidade que essa metodologia de análise tem para a área de marketing, especificamente na construção de associações positivas que aumentem o valor da marca. Conclui-se que a análise semiótica pode ser uma ferramenta muito útil nos processos de construção da identidade da marca, elaboração do seu posicionamento e escolha das expressões que comunicam a marca aos segmentos selecionados. A análise semiótica funciona como um amplificador da identidade da marca, fazendo com que a imagem da marca seja a mais próxima possível do posicionamento pretendido pela empresa.

A adequação da comunicação da empresa com o mercado favorece a formação de associações positivas que permitem à empresa incrementar seus negócios retendo os consumidores atuais, aumentando a frequência de compra, atraindo novos consumidores, e possibilitando a

extensão para novas categorias de produtos e serviços, além da cobrança de preços e margens mais elevadas que aumentam o lucro da empresa.

Apesar de ser uma área incipiente no Brasil, com os primeiros estudos datando de 1990 e ainda muito centrados na academia, a semiótica aplicada apresenta, na teoria e na prática, diversos benefícios relacionados à gestão das marcas. Sua aplicação pode ser tanto profilática, realizando-se a análise na construção da marca, quanto terapêutica, uma vez percebida a falta de coerência entre a identidade da marca e a imagem da marca, é possível realizar os devidos ajustes e injetar a energia necessária para que a linguagem e a mensagem sejam adequadas, claras e gerem os resultados esperados pela organização.

5.1 Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo refere-se à restrição metodológica inerente à pesquisa empírica desenvolvida. Por ser um estudo qualitativo exploratório, com estratégia de pesquisa as entrevistas em profundidade, as conclusões não podem ser generalizadas. Além disso, por mais que as entrevistas tenham respondido as principais questões deste trabalho, seria mais apropriado realizar um número maior de entrevistas, com outros profissionais de marketing, dado que não é possível garantir que os participantes do processo representem o universo como um todo. Uma das recomendações para aumentar a validade dos resultados é a triangulação, proposta por Patton (1990).

Outra limitação, agora relacionada à fundamentação teórica, refere-se à abordagem semiótica adotada. Neste trabalho, foi estudada somente uma perspectiva, a do filósofo Charles Peirce. Existem diversas outras correntes semióticas que poderiam trazer outros *insights* e outras visões no processo de análise dos signos. No entanto, a falta de conhecimento de base em filosofia e semiótica, impossibilitou a ampliação da abordagem semiótica apresentada. Curiosamente, quase todos os profissionais entrevistados também adotam a corrente peirceana.

5.2 Contribuições do estudo

Mesmo considerando as restrições apresentadas, espera-se que esta dissertação tenha contribuído com o estudo, compreensão e avaliação de uma ferramenta alternativa voltada à gestão de marcas, a análise semiótica.

Espera-se também que esta dissertação tenha colaborado com o entendimento da construção das marcas e que possibilite a divulgação do método semiótico. Se por um lado, os profissionais de marketing têm sentido, cada vez mais, a necessidade de um conhecimento aprofundado dos fundamentos presentes na construção da marca (TOLEDO, 2005), por outro lado, semiótica é uma ciência habilitada a desvelar as camadas de sentido dos signos - marcas. (SANTAELLA, 2002). Desta maneira, procurou-se, através desta dissertação, aumentar as referências que promovem o encontro entre o marketing e a semiótica, favorecendo a promoção da semiótica.

Apesar de ser uma ciência muito antiga, a semiótica é uma área de conhecimento que sofre bastante resistência no momento em que sai da teoria e passa a ser aplicada. (MEDCALF, 2007) De acordo com Perez (2005, p.7), “a semiótica é uma disciplina carregada de preconceitos e resistência, uma vez que se trata de uma ciência aparentemente hermética e pouco conhecida, mesmo no meio acadêmico”. Portanto, ainda que modestamente, pretendeu-se desmistificar a semiótica.

Sendo assim, esta dissertação procurou contribuir com a formação da teoria em marketing, especialmente no que tange a construção de marcas valiosas, a partir da compreensão, junto a profissionais de marketing, dos principais problemas e benefícios práticos que surgem do uso da análise semiótica aplicada à gestão de marcas.

5.3 Estudos futuros

Os resultados deste trabalho podem servir de apoio e ponto de partida para estudos posteriores, sendo recomendável, por exemplo, a realização desta mesma pesquisa com outros

participantes, inclusive em outros países, com o propósito de confirmar e aprofundar os aprendizados aqui presentes.

Adicionalmente, outra continuidade possível é verificação da sobreposição dos procedimentos utilizadas na análise semiótica com outras técnicas qualitativas, como observação etnográfica, ou análise de arquétipos.

Uma última sugestão interessante de caminho de investigação futura é a aplicação de estudos quantitativos, que procurem mensurar a contribuição da análise semiótica na gestão de marcas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D. **Brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 1991.

AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, D. *The power of the branded differentiator*. **Sloan Management Review**. v. 45, n. 1, p. 82-87, 2003.

AAKER, D.; SHANSBY, G. *Positioning your product*. **Business Horizons**. v. 25, n.3, p. 56-62, 1982.

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZANAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMA. Disponível em < <http://www.marketingpower.com/>>. Acesso em 20/09/2008.

AMBLER, T., STYLES, C. **Marketing in the modern world**: networks of silk. London: 1997.

ANSCHUETZ, N. *Building brand popularity: the myth of segmenting to brand success*. **Journal of Advertising Research**. v. 65, p. 63-70, 1997.

BARICH, H.; KOTLER, P. *A framework for marketing image management*. **Sloan Management Review**. 1991.

BEDBURY, S. **O novo mundo das marcas**: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BENTIVEGNA, R. **Expressividades da marca global** - um estudo de caso na Procter & Gamble. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

- BOONE, L.; KURTZ, D. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRUNI, A. *et al.* Avaliação econômico-financeira de marcas: uma abordagem conceitual *In: XXXIX CLADEA*, Puerto Plata, República Dominicana, 2004.
- CLADER, B. *Focus groups and natures of qualitative research*. **Journal of Marketing Research**. v. 14, p. 353-364, 1977.
- CAFARELLI, E. *Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternatives*. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- CAIM, F. Afinal, o que a semiótica tem a ver com o marketing. **Revista do Anunciante**. n. 77, 2005.
- CALDERÓN, H.; CERVERA, A.; MOLLÁ, A. *Brand assessment: a key element of marketing strategy*. **The Journal of Product and Brand Management**. Santa Barbara, v. 6, n. 5, p. 293-304, 1997.
- CAMPOMAR, Marcos. 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, 1991.
- CIMATTI, M. **Brastemp**: análise semiótica das manifestações comunicativas da marca. Dissertação (Doutorado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- CLANCY, K. **Mitos do marketing que estão matando os seus negócios**. São Paulo: Mackron Books, 1994.
- COBRA, M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- COELHO NETO, J. **Semiótica, informação e comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 1990.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COLOMBO, C. **Estratégias de construção da marca Yamaha no Brasil**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- CONLEY *et al.* *Inventing brands: opportunities at the nexus of semiotics and intellectual property*. **Design Management Review**. 2008

COPELAND, J. Successful brand repositioning. Mckinsey & Company. Disponível em: http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf, 2001.

CRAVENS, D. *Strategic marketing*. 4 ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

CZINKOTA, M. *et al. Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEELY, J. *Semiótica básica*. São Paulo: Ática, 1990.

DIMINGO, E. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**. p. 34-38, 1988.
EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELLWOOD, I. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

FARQUHAR, P. *Managing brand equity*. **Journal of Advertising Research**. p. 7-12, 1990.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIGUEIRA JUNIOR, M. **Marcas próprias de supermercado: um estudo com consumidoras na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FURRIER, M.; SERRALVO, F. O processo de reposicionamento de marcas: uma análise comparativa de experiências brasileiras vencedoras do prêmio Top of Mind no período de 1999 a 2003. *In: Anais do II EMA*. Rio de Janeiro, 2006.

GARDNER, B.; LEVY, S. *The product and the brand*. **Harvard Business Review**. p. 33-9, 1955.

GARDNER, D.; THOMAS, H. *Strategic marketing and management*. New York: John Wiley and Sons, 1985.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas da EAESP-FGV, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GREEN, P.; KRIEGER, A. *Segmenting markets with conjoint analysis*. **Journal of Marketing**. v.55, n. 4, p.20-31, 1991

GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing - road map for a wildness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*. v. 3/4, n. 39, p. 309-327, 2005.

GWIN, C;GWIN, C. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of marketing Theory and Practice*, Statesboro, v. 11, n.2, p. 30-42, 2003.

HARVEY, M.; EVANS, M. *Decoding competitive propositions: a semiotic alternative to traditional advertising research*. **International Journal of Market Research**. v. 43, n. 2, 2001.

HEMZO, M. **Posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias**: um estudo exploratório. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HOOLEY, G. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

INTERBRAND. Disponível em < <http://www.interbrand.com/>>. Acesso em 22/07/2009.

JAIN, S. **Marketing: planning and strategy**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

KAPFERER, J. **Strategic brand management**. 2 ed. New York: Free Press, 1992.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KEEFE, L. M. *What is the meaning of marketing?* **Marketing News**. p. 17-18, 2004.

KELLER, K. *Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity*, **Journal of Marketing**. v. 57, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. ***Strategic Brand Management***. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KELLER, K. ***Strategic brand management: buiding, measuring, and managing brand equity***. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KELLER, K; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. **Fatores de marketing na construção de marcas sólidas**: estudo exploratório com marcas brasileiras. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

KHAUAJA, D. Construção de marcas. *In*: SERRALVO, F. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLEIN, N. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Recorde, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LAMBIN, J. **Marketing estratégico**. 4 ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LENCASTRE, P. **O livro da marca**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

LEVY, S. *Symbols for sale*. **Harvard Business Review**. v. 37, n. 4, p. 117-124, 1959.

LINNEMAN, R.; STANTON J. **Marketing de nichos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

LISZKA, J. **A general introduction to the semiotic of Charles Sanders Peirce**. Bloomington: Indiana University Press, 1996.

LOURO, M. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

LOW, G.; FULLERTON, R. *Brands, brand management, and the brand manager system: a critical – historical evaluation*. **Journal of Marketing Research**. 1994.

LUSCH, R. *Marketing's evolving identity: defining our future*. **Journal of Public Policy and Marketing**. n. 26, p. 261-268, 2007.

MAGGARD, J. *Positioning revisited*. **Journal of Marketing**. v. 40, n.1, p. 63-66, 1976.

MAGGIO-MULLER, K.; EVANS, M. *Culture, communications and business: the power of advanced semiotics*. **International Journal of Market Research**. v.50, N. 2, p.169-180, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUI, A. **Gestão de marcas no mercado externo: um estudo das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTINET, J. **Chaves para a semiologia**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1983.

MARTYNIUK, V. **Abordagem semiótica da comunicação mercadológica - divergências e convergências de sentido e a emergência de um modelo**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.

MCCARTHY, J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCCARTHY, J; PERREAULT, W. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

MEDCALF, G. *Research Revolution*. **Marketing Magazine (Auckland)**. v. 26, n. 2, 01/03/2007

MILONE, M. **Cálculo do valor de ativos intangíveis**: uma metodologia alternativa para a mensuração do valor de marcas. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MOLLERUP, P. *Markrs of excellence: the history and taxonomy of trademarks*. London: Phaidon Press, 2006.

MOWEN, John C. e MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NARVER, J.; SLATER, S. *The effect of marketing orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 4, p. 20-36, 1990.

NIÑO, F. **O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos**: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NÖTH, W. **Panorama da semiótica**: de Platão a Peirce. São Paulo: Annablume, 1995.

NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca**: valor intangível. São Paulo: Atlas, 2003.

OGDEN, J; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

OLIVEIRA, B. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, B. *et al.* Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. **Revista Turismo em Análise**. v. 19, n. 1, 2008.

PATTON, M. *Qualitative evaluation and research methods*. 2 ed. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

PEREIRA, B. **Pesquisa etnográfica em marketing**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREZ, C. Outra ótica sobre marcas e embalagens. **Embalagem Marca**. São Paulo, n. 66, p. 6-10, 2005.

PIERCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1977.

PIGNATARI, D. **Informações, linguagem e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1989.

PINHO, J. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADO, S. **A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro**. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

REEVES, R. *Reality in advertising*. New York: Alfred A. Knopf, 1961.

REIS, A. H. **Pesquisa qualitativa em marketing: uma visão crítica da utilização desta metodologia no Brasil, a partir do testemunho de clientes e usuários de São Paulo**. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIES, A. TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RINGOLD, D.; WEST, B. *The American Marketing Association definition of marketing: moving from lagging to leading indicator*. **Journal of Public Policy and Marketing**. v. 26, n. 2, p. 251-260, 2007.

RODRIGUEZ, M. C. **Marketing e semiótica**: um modelo de análise das expressões da marca. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

RUÃO, T. Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre. **Revista Comunicação e Sociedade**. Braga, v. 4, n. 1, p. 223 – 242, 2002.

RUÃO, T. As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. **Caleidoscópio**. n. 3, p. 177-191, 2003.

SANTAELLA, L. **Semiótica aplicada**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

SCHMITT, B. **Marketing experimental**: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 1998.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEIDMAN, I. *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in educational and social sciences*. New York: Teachers College, 1991.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SERRALVO, F. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SERRALVO, F.; FURRIER, M. Fundamentos do posicionamento de marcas uma revisão teórica. *In: Anais do VII SEMEAD*. São Paulo, 2004.

SILK, A. **O que é marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SHETH, J. *et al.* **Marketing theory: Evolution and Evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SRIVASTAVA, R. K., SHOCKER, A. D. *Brand equity: a perspective on its meaning and measurement*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1991.

STAKE, R. E. *Investigación com estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, 1999.

TAVARES, M. **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, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TELLES, R. **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, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TOLEDO, G. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. *In: Anais do XVIII ENANPAD*. v. 7, Curitiba, 1994.

TOLEDO, G. Prefácio. *In* LENCASTRE, P. **O livro da marca**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

TOLEDO, G.; GOUVEA, M. A. Posicionamento de marketing em serviços: caso dos bancos comerciais. *In: Anais do XIX ENANPAD*. v. 8, Rio de Janeiro, 1995.

TOLEDO, G.; HEMZO, M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *In: Anais do XV ENANPAD*. v. 4, n. 15, p. 11-25, Salvador, 1991.

TOLEDO, G.; KHAUAJA, D. Orientação para mercado e construção de marca. **REGE - Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 12, n. 4, p. 71-86, 2005.

TOLEDO, G.; MINCIOTTI, S. Marketing estratégico: exclusividade de grandes organizações? **Revista IMES**. v.6, n. 17, p.8-24, 1990.

TOLEDO, G.; SIQUEIRA, A. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 52-63, 2001.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *The discipline of market leaders*. New York: Addison Wesley Publishing Co., 1995.

TRINTA, J. L. Metodologias financeiras para avaliação de marcas. *In: II Congresso Internacional de Comunicação de Marketing*. São Paulo, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, A. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WILKIE, W.; MOORE, E. *What does the definition of marketing tell us about ourselves*. **Journal of Public Policy and Marketing**. v. 26, p. 269-276, 2007.

WIND, Y. **Product policy: concepts, methods and strategy**. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.

WITKOWSKI, T. *Colonial consumers in revolt: buyer values and behavior during the nonimportation movement*. **Journal of Consumer Research**. p. 216-226, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE A

Roteiro das entrevistas

Apresentação: o objetivo da série de perguntas abaixo é obter informações a respeito da aplicabilidade da semiótica na gestão de marcas. Estou preparando uma dissertação de mestrado com este tema e gostaria de coletar o depoimento de profissionais e acadêmicos experientes no ramo, como você.

Parte 1 – Perfil do entrevistado

- 1.1 Nome:
- 1.2 Instituição ou empresa em que trabalha:
- 1.3 Cargo ocupado:
- 1.4 Principais atividades desenvolvidas:
- 1.5 Experiência profissional:
- 1.6 Experiência acadêmica (graduação/ pós-graduação):

Parte 2 – Experiência com a análise semiótica

- 2.1 Como foi seu primeiro contato com a análise semiótica?
- 2.2 Você poderia descrever, com suas palavras, o que é uma análise semiótica?
- 2.3 Em sua opinião, o que a análise semiótica se propõe a obter como resultado?
- 2.4 Em que tipos de situação você acredita que a análise semiótica é adequada?
- 2.5 Existe uma corrente, abordagem ou autor que você considera mais adequado para orientar a análise semiótica?

Parte 3 – Análise semiótica aplicada à gestão de marcas

- 3.1 Quais são os motivos que levam uma empresa a buscar a análise semiótica?
- 3.2 Quais são as contribuições da análise semiótica para a gestão de marcas?
- 3.3 Você poderia descrever um caso em que a análise semiótica foi utilizada na gestão da marca?
- 3.4 Na prática, quais pontos positivos e negativos foram encontrados na condução de uma análise semiótica aplicada à gestão de marcas?
- 3.5 Quais recursos poderiam ser utilizados para melhor se conduzir uma análise semiótica relacionada à gestão de marcas?
- 3.6 Como você vê o futuro da análise semiótica aplicada à gestão de marcas no Brasil?

APÊNDICE B

Lista de referências acadêmicas que relacionam semiótica e marcas

Autor	Título do trabalho	Grau do trabalho	Instituição	Ano de defesa
Zozzoli, Jean-Charles Jacques	Por uma ontologia da marca	Tese de doutorado	ECA-USP	2002
Perez, Clotilde	Universo sógnico do consumo: o sentido das marcas	Tese de livre-docência	ECA-USP	2007
Carreira, José Carlos	Posicionamento semiótico dinâmico de uma marca de automóvel	Tese de doutorado	ECA-USP	2009
Veras, Daniel	A propaganda da parceria contra as drogas e exemplos da participação de substâncias psicoativas na publicidade	Dissertação de mestrado	PUC-SP	2000
Rodriguez, Maria Clotilde Perez	Marketing e semiótica: um modelo de análise das expressões da marca	Tese de doutorado	PUC-SP	2001
Lima, Elvis Cândido	O poder apelativo das marcas - semiótica das marcas Natura e O Boticário	Dissertação de mestrado	PUC-SP	2001
Niemeyer, Lucy Carlinda da Rocha	O design gráfico da Revista Senhor: uma utopia em circulação	Tese de doutorado	PUC-SP	2002
Colombo, Caio Prisco da Silva Telles Nunes Ranieri	Estratégias de construção da marca Yamaha no Brasil	Dissertação de mestrado	PUC-SP	2006
Hypolito, Acácio	Processos comunicacionais no meio outdoor: uma análise semiótica	Tese de doutorado	PUC-SP	2007
Moreira, Julio Carlos de Oliveira	A gestão de marcas como referencial competitivo: um estudo de caso da marca Cafés do Brasil	Dissertação de mestrado	PUC-SP	2007
Bentivegna, Ricardo Jucá	Expressividades da marca global: um estudo de caso na Procter & Gamble	Dissertação de mestrado	PUC-SP	2007
Martyniuk, Valdenise Leziér	Abordagem semiótica da comunicação mercadológica: divergências e convergências de sentido e a emergência de um modelo	Tese de doutorado	PUC-SP	2008