

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE MARCAS – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO PARA A
VALIDAÇÃO DO MODELO DE GOBÉ**

MARCEL EUARDO RODRIGUEZ DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: Prof. Dr. ANTONIO CARLOS GIULIANI

**Piracicaba, S.P.
Junho, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE MARCAS – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO PARA A
VALIDAÇÃO DO MODELO DE GOBÉ**

MARCEL EDUARDO RODRIGUEZ DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: Prof. Dr. ANTONIO CARLOS GIULIANI

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Piracicaba, S.P.
Junho, 2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Marcel Eduardo Rodriguez de

Gestão de marcas – um estudo exploratório para a validação do modelo de Gobé. / Marcel Eduardo Rodriguez de Oliveira. – Piracicaba, SP, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Marcas. 2. Construção. 3. Marcas fortes. I. Giuliani, Antonio Carlos. II.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marcel Eduardo Rodriguez de Oliveira

Gestão de marcas – um estudo exploratório para a validação do modelo de Gobé.
Dissertação defendida e aprovada em 30/06/2006 pela Comissão Julgadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani (orientador)
(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Mauro Neves
(Faculdades Armando Alvarez Penteado - FECAP)

Faculdade de Gestão e Negócios
Universidade Metodista de Piracicaba
2006

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra a **minha família** que me apoiou durante toda a trajetória desse trabalho. Meu pai **Manoel de Oliveira** (in memória) pela herança de caráter e busca da qualidade. A **Viviane** minha esposa pela paciência e compreensão nos momentos de dificuldade pelos quais passamos. Aos meus filhos **Victor e Izabela** para que eles possam ter nesse exemplo a demonstração de que tudo que desejamos na vida depende de nosso esforço e dedicação.

Aos profissionais que me ajudaram na busca do saber e da dedicação, em especial ao meu primeiro empregador, Senhor **Cypriano Mendoza**, cuja honestidade e comprometimento me foram modelos. Ao mestre, Professor e Doutor **Antonio Carlos Giuliani** que me deu a oportunidade e orientações necessárias para completar mais este caminho.

EPÍGRAFE

“De tudo o que recebemos, e haveremos de receber, devemos sempre expressar nosso agradecimento em forma de gratidão. A gratidão é o privilégio de quem pode reconhecer que só atingiu o ponto conquistado por ter recebido apoio; é a exteriorização do sentimento de humildade e da certeza de que nada é possível se estivermos sós”.

O Autor

RESUMO

O objetivo do estudo foi testar o modelo sugerido por Gobé e investigar se empresas que recorrem à administração de suas marcas pelo meio de apelos emocionais apresentam melhores condições para assegurar uma identidade de marca diferenciada e manter sua posição de mercado. Como pressupostos levantou-se que os benefícios emocionais oferecidos pelas marcas advêm de experiências que são cuidadosamente planejadas e administradas para se instalar de forma correta em nossas mentes. Para a construção do escopo teórico, foi realizado levantamento em livros e periódicos para identificar quais seriam as tarefas de administração de marca. Numa segunda etapa com abordagem qualitativa aplicaram-se questionários de múltipla escolha, com perguntas fechadas em cinco empresas do setor automotivo, adotando-se a escala Likert de quatro pontos para o levantamento das experiências e atividades de administração de marcas praticadas, com uma amostra não probabilística. Como resultado observou-se que 100% das empresas entrevistadas afirmam: utilizar as tarefas de administração de marcas e que estas atividades colaboram para estabelecer uma imagem forte e desenvolver um elo emocional com o consumidor e, o estabelecimento emocional com o consumidor pode ser apontado como um dos mais importantes fatores para o sucesso de uma organização.

Palavras chave: Marca; Identidade de marca; Administração de marcas.

ABSTRACT

The work searched to test Gobé's approach and understand if companies that go after brand management through emotional appeals have better conditions to keep a differentiated brand identity and maintain their market share. One of the beliefs was that emotional benefits that were offered by the brands come from well planned and managed experiences in order to get correctly installed in our minds. Therefore, as methodology, at first, it was established a resource at bibliographic sources among various authors and literature in order to identify which were the tasks of brand administration. Afterwards, through an explanatory-quantitative study which used Likert methodology – 4 points and statistics analyses by parametric frequency. The survey was applied in five companies in the automotive field with interviews to the responsible brand management personnel which results are not considering as probabilistic effects. As result it was noticed that 100% of the interviewed companies affirmed: use the administration tasks that were brought up during the bibliographic research; that this activities help to establish a strong image and develop an emotional link with the costumer; the emotional establishment with the costumer can be pointed as one of the most important factor to the companies' success.

Key words: Brand, Brand Identity, Brand Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de significado de marca	114
Quadro 2 – Os 13 tipos mais comuns de marcas encontradas	21
Quadro 3 – Como está suportada a escolha de um produto	24
Quadro 4 – Estruturas necessárias p/ construção de imagem	26
Quadro 5 – Inventário das necessidades de consumo	28
Quadro 6 - Os 10 mandamentos de marcas emocionais	71
Quadro 7 – Agrupamento das questões do questionário “B”	112
Quadro 8 - Demonstrativo do número de respostas por opção de aplicação para o questionário “A” – Programas de construção de marcas	124
Quadro 9 - Demonstrativo do número de respostas por opção de aplicação para o questionário “B” – Construção de marca emocional	124
Quadro 10 - Quantidade de montadoras localizadas no Brasil com vendas internas	125
Quadro 11 - Participação de Mercado em % – Vendas Internas por montadora entrevistada	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os cinco componentes do brand equity	15
Figura 2 – Arquitetura de marca – Ford Automotive Operations	36
Figura 3 – Estratégia de endosso do grupo Marriot	43
Figura 4 – Bases para a construção de Marca	44
Figura 5 – As dimensões das atividades de suporte	45
Figura 6 – O processo perceptivo sistemas sensoriais	48
Figura 7 – Autores especializados em Marcas	53
Figura 8 - Processo de administração de Marca	55
Figura 9 - Representação gráfica da Coca-Cola	62
Figura 10 - Os quatro pilares de uma Marca emocional	64
Figura 11 – Insight imaginativos – Marca emocional	67
Figura 12 – Princípios básicos – Modelo Gobé	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição tabular e gráfica do perfil da amostra	85
Tabela 2 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de posicionamento do produto no mercado e definição do público alvo	86

Tabela 3 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática do preço compatível em relação ao mercado	87
Tabela 4 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação das práticas de ações de merchandising	89
Tabela 5 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de atividades de relacionamento com consumidores	90
Tabela 6 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de programas de responsabilidade social	91
Tabela 7 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de relacionamento com fornecedores	92
Tabela 8 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação dos amostrados quanto ao relacionamento com investidores	93
Tabela 9 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de programas de Endomarketing – Ações de marketing interno	95
Tabela 10 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de programas de administração de marca	96
Tabela 11 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de associações com empresas de ponta	97
Tabela 12 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de acompanhamento do mercado – macrotendências	98
Tabela 13 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de programas promocionais	100
Tabela 14 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de programas de propaganda	101
Tabela 15 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de investimentos com embalagem, material de divulgação	102
Tabela 16 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de investimentos com Design	103
Tabela 17 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento	104

Tabela 18 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de programas de reconhecimento para funcionários, clientes, fornecedores	106
Tabela 19 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de acompanhamento do processo de distribuição e disponibilidade do produto	107
Tabela 20 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de reconhecimento público de comunidade, entidades, mídia	108
Tabela 21 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de missão e valores da empresa	109
Tabela 22 -Descrição tabular e gráfica da aplicação das atividades analisadas (questões das Tabelas 2 a 21) no processo de gestão da marca na empresa	111
Tabela 23 – Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de relacionamento	113
Tabela 24 - Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de experiências sensoriais	114
Tabela 25 – Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de visão	117
Tabela 26 – Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de imaginação	119
Tabela 27 – Descrição tabular e gráfica das questões ligadas à experiência do respondente e aplicação prática das atividades analisadas nas questões anteriores	122

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANFAVEA – Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores

BAV – *Brand Added Value* (valor agregado de marca)

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MPV - *Multiply Propose Vehicle* (veículo de utilidades diversas)

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RP – Relações Públicas

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SIC – Serviço de Informação ao Consumidor

SINDIPEÇAS – Sindicato das Indústrias de Autopeças

USP - *Unic Selling Proposition* (proposição única de venda)

TOM - *top of mind* (maior lembrança da categoria)

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Problema	02
1.2 Objetivos	03
1.2.1 Objetivos Gerais	03
1.2.2 Objetivos Específicos	03
1.3 Suposições / Pressupostos	04
1.4 Justificativa	04
1.5 Metodologia	05
1.6 Estrutura do Trabalho	07
2 MARCA: HISTÓRICO E PRINCIPAIS CONCEITOS	08
2.1 Evolução das Marcas	08
2.2 Conceito de Marcas	10
2.2.1 Conceito de Branding	13
2.2.2 Conceito de Brand Equity	14
2.2.3 Como se Avalia uma Marca	17
2.3 Principais Tipos de Marcas	20
2.4 Marcas como Instrumentos de Proteção	22
3 ADMINISTRAÇÃO DE MARCA	23
3.1 Formação de Imagem	23
3.2 Comportamento do Consumidor	26
3.3 Decisões Pré-Marca	28
3.3.1 Para os consumidores	29
3.3.2 Para os fabricantes	29
3.4 Criando Identidade de Marca	30
3.4.1 Identidade de marca – Evitando erros comuns	33
3.5 Arquitetura de Marca – Spectrum of Branding	35
3.5.1 Marca Corporativa	37

3.5.2 Marca Individual	39
3.5.3 Marca de Estratégia Mista	41
3.6 Processo Básico de Construção de Marca	44
3.6.1 Programas de construção de marca	45
3.6.2 Sistemas sensoriais na construção de marca	47
3.6.3 Papel da comunicação na construção de marca	48
3.6.4 Principais ferramentas no processo de comunicação	49
3.6.5 Posicionamento	51
3.7 Tarefas da Administração de Marca	52
4 CONSTRUÇÃO DE MARCA EMOCIONAL	58
4.1 O Modelo de Gobé	58
4.2 Marca Emocionais	59
4.3 Marca e o Modelo das Experiências	60
4.3.1 A Marca vista pelos consumidores	60
4.3.2 A Marca vista pelas empresas e instituições	61
4.4 Marca e Diferenças Culturais	62
4.5 Construção de Marca Emocional	63
4.5.1 Pilares de construção de marca emocional	64
4.6 Criação de Associações. Marca Emocional	68
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
5.1 Metodologia	74
5.2 Definição da Amostra e Formatação Questionários	75
5.3 Apresentação das Empresas Pesquisadas	79
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	84
6.1 Análise	84
6.2 Resultados e Discussão	85
6.2.1 Análise descritiva do perfil da amostra	85
6.2.2 Análise descritiva dos programas de construção de marca	86
6.2.3 Análise descritiva dos programas de construção de marca emocional	112

6.3 Análise Complementar	123
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
7.1 Conclusões	126
7.2 Limitações do Estudo	127
7.3 Contribuições do Estudo	127
7.4 Futuros Estudos	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
APÊNDICES	
Apêndice A – Carta de Apresentação da Entrevista	135
Apêndice B - Questionário de Entrevista	136

1. INTRODUÇÃO

Desde seu início as marcas foram utilizadas para expressar a arte, tendo como objetivo diferenciar produto ou serviço, assegurando a identidade de seus criadores. As marcas evoluíram e sua utilização como ferramenta de Marketing é apontada, a partir da Revolução Industrial, como um dos mais importantes instrumentos a serem usados na busca da diferenciação. A multiplicação das marcas é parte das inúmeras estratégias usadas no mundo dos negócios para conquistar e atender a cada nicho de mercado frente às pressões competitivas contemporâneas e é resultado de uma sociedade dinâmica, instável e evolutiva. Em um contexto onde as inovações tecnológicas são rapidamente copiadas, as empresas que não conseguem demonstrar a existência de diferenciais perceptivos em seus produtos ou serviços podem correr o risco de serem superadas pelos seus concorrentes.

No sentido de proporcionar um diferencial competitivo, as marcas, cada vez mais, passam a ser apontadas como estratégia capaz de transferir valor e gerar relacionamento com os clientes. Além de apresentarem benefícios funcionais, elas parecem criar benefícios emocionais que podem levar à fidelização. Esses benefícios advêm das experiências e são cuidadosamente planejados e administrados para se instalarem de forma correta em nossas mentes. Autores como Gobé (2002), Sampaio (2002) e Strunk (2003) mostram em suas obras que as marcas que se fixam na memória dos consumidores servem como facilitadoras das escolhas feitas por ele em seu dia a dia, detonando, com graus diferentes de entusiasmo e de fidelidade, toda a carga de informação adquirida, principalmente o que consome.

Os atributos de um produto ou serviço podem ser de ordem funcional ou emocional. A força da marca apresenta crescimento quando os atributos emocionais ganham importância na decisão da compra e ela passa a representar um reforço em

termos de imagem, emoção e *status*. O seu significado adquire especial importância quando se constata que, em muitas categorias, o cliente não compra o produto ou serviço, mas sim a marca.

O estudo apresentado por Gobé (2002) demonstra que um equívoco comum é pensar que estabelecer uma marca emocional nada mais é do que fazer propaganda ou que, simplesmente, as marcas podem ser construídas isoladamente, por intermédio de uma variedade de atividades ou ferramentas de comunicação. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas e corporativas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades do cliente. O grande desafio está na habilidade de implantação de um sistema gerencial eficaz (tarefas de administração), que possam estabelecer a identidade e o posicionamento até o desenvolvimento de programas que abranjam estruturas e processos organizacionais que orientem e auxiliem as organizações no objetivo da construção de marcas. Todavia, esses processos não são constituídos de uma única dimensão da empresa, produto ou serviço. Eles são o resultado do conjunto de diversas atividades localizadas no interior e no exterior das organizações, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos (SAMPAIO, 2002, p.72).

1.1 Problema

As marcas constituem um relevante sistema de identidade das empresas, incorporando um conjunto de impressões, percepções e, até, benefícios emocionais. Analisando os autores Aaker (2000), Ellwood (2004), Kapferer (2003) e Sampaio (2002) é possível identificar os principais conceitos, dificuldades e problemas decorrentes da administração de marcas. Procurar compreender as ações e as atividades internas e externas, subjetivas e objetivas que seriam necessárias para o estabelecimento da identidade da marca e o seu gerenciamento em busca da construção de marcas fortes, traz a necessidade de estudar o problema de modo que se possa entender como se dá a construção das mesmas por meio dos apelos emocionais. Quais são, então, as etapas que, aliadas às tarefas da administração, permitiriam a constituição de um vínculo emocional com o público alvo? Como explicar, com tantos concorrentes coexistindo nos diversos mercados, numa economia globalizada e competitiva, como as marcas

podem estabelecer relações emocionais, de modo a se posicionarem e se perpetuarem na mente dos consumidores? O modelo sugerido por Gobé (2002) pode contribuir e ser utilizado pelas empresas na criação de marcas emocionais?

O contexto do problema é ainda marcado por um cenário onde existe uma competição acirrada entre as empresas pela participação de mercado [*share of market*], lembrança de marca [*share of mind*] e relação emocional [*share of heart*] em busca de lucratividade e permanência no mercado, num universo de excessivo número de marcas que invadem freqüentemente as mentes dos consumidores, deixando pouco espaço para a lembrança de uma marca específica.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Gerais

Segundo Vergara (2004, p.25), se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. Então, no sentido de buscar respostas para as indagações levantadas e permear o desenvolvimento da pesquisa, pode-se apontar como objetivo geral deste estudo, a verificação da relação existente entre as tarefas de administração e o estabelecimento de relacionamento emocional, segundo o modelo de Gobé (2002), entre uma marca e o seu público alvo, em outras palavras, validar ou não o modelo do autor na construção de elo emocional estudando como as marcas conseguem se posicionar como favoritos para o consumidor.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como contribuição complementar para o desenvolvimento deste trabalho, foi possível perceber a necessidade de:

- a) examinar os estudos dos diversos autores sobre gerenciamento de marca;
- b) conceituar marcas sob a ótica dos apelos emocionais;

- c) investigar as diferentes etapas de construção de marca;
- d) apresentar as ações necessárias para a administração de marca.

1.3 Suposições / Pressupostos

De acordo com Vergara (2004, p. 29), as suposições / pressupostos, estão mais associadas a pesquisas chamadas qualitativas. Não implicam testagem; apenas, confirmação ou não, via mecanismos não estatísticos. Na análise da pesquisa bibliográfica foram constatadas algumas afirmações, a seguir relacionadas, que contribuíram para a formulação das seguintes suposições:

- a) toda organização que emprega, de forma plena, as atividades endógenas e exógenas na administração de sua marca constrói uma imagem mais bem posicionada e estabelece uma relação mais emocional com o cliente;
- b) uma marca, para estabelecer um relacionamento emocional com o seu público alvo, deve, além de desenvolver atividades de administração (tarefas de administração de marcas), efetuar etapas complementares para obter a fixação e fidelização de seus consumidores [*share of heart*];
- c) o que pode assegurar o sucesso de uma marca, em um mercado onde a comoditização está presente, é estabelecer um relacionamento emocional entre a marca e o mercado-alvo.

4. Justificativa

Pela complexidade do assunto, principalmente quando relacionado ao comportamento do consumidor e as rápidas mudanças pelas quais os mercados estão passando, o tema marcas é de grande relevância para o mundo contemporâneo, principalmente no contexto do marketing. É possível observar uma série de fatores que estão tornando o gerenciamento de marcas um fator decisivo para o sucesso ou fracasso das organizações. Todavia é importante ressaltar que o foco deste trabalho está no

estudo dos processos de administração de marcas no âmbito das empresas e não sob a ótica dos consumidores, uma vez que se percebe uma escassez de estudos nesta linha de pesquisa. Martins (2000, p.88) cita alguns fatores mais presentes:

- a) o acirramento da competição em nível local e global;
- b) a redução brusca dos diferenciais tecnológicos entre os produtos;
- c) a super-exposição dos consumidores, diariamente, a inúmeras mídias;
- d) a falta de tempo dos consumidores para o envolvimento com a compra;
- e) a grande facilidade de cópia, pela concorrência, de diferenciais competitivos.

Gobé (2002, p.18) acredita que, neste mercado hipercompetitivo, onde os produtos e os serviços por si só não possuem diferenciais para atrair um novo consumidor ou mesmo manter os já que possuem, o aspecto emocional dos produtos e seus sistemas de distribuição serão a principal diferença entre a escolha final do consumidor e o preço que deverá pagar. O autor descreve como emocional o modo “como a marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções; como uma marca se aviva para as pessoas, forjando uma conexão profunda e duradoura”. Por fim, ao entender como a administração de marcas pode contribuir para a construção de marcas emocionais pode-se obter a compreensão dos fatores chave para a construção de marcas fortes num ambiente cada vez mais competitivo.

1.5 Metodologia

Para este trabalho, ao definir a metodologia, o pesquisador se baseou em Samara (1997, p.24), optando pelo estudo exploratório, por ser um método marcado pela informalidade, flexibilidade e criatividade, por meio dele é possível obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada.

A pesquisa compreendeu etapas preparatórias por meio de levantamentos em fontes bibliográficas e análise dos dados secundários, o que envolveu a investigação do tema em livros, revistas, artigos e periódicos visando obter um melhor entendimento do tema. Essa parte constituiu o referencial teórico do trabalho: histórico e conceito das marcas; *branding* e *brand equity*; conceitos de imagem e do comportamento do consumidor; administração, identidade e construção de marcas e construção de marcas emocionais.

Num segundo momento, desenvolveu-se uma fase para a coleta de dados, com a finalidade de apresentar o domínio das frequências. O instrumento de coleta dos dados abrangeu dois componentes essenciais neste estudo que são: a) tarefas de administração na construção de marcas e b) construção de marca emocional que é baseada nos quatro pilares propostos no modelo de Gobé (2002).

O pesquisador optou pela indústria automobilística brasileira que atende integralmente os requisitos da investigação. As empresas analisadas foram:

- CITRÖEN;
- FIAT;
- FORD;
- GENERAL MOTORS;
- VOLKSWAGEN.

As empresas pesquisadas correspondem a cerca de 85% das vendas internas das montadoras no Brasil no ano de 2005, segundo o SINDIPEÇAS (Sindicado das Indústrias de Autopeças), relatório emitido em 02 de maio de 2006.

1.6 Estrutura do Trabalho

Para uma boa compreensão e análise foi estabelecida a seguinte estrutura para o trabalho, que tem a introdução e seis capítulos, descritos a seguir.

Na **Introdução** são abordadas as relevâncias do tema, delineado o problema, objetivos gerais e específicos, suposições, justificativa, metodologia e a estrutura do trabalho.

No **Capítulo 2** está o histórico da evolução das marcas; o conceito de marca, *branding*, *brand equity*; como se avalia uma marca; os principais tipos e a marca como instrumento de proteção.

No **Capítulo 3** apresenta-se um referencial sobre a administração de marcas; a formação da imagem; o comportamento do consumidor; decisões pré-marca; a criação de identidade, a arquitetura e os programas de construção de marcas; o posicionamento e as tarefas da administração de marca.

O **Capítulo 4** é dedicado ao desenvolvimento e construção de marcas emocionais, baseando-se no modelo apresentado por Gobé (2000).

No **Capítulo 5** é apresentada a descrição dos métodos de pesquisa, bem como o instrumento de coleta de dados e as entrevistas realizadas relatando-se cada marca selecionada para o estudo.

O **Capítulo 6** é dedicado à análise e interpretação dos dados e no **Capítulo 7** encontram-se as considerações finais deste trabalho.

2. MARCA: HISTÓRICO E PRINCIPAIS CONCEITOS

Neste capítulo encontram-se referências sobre o histórico das marcas e sua evolução como instrumento de diferenciação, os principais conceitos que definem a marca, seu valor direto e indireto como síntese de experiências objetivas e subjetivas, os principais tipos de marcas existentes, enquanto estratégias mercadológicas, e como se estabelece a propriedade jurídica de uma marca como elemento de proteção para o grupo de vendedores.

2.1 Evolução das Marcas

A concepção e utilização das marcas como instrumentos de marketing ocorreu a partir da Revolução Industrial. Segundo Souza (1993, p.3), desde sua introdução, as marcas foram utilizadas na arte com a intenção de diferenciar, marcar e assegurar a identidade de seus criadores. No entendimento do autor, as primeiras marcas visavam criar a percepção de diferenciação, transformando-se num dos mais importantes instrumentos do marketing hoje conhecidos. A multiplicação das marcas é parte das inúmeras estratégias utilizadas atualmente para buscar atender a cada nicho de mercado.

Ao analisar a evolução das marcas é possível mostrar que artistas como Michelangelo e Rubens reabilitaram na Renascença a tradição de assinar trabalhos artísticos, permitindo uma avaliação global da obra e fazendo com que a presença da assinatura influenciasse a avaliação comercial dos trabalhos. Com o crescimento das cidades, os encontros comerciais tornaram-se mais freqüentes, originando as primeiras lojas varejistas – locais permanentes onde vendedores e compradores abrigavam-se do tempo. Surgiram, então, as guildas (associações semelhantes aos sindicatos trabalhistas de hoje) artesanais e comerciais, criadas para controlar a quantidade e a qualidade da produção. Uma das determinações dessas guildas era que cada produtor colocasse uma

marca em seus produtos, para que sua produção pudesse ser identificada na eventualidade de ser necessária sua redução. O expediente de marcar produtos permitia, ainda, a identificação mais fácil de produtos de qualidade inferior, que poderiam prejudicar outros produtos da guilda, bem como a aplicação de sanções ao produtor responsável. As marcas tornaram-se, desde então, nas palavras de Souza (1993, p. 4) uma proteção ao consumidor, que por um lado podia identificar a origem da mercadoria comprada e por outro fazia com que seus produtores estabelecessem formas de administração de diferenciação de seus produtos.

Segundo o autor, no século XIX, durante a Revolução Industrial, o uso de técnicas de promoção e vendas determinou a importância da seleção de nomes e marcas reconhecidos. Nos Estados Unidos, os precursores da utilização de marcas foram os fabricantes de remédios populares e, após a Guerra Civil, os fabricantes de alimentos. Souza (*opus cit*) complementa que o uso de marcas, como as hoje conhecidas, tem cerca de mais de um século. Já em 1883, a Convenção da União de Paris procurava estabelecer uma base legal para coibir a concorrência desleal. Por volta de 1890, a maioria dos países industrializados possuía legislação específica sobre propriedade e proteção de marcas. Percebe-se que, desde a sua introdução, o objetivo da criação de marcas já era criar uma reputação para o fabricante, permitindo a criação de valor, responsabilidades e relacionamento entre o vendedor e o comprador. Segundo Roberts (2005, p.25), existem evidências de marca registrada nas cerâmicas da Mesopotâmia (atual Iraque) datando de 3000 a.C.

No Brasil, o histórico das marcas, de acordo com Keller (2006, p. 32) data de 1875, data da publicação do decreto número 2682/1875, inspirado na lei francesa, foi o primeiro diploma legal a conferir proteção às marcas de indústria e comércio. Todavia segundo Gracioso (2004, p. 32), as marcas começaram a ser exploradas como diferencial de mercado somente na segunda metade do século XX, inicialmente em produtos de consumo e alguns bens duráveis, como itens de higiene pessoal, liquidificadores e geladeiras. Porém somente na década de 70, como mencionado por Richers (2000, p. 120) é que as marcas puderam alcançar o seu grande ápice. Foi nesta época, conforme o autor, que a ordem do dia era a “obsolescência planejada” o que significava que as empresas deveriam inovar continuamente e lançar

produtos novos no mercado, onde conseqüentemente a necessidade de marcas era vital para estratégias mercadológicas pretendidas nesta época.

2.2 Conceito de Marcas

Vários autores conceituam o que é uma marca. O conceito mais técnico encontrado define que ela pode ser entendida como um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses, que pretende identificar os produtos ou serviços de um vendedor, ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos produtos e serviços da concorrência (SOUZA 1993, p. 6).

Numa concepção holística, de acordo com Louro (2000, p. 27), **as marcas são vistas como objetos vivos** (o destaque é nosso) que se relacionam com os consumidores, ou seja, a marca poderá ser, dessa forma, entendida como uma promessa de um compósito de atributos geradores de satisfação – reais *versus* ilusórios, racionais *versus* emocionais, tangíveis *versus* intangíveis. Entretanto, para Ellwood (2004, p.19) a marca funciona como um tipo de bandeira, acenando aos consumidores e provocando a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o da concorrência. Segundo Aaker (2000, p.63), uma marca inclui uma proposta de valor que é criada pela sua identidade e que, além de benefícios funcionais, inclui benefícios emocionais e de auto-expressão. Sampaio (2002, p.17) define que a marca, do ponto de vista do consumidor, pode ser a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Giuliani (2003, p.160) descreve que a marca incorpora um conjunto de impressões e opiniões subjetivas, atributos psicológicos, aspectos da cultura da empresa, do seu posicionamento no mercado e da qualidade dos seus produtos e serviços.

Percebe-se então que, de acordo com esses autores, uma marca pode representar um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam diretamente àquele conjunto de nome(s) e símbolo(s) e em relação às outras marcas da mesma categoria. A marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento de escolha na hora da

compra, funcionando como um elemento catalisador e acelerando - de forma segura - os processos decisórios por meio de um sistema de identidade de marca, de modo a incluir subjetivamente uma proposta de valor (SAMPAIO 2002, p.25).

Para Richers (2000, p.210), a marca deriva da missão da empresa ou, mais diretamente, da habilidade com que esta consegue transmitir seus valores aos funcionários e consumidores. Kotler (2000, p. 426) aponta que “uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo”. Para ele, a marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores, o que faz com que as melhores marcas sejam uma garantia de qualidade. Segundo o autor, uma marca é um símbolo complexo, que pode ter consigo até seis níveis de significado, os quais são sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Níveis de significados de marca

Nível de Significado	Percepção pelo consumidor	Exemplo
1. Atributos	Uma marca pode trazer à mente atributos que podem ser tangíveis ou intangíveis: produtos caros, resistentes, duráveis, de alto prestígio, confiáveis, modernos.	A marca Montblanc sugere produtos caros e de alto prestígio.
2. Benefícios	Os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo 'durável' poderia traduzir o benefício funcional: “não terei de comprar outro produto por muitos anos”. O atributo 'caro' traduz o benefício emocional: “o produto me faz sentir importante e admirado”.	Os relógios da marca Rolex sugerem produtos duráveis e exclusivos.
3. Valores	Os valores da empresa, sua reputação e imagem perante a mente dos consumidores podem ser transmitidos por meio da marca.	A marca Sadia indica produtos de alta qualidade, sadios e muito confiáveis.

4. Cultura	A marca pode representar a cultura ou país de origem de uma empresa, refletindo seus valores e atributos diferenciais.	A BMW representa a cultura germânica: organizada, eficiente, preocupada com a qualidade.
5. Personalidade	O uso de uma marca pode projetar certas personalidades do usuário,	Veículos Volvo podem sugerir um executivo decidido e seguro.
6. Usuário	A marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.	Espera-se ver um jovem utilizando Levi's e não uma pessoa de mais de 60 anos.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 426).

Se a empresa trata uma marca apenas como um nome está totalmente equivocada. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas e de valor em relação a ela. Além dos benefícios funcionais, a proposta de valor pode incluir benefícios emocionais e de auto-expressão. De acordo com Aaker (2000, p. 63), “um benefício emocional relaciona-se à capacidade da marca de fazer com que o comprador ou o usuário sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso”. As identidades mais fortes freqüentemente incluem benefícios emocionais, como a maneira pela qual um cliente se sente seguro ou realizado emocionalmente. Os benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à propriedade e ao uso da marca. Um benefício de auto-expressão existe quando a marca oferece um veículo por meio do qual uma pessoa pode proclamar determinada auto-imagem. Ao adquirir uma marca deseja-se satisfazer a uma necessidade específica, ou seja, busca-se um relacionamento entre as partes – empresa e consumidor.

Ao trabalhar com a premissa de criar uma marca emocional, Gobé (2002, p. 18-22) alerta para a importância de construir relacionamentos com a marca em longo prazo. Por meio de experiências sensoriais, *designers* fazem o cliente sentir o produto, levando-o à ação de compra. De acordo com o autor, uma das metas de uma marca deve ser criar um relacionamento com seu cliente que se assemelhe a um relacionamento pessoal. Pode-se apontar, segundo o autor, que a criação de marcas emocionais fornece os meios e a metodologia para conectar produtos ao consumidor de

uma forma profundamente emocional. Todavia, tendo em vista os modelos econômicos existentes e as constantes evoluções sociais e culturais pelas quais os indivíduos estão passando, estabelecer uma conexão emocional forte o bastante para fidelizar e reter clientes não é uma fácil tarefa e necessita, muitas vezes, de uma complexa rede de atividades, que vai desde a criação de uma imagem até a administração impecável de várias etapas na construção do relacionamento marca – cliente.

2.2.1 Conceito de *branding*

Para Sampaio (2002, p. 27), *brand* significa marca em inglês. O termo foi utilizado originalmente para o ato de uma pessoa marcar o gado, formalizando sua posse; porém, esse ato representava, também, que o dono tinha a responsabilidade de alimentá-lo, cuidar dele. Assim, desde o início havia uma relação direta entre propriedade e responsabilidade, como acontece com os produtos e serviços que, quando têm uma marca, transmitem aos seus proprietários toda uma carga de direitos e deveres. Segundo o autor, com o aumento da importância do conceito de marca e de gestão de marcas que aconteceu nas últimas décadas, alguns autores passaram a empregar a mesma expressão para designar as tarefas voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão de marcas. *Branding* pode ser definido, então, segundo Sampaio (2002, p.27), como sendo “o conjunto das tarefas de marketing - incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão das marcas”. Como essa tarefa de gerir as marcas é praticamente a principal das atribuições do marketing, pode-se perceber que o *branding* vem ocupando um espaço cada vez maior na disciplina de marketing, confundindo-se com essa atividade, em muitos casos, e, até mesmo, ultrapassando-a em vários outros.

O autor também mostra que, com a continuidade do processo de comoditização de todos os setores do mercado e do aumento da importância dos valores simbólicos e subjetivos de produtos, serviços e organizações, a tendência é a valorização da marca, do marketing e do *branding* em todos os modelos de negócios. Isso vale mesmo para produtos ou serviços empregados como bens de capital ou insumos. Como exemplo, podemos citar a Intel, que hoje tem uma das marcas mais

valiosas do mundo, absolutamente dominante no campo da computação, sendo mais importante que a esmagadora maioria dos equipamentos que a utilizam como componente. Todavia, para se atingir metas ambiciosas no campo das marcas é preciso fazer antes um alentado "dever de casa", como a própria Intel e tantas outras fizeram e continuam fazendo, ou seja, criar mecanismos que permitam a superação das fronteiras da tecnologia, o que pode ser copiado facilmente. Esse diferencial advém da criação e administração de valor ao produto por meio da marca e de seu significado intrínseco, conquistado por meio de relações subjetivas e emocionais percebidas e trabalhadas pelo fabricante.

2.2.2 Conceito de *brand equity*

A pluralidade de perspectivas e definições de *brand equity* presente na literatura condiciona e limita o desenvolvimento de um construto integrador e consensual. Essa diversidade pode ser ilustrada pela identificação de algumas das concepções mais difundidas do *brand equity*, nas quais Aaker foi pioneiro. Este autor (1991, p. 15) definiu *brand equity* como um conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca e ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço. Segundo o autor, existem cinco componentes do *brand equity* que podem ser fontes de valor para o consumidor e para a empresa, conforme demonstrado na Figura 1. Para Keller (2006) a definição de *Brand Equity* é apresentada como sendo;

“ um conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca que permite à marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome da marca e que lhe dá uma vantagem, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes” (KELLER 2006, p. 30)

A Figura 1 apresenta os cinco valores, parte integrante do *brand equity*, que permite a marca obter vantagens competitivas perante seus concorrentes.

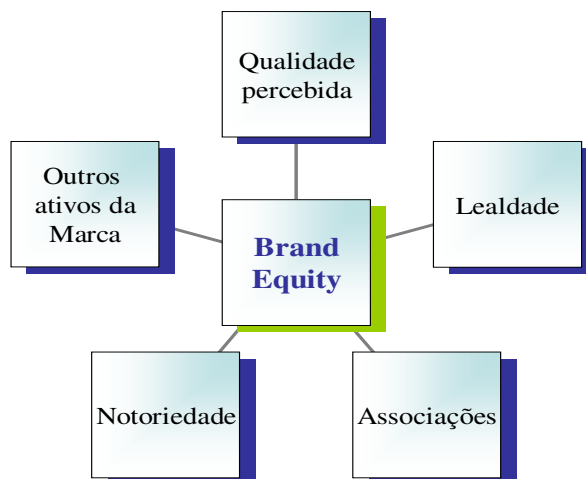


Figura 1 – Os cinco componentes do *brand equity*

Fonte: Adaptado de Aaker & Joachimsthaler (2000).

Os cinco componentes definidos pelo autor são:

- a) lealdade à marca – a capacidade de manter o cliente cativo em meio a ofertas semelhantes;
- b) notoriedade – o reconhecimento intrínseco percebido pelos consumidores a atributos tangíveis ou mesmo intangíveis;
- c) qualidade percebida – clara diferenciação de superioridade em relação aos produtos concorrentes;
- d) associações à marca (para além da qualidade percebida) – percepção de associações diretas ou indiretas muitas vezes relacionados a fatores sócio-culturais e de auto-estima; e,
- e) um composto de outros ativos como patentes, marcas registradas e relações com distribuidores identificam o reconhecimento e percepção por parte do consumidor em relação à marca.

Srivastava e Shocker desenvolveram uma interessante definição de *brand equity*:

“um conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial” (SRIVASTAVA e SHOCKER, 1991, p. 91).

Segundo os autores, o *brand equity* pode ser, também, um passivo, na medida em que associações negativas penalizam o esforço de *marketing* desenvolvido pela empresa: por exemplo, quando a qualidade percebida do produto é inferior à esperada.

A diversidade na literatura é potencializada pelo fato de um número significativo de autores apenas considerarem o *brand equity* como um ativo intangível adicional ao produto, enquanto outros o equacionam como o valor financeiro da marca. Entre esses, destaca-se Riezebos (1995, p. 4) que elabora o conceito de *brand equity* numa perspectiva dual: do proprietário (valorização financeira) e do consumidor (designada como *Brand Added Value - BAV*).

O *Brand Equity* é descrito por Knapp (2002, p. 24) como uma avaliação de marca baseada na totalidade de suas percepções, incluindo a qualidade relativa de seus produtos e serviços, seu desempenho financeiro, a fidelidade, satisfação e estima do consumidor e assim por diante. Para Feldwick (1996, p.95), o *brand equity* pode ser compreendido como:

- a) o valor total da marca como um ativo independente – isso ocorre quando é vendido ou incluído no balanço. Esse conceito é freqüentemente designado por “valorização da marca” (*brand valuation*);
- b) uma medida da força da ligação do consumidor com a marca, identificada com o conceito de “força da marca” (*brand strength*)

- onde se incluem conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade;
- c) uma descrição de associações e crenças de modelos de avaliação de marca pelo consumidor em face da marca e integrada no seu conceito de imagem.

Nota-se, pela diversidade de definições, que há uma relação positiva entre a maior percepção da marca e o relacionamento emocional do cliente com o valor “financeiro” que ela pode atingir. Quanto maior for o fator de relacionamento com o consumidor maior será a possibilidade de cobrar mais por um produto ou serviço, não colocando a empresa em constantes batalhas de preço e diminuindo, com isso, a contribuição marginal do item e sua respectiva lucratividade.

2.2.3 Como se avalia uma marca

A avaliação e valorização de uma marca, segundo Ambler & Styles (1997, p. 127), devem ser analisadas numa perspectiva bidimensional do desempenho esperado que integram temas como:

- a) efeitos de curto prazo, traduzidos em benefícios realizados nas vendas, (participação de mercado e lucro);
- b) efeitos de longo prazo sintetizados em benefícios não-realizados (*brand equity*).

Segundo Strunck (2003, p. 30), normalmente são levadas em consideração quatro qualidades principais para se avaliar uma marca:

1. diferenciação - retrata a percepção dos consumidores sobre as inovações ou qualidades únicas de uma marca;
2. relevância - qual a importância atribuída à marca;

3. estima - aborda o nível de relação afetiva que foi estabelecido entre os consumidores e a marca;
4. conhecimento - é quando os consumidores, após atribuírem as três primeiras qualidades à marca, passam a conhecê-la profundamente, tornando-se seus verdadeiros vendedores.

Assim, de acordo com Strunck (2003), para entrar no mercado uma marca nova deve ser diferente, de modo a gerar experimentação a partir do que poderá adquirir relevância para o consumidor. Para manter posição e conquistar a estima e o conhecimento, ela terá que continuar a gerar inovações, fazendo crescer sua relevância. Outras características que contribuem para a avaliação de valor do *brand equity* são definidas como o ativo (ou passivo) de marca, ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma (ou subtrai de) um produto ou serviço. Esses ativos, segundo Aaker (2000, p. 31), podem ser agrupados em quatro dimensões (apresentadas a seguir) que orientam o desenvolvimento, a gestão e a medição da marca.

1. conscientização de marca - é frequentemente um ativo sub-avaliado; entretanto, a conscientização tem demonstrado afetar percepções e até mesmo gosto. As pessoas gostam do que lhes é familiar e estão preparadas para atribuir toda sorte de boas atitudes a esses itens. **A campanha Intel-Inside transferiu de forma dramática a conscientização para percepções de superioridade tecnológica e aceitação de mercado** (o destaque é nosso);
2. qualidade percebida - é um tipo especial de associação, influencia associações de marca em muitos contextos, em parte porque tem sido empiricamente demonstrado que afeta a lucratividade (como medida, tanto pelo retorno sobre investimento quanto pelo retorno sobre ações);
3. associações de marca - podem ser qualquer coisa que ligue o cliente à marca e podem incluir imagens, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolos. Grande parte da gestão de marcas envolve a determinação de associações a serem

desenvolvidas e a criação de programas que liguem as associações à marca;

4. lealdade à marca - consiste no fortalecimento e relacionamento da marca ao segmento alvo, gerando fidelidade.

No processo de avaliação de marcas, segundo Louro (2000, p. 36), a *Top Brands*, da Interbrand (levantamento especializado da empresa inglesa Interbrand), é 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. Nesse contexto, as marcas são avaliadas com base no conjunto de sete critérios e respectivos pressupostos citados a seguir:

- a) liderança - a marca líder no mercado é mais estável e poderosa do que as marcas seguidoras. Esse critério reflete o aproveitamento de economias de escala pela marca líder em relação à comunicação e à distribuição;
- b) estabilidade - marcas com identidades fortes e que se tornaram parte da cultura de um segmento de mercado são extremamente valiosas e poderosas;
- c) 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;
- d) internacional - as marcas internacionais são mais valiosas do que as marcas nacionais ou regionais, especialmente devido ao aproveitamento de economias de escala, ou seja, em termos gerais, quanto maior o âmbito do mercado de uma marca, maior será o seu valor;
- e) tendência - existe expectativa de que o passado de uma marca em termos de vendas se reflita na prosperidade futura da marca. Uma marca saudável e em crescimento indicia a sua contemporaneidade e relevância para os consumidores;
- f) suporte - todas as marcas que são focos de investimentos se tornam marcas mais fortes em face das restantes. É, no entanto,

necessário considerar não só o nível quantitativo do suporte de investimento, mas também a sua qualidade;

- g) proteção - a força e a saúde da patente de uma marca (proteção jurídica) é condição necessária para o seu sucesso.

Segundo o autor, o modelo *Top Brands*, da Interbrand, é útil, na medida que se orienta para a valorização financeira da marca. Em contrapartida, tem como principal limite a sua subjetividade, quer no conjunto de critérios escolhidos, quer na avaliação das marcas que com eles é feita.

2.3 Principais Tipos de Marcas

A referencia a marcas reporta quase sempre, às empresas, seus produtos ou serviços. De acordo com Gracioso (2004, p.24), elas são igualmente importantes para designar religiões, partidos políticos, instituições, clubes esportivos e até pessoas, além de uma infinidade de outras atividades humanas. Em nossa economia não existem marcas só com uma função (valor de uso), uma vez que ela pode representar uma experiência de seu consumo, como também pelo que nos é relatado por terceiros ou por suas ações de comunicação. As marcas, segundo Sampaio (2002, p. 29), podem ser dos mais variados tipos, dependendo de seu uso, pela variedade de produtos, serviços, empresas e outras instituições que as empregam. Os 13 tipos de marcas mais comuns são demonstrados no Quadro 2.

Nesse quadro os tipos de marcas apresentados por Sampaio (*opus cit*) representam as modalidades de apresentação de uma marca perante o mercado, ou seja, a percepção do público alvo em relação a um nome, figura ou logotipo. A estratégia de gerenciamento de uma marca será apresentada no Capítulo 3, que trata da atividade de arquitetura de marcas.

Quadro 2: Os 13 tipos mais comuns de marcas encontrados no mercado

Tipo de marca	Conceito	Exemplos
1. De produtos e serviços	São aquelas que não são, necessariamente, endossadas ou estão diretamente ligadas às empresas produtoras.	Leite Ninho, Bombril, Brastemp, Baby, Realmaster, Veja, Vectra, Santana, Sedex.
2. De empresas	Representam a razão social legal da empresa.	Varig, Unilever, Bradesco, General Motors, Editora Abril, McDonald's, Sofitel, Petrobras.
3. Comuns a empresas e seus produtos ou serviços	Estendem a razão jurídica para seus produtos e serviços.	Nestlé, Bauducco, Sadia, Coca-Cola, Philips, Rede Globo de Televisão.
4. De linhas, famílias de produtos e serviços (também chamadas "umbrella" ou guarda-chuva)	Não utilizam a marca da empresa fabricante e assinam uma extensão de linha de produtos.	Brahma, Bic, Knorr, Audi, Ticket, Pão de Açúcar, Barateiro.
5. De sistemas ou redes (inclusive, multiempresas, multiprodutos e multisserviços), também chamadas de "bandeiras"	Estendem sua marca principal para um gama de serviços, produtos.	Visa, Shell, Hotelaria Accor, Postos BR.
6. De instituições públicas ou privadas	Não atribuídas a serviços e produtos - são as designações da instituição e da sua origem.	Embratur, USP, SOS Mata Atlântica.
7. De movimentos civis, sociais, comunitários e culturais	Sintetizam a finalidade de suas instituições e são empregadas, geralmente, em ações sem finalidade comercial / lucrativa.	"Criança Esperança", "Amigo da Escola", "Natal sem Fome".
8. Submarcas (ou extensões de marcas)	São derivadas de marcas bem estabelecidas e são utilizadas para a penetração de nichos de mercados.	Moça Fiesta, Havaianas Fashion, Cheque Estrela Itaú, Sadia Kids, MacFesta, BigMac.
9. Próprias (de empresas varejistas)	Utilizadas para atribuir reforço à marca central, oferecendo endosso aos produtos comoditizados.	Qualittá (dos supermercados Pão de Açúcar).
10. Conceituais (que definem uma atitude e comportamento diante do mercado)	Sintetizam a proposta de valor da marca central.	Virgin (que está em discos, lojas, empresas aéreas e refrigerantes).
11. De origem (assegurando a procedência de produtos agrícolas ou industrializados)	Representa a região de origem à de tecnologia que derivam.	Champagne, Lycra, Intel-Inside, Bacalhau da Noruega.
12. De endosso (que garantem padrões de qualidade e comportamento ético)	Garantem e asseguram ao público-alvo a qualidade direta ou intangível de um produto ou serviço. São empregadas em conjunto com a marca que possui a certificação de origem.	Fundação Abrinq, ISO 9000.

13. De combate (marcas de produtos ou redes de serviços que trabalham com preços inferiores e ajudam a segurar a posição da marca principal).	Utilizadas para oferecer produtos com qualidades / atributos diferenciados, sem estabelecer relação direta com a marca matriz.	Champion da Rede Carrefour.
---	--	-----------------------------

Fonte: Adaptado de Sampaio (2002, p.29)

2.4 Marcas como Instrumentos de Proteção

Como apresentado durante os elementos textuais destinados aos conceitos de marca é importante ressaltar que, para a garantia de seus significados e sua distinção junto ao mercado-alvo, é necessário que se faça uma proteção legal que garanta ao grupo de vendedores a propriedade e exclusividade da marca. Para que a marca efetivamente proteja um produto e tenha o necessário respaldo legal o registro de uma marca é obtido, no Brasil, no INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, segundo a regulamentação do Código da Propriedade Industrial (lei 5.772, de 21/12/1971), devendo a mesma ser utilizada constantemente, da mesma forma como em outros países (STRUNCK, 2003, p. 23).

Segundo Souza (1993, p.6) "Marca registrada" é a marca protegida legalmente, proporcionando a seu proprietário direitos exclusivos sobre sua utilização. Pode ser um nome, logotipo e/ou logomarca, figura, símbolo ou qualquer representação gráfica que possa identificar a empresa e/ou seu(s) produto(s) e/ou serviço(s), desde que reconhecida pela legislação como passível de registro. As principais funções das marcas registradas, conforme o autor, para produtos ou serviços podem ser:

- a) identificar pontos que os diferenciem dos concorrentes;
- b) designar a sua origem;
- c) representar o valor intrínseco da empresa, sendo um indicativo de qualidade e definindo o foco de posicionamento.

3. ADMINISTRAÇÃO DE MARCA

O capítulo aborda as atividades de administração de marcas, iniciando com a formação de imagem e do comportamento do consumidor para contribuir para a compreensão de fatores que são fundamentais na construção de marcas. São apresentadas premissas básicas de questões importantes da pré-administração desse ativo, como ser ou não necessário ao desenvolvimento ou aquisição de uma marca e todas as ações envolvidas no processo básico de estabelecimento e gerenciamento de marca.

3.1 Formação de Imagem

A importância de compreender o conceito de imagem reside no fato, conforme Dondis (1976, p. 214), de ela ser a síntese da marca, o poder de diferenciação do mercado de *commodities*, responsável pela percepção de valor e pela lucratividade competitiva em qualquer classe de produto. Segundo Hitt (2002, p. 95), apenas as marcas cuidadosamente administradas representam uma fonte de vantagem competitiva. Ao entender a formação da imagem pode-se traçar estratégias para que o público alvo perceba os diferenciais contidos nos produtos ou serviços representados pela marca. Para Martins (2000, p. 36), a imagem é descrita "as percepções e as crenças em um produto, serviço ou seu fornecedor na mente daqueles que estão no seu mercado. É geralmente multidimensional e pode incluir critérios objetivos e subjetivos". Segundo o autor, a imagem é criada, fundamentalmente, por meio de associações de marca. O consumidor relaciona a marca a outros conceitos, tanto favoráveis, quanto desfavoráveis. Quanto mais fortes, mais favoráveis ou mais singulares forem as associações da marca, menor a probabilidade de serem facilmente copiadas ou transplantadas pelos concorrentes.

Kotler (2000, p 25) demonstra os diferentes enfoques na administração de um negócio: produção, produto, finanças, vendas e marketing. Em marketing, a companhia é organizada para servir a um determinado segmento, definindo o propósito da empresa e, a partir daí, o objetivo de mercado e a estratégia. Apesar do grande espectro de teorias e práticas gerenciais relacionadas a planejamento estratégico que existem hoje, pouca atenção tem sido dada ao processo de formação da imagem, que tem uma influência muito importante na relação do consumidor com a marca. Quando existe identificação, o consumidor é capaz até de relevar desvantagens funcionais e mudar seus conceitos. Para Martins (1992, p 27), o poder da imagem e o sucesso de um produto podem ser vistos sob três ângulos, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Como está suportada a escolha do produto ou serviço por uma pessoa

Funcional ou Racional	Conceitual	Emocional
Vantagens	Crenças	Gosto
Atributos	Conceitos	Envolvimento
Menor Valor Agregado	<<<<<<<<-->>>>>>>>	Maior Valor Agregado

Fonte: Adaptado de Martins (1992, p. 27).

O Quadro 3 mostra como pode ocorrer a escolha de um produto ou de um serviço por uma pessoa na hora de sua aquisição. Tendo como referencial o valor agregado, o consumidor interage e reage a partir das percepções da imagem da marca, estabelecendo as seguintes análises:

- a) enfoque funcional ou racional - trata-se das necessidades funcionais do produto e do que o consumidor deseja, objetivamente, de sua performance;
- b) enfoque conceitual - muitos dos conceitos que temos sobre as coisas não são verdadeiros, sendo fruto do modo como acreditamos que as coisas funcionem;
- c) enfoque emocional - tem maior poder de gerar lucro nos negócios. É fruto do sentimento positivo construído por meio da imagem, que faz com que o consumidor pague mais.

Percebe-se, segundo o autor, que quanto menor for o valor agregado mais o consumidor irá levar em consideração os atributos funcionais do produto tendo os fatores racionais como predominantes na escolha. Porém, quando o valor do bem ou serviço for relativamente alto, o envolvimento emocional poderá ser decisivo no momento da aquisição.

Segundo Ries & Trout (1991, p. 12), a mente funciona em termos de conceito e a marca deve ter um conceito definido e exclusivo no meio ambiente competitivo. Próximo ao USP (*Unic Selling Proposition*) [proposição única de venda] esse enfoque verifica que a diferença não precisa estar no produto físico, mas na mente do consumidor. De acordo com Gee (1991, p. 27), a construção da imagem é reflexo incondicional na administração de marca e atende, principalmente, a três objetivos essenciais:

- a) ser mais competente e eficaz com seus clientes;
- b) manter uma imagem de sucesso – refletir confiança;
- c) estabelecer uma conexão emocional com o cliente.

Todavia, segundo o autor, para o desenvolvimento de uma imagem sólida é necessária a construção de algumas estruturas, conforme demonstrado no Quadro 4.

Embora muitos dos conceitos apresentados no Quadro 4 possam se confundir com alguns que serão tratados como tarefas da administração de marcas, eles, na verdade, precedem as tarefas e contribuem para seu estudo, por serem os elementos necessários para a formação de uma imagem positiva e que agreguem valores únicos ao produto e/ou serviço para um adequado programa de gerenciamento de marca.

Quadro 4 – Estruturas necessárias para a construção de imagem

Atividade	Conceito	Atividades necessárias
Fundações	Tratam-se de atividades organizacionais ligadas ao princípio e procedimentos de uma organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. revisão completa dos princípios do negócio; 2. declaração de missão; 3. uma filosofia empresarial: a essência; 4. objetivos específicos de LP; 5. políticas e procedimentos necessários ao alcance dos objetivos. É a manutenção que garante a perenidade das fundações
Imagem Externa	Refere-se às atividades de âmbito externo, que devem ser realizados com maestria para que a imagem possa ser percebida de uma forma linear – por impressões totais e não unidimensionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. qualidade do produto – valor percebido; 2. imagem tangível – o modo como o público percebe seu negócio; 3. comunicação – propaganda; 4. envolvimento com a comunidade; 5. relações com a mídia/ imprensa; 6. relações com os investidores.
Imagem Interna	São as atividades internas que devem suportar as externas no que diz respeito ao amparo das promessas da organização para com seus consumidores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. políticas de pessoal; 2. orientação e treinamentos; 3. programas de reconhecimento e incentivos.

Fonte: Adaptado de Gee (1991, p. 27-28)

3.2 Comportamento do Consumidor

É muito importante analisar o comportamento do consumidor, pois, entender seus gostos, preferências e atitudes é fundamental em qualquer processo de administração de marca, que consiste no fortalecimento da imagem, percepção de um produto ou serviço perante esse consumidor.

Segundo Solomon (2002, p.24), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. As pessoas, muitas vezes, **compram produtos não pelo que eles fazem, mas sim pelo que eles significam** (destaque do autor). Para Miller (1989, p. 44) os significados mais profundos de um produto estão associados a outros produtos e serviços semelhantes – se forem todos iguais, será escolhida a marca que tem uma imagem (ou mesmo uma personalidade) coerente com as necessidades do comprador. A autora descreve os principais tipos de relacionamento que as pessoas podem ter com produtos:

- a) ligação de autoconceito: o produto ajuda a estabelecer a identidade do usuário;
- b) ligação nostálgica: o produto atua como um elo com o eu do passado;
- c) interdependência: o produto faz parte da rotina diária do usuário;
- d) amor: o produto promove elos emocionais de afeto, paixão ou outra emoção intensa.

Muitas abordagens para a compreensão do comportamento do consumidor, em relação aos motivos de compra e procura da satisfação de necessidades básicas ou de auto-expressão, têm sido objeto de inúmeras pesquisas. Segundo Runyon (1996, p.86-131), a classificação das necessidades do consumidor é definida por alguns estudiosos por meio da tentativa de definir um inventário universal de necessidades que poderia ser traçado de um modo sistemático para explicar virtualmente todos os modelos de comportamento. Alguns deles são demonstrados no Quadro 5.

Quadro 5 - Inventário das necessidades de consumo

Autor	Modelo	Conceito
Alfred Marshall	Econômico	O consumidor/cliente escolherá a melhor alternativa para comprar, de acordo com o retorno esperado.
I. Pavlov	Aprendizado e Condicionamento	Um consumidor/cliente aprende a comprar um produto por meio do estímulo e recompensa.
S. Freud	Psicanalítico	Parte da personalidade adulta de uma pessoa origina-se de um conflito. O consumo serve como meio de compensar o conflito.
T. Veblen	Psícosocial	Parte do pressuposto de que o homem recebe influências de e exerce influências em grupos de pessoas.
A. Maslow	Hierarquia das Necessidades	Cada pessoa precisa satisfazer suas necessidades, que podem ser classificadas em vários níveis, da fisiológica até a de auto-realização

Fonte: Adaptado de Runyon (1996, p. 86-131)

3.3 Decisões Pré-Marca

Segundo Kotler (2000, p. 429), a primeira decisão administrativa e estratégica sobre uma marca que uma empresa deve tomar, é ter uma marca ou não em cada uma de suas linhas de produtos. Sua não utilização leva às chamadas marcas ou produtos genéricos, geralmente *commodities* de pouca ou nenhuma diferenciação, acarretando menores custos de embalagem e comunicação, entre outros. De forma contrária, a utilização de marcas incorre em muitos e altos custos adicionais, mas traz vantagens para a empresa, desde que geridas corretamente. Segundo Richers (2000, p.209), a análise da importância que a marca pode assumir perante consumidores, seus reflexos na empresa e as condições básicas para a sua utilização deve pautar o processo decisório de ter ou não uma marca e devem ser analisadas a luz da importância que esta marca terá para os consumidores e também para os seus fabricantes. Souza (1993, p.14) apresenta a importância e vantagens da marca para os consumidores e para os fabricantes.

Assim para os consumidores, o autor sugere:

- a) auxiliar na identificação e origem dos produtos;
- b) possibilitar a seleção e classificação de produtos, podendo ocorrer por faixa de preços ou pela comparação;
- c) adquirir produtos mais caros de marca já conhecida, do que mais baratos e desconhecidos;
- d) valorizar o *status* sinalizado pela marca do que os benefícios racionais do produto.

Já para os fabricantes, considera que a marca deva:

- a) assegurar, por meio de seu registro legal, a proteção contra imitações;
- b) em relação à concorrência, diferencia o produto no ponto de venda;
- c) possibilitar a criação de relações emocionais de lealdade por parte do consumidor;
- d) posicionar, com base na imagem de qualidade associada, preços mais elevados inerentes à qualidade superior e constante;
- e) beneficiar a empresa, facilitando o lançamento de novos produtos, bem como criar personalidades próprias;
- f) utilizar seu próprio nome como marca, o que é particularmente importante para produtos industriais.

De acordo com o autor, algumas análises são imprescindíveis para a decisão de ter ou não uma marca; entre as quais as seguintes são as principais:

- a) tamanho do mercado - deve ser suficientemente grande para proporcionar, ao preço de mercado, uma margem satisfatória;
- b) qualidade do produto - deve ser possível oferecer, ao preço do mercado, qualidade que agregue "valor" ao produto;

- c) identificação da marca no produto - a marca deve ser facilmente aplicável no produto ou embalagem. Se não for visível, muito de seu valor, em termos de prestígio, será perdido;
- d) disponibilidade no mercado - o produto deve sempre estar amplamente disponível. Deve-se evitar ao máximo a situação em que o consumidor procura por uma marca e não a encontra, o que pode gerar decepção e sua subsequente substituição por um concorrente;
- e) visibilidade no ponto de venda: deve ser possível manter um nível mínimo de controle ou influência sobre a colocação e a exposição do produto no ponto de venda, para dar a necessária visibilidade à marca.

3.4 Criando Identidade de Marca

De acordo com Aaker & Joachimsthaler (1997, p.54), a identidade da marca e o conceito da marca, sob o ponto de vista de quem detém a sua propriedade, é a base de qualquer bom programa para se constituir uma marca. Seja pela adoção de abordagens alternativas de construção da marca, seja por meio do acesso a vários canais de mídia, ou mediante ambas as alternativas, a empresa deve dispor de uma clara identidade da marca, com profundidade e textura, para que os responsáveis pelo planejamento e implementação dos programas de comunicação não enviem aos clientes, inadvertidamente, mensagens conflitantes e confusas. Conforme os autores, muitas empresas não possuem uma visão única e compartilhada da identidade da marca, ou seja, permitem que a marca fique à deriva, ao sabor dos objetivos táticos de comunicação dos gerentes de mercados ou de produtos.

Ao mesmo tempo, conforme Prahalad (1997, p.67), a identidade de marca deve estar vinculada à visão da empresa, à sua cultura e aos valores organizacionais. Deve ser fonte de orientação quanto aos programas e formas de comunicação que sustentarão e reforçarão a marca, distinguindo-os das alternativas que apenas redundarão em dispersão e confusão. Para Keller (1998, p. 27), uma marca forte

deve ter uma identidade rica e clara, um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter. Em contraste com a imagem de marca, segundo o autor, a identidade de marca é 'aspiracional' e pode implicar a necessidade de mudança da marca ou de sua ampliação. Em um sentido fundamental, a identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique.

Também para Aaker (2000, p. 56), a identidade de marca envolve um conjunto de associações que o estrategista de marca aspira criar ou manter. Essas associações implicam numa promessa aos clientes, feita pelos membros da organização. Como a identidade de marca é utilizada para impulsionar todos os esforços de construção de marcas, deve possuir, segundo o mesmo autor, profundidade e riqueza; pois não é um bordão de propaganda nem sequer uma afirmação de posicionamento sem retaguarda da organização. Para McCarthy (1997, p.59), quando realizada, a identidade de marca pode auxiliar o estabelecimento de um relacionamento entre a marca e o cliente por meio da geração de uma proposta de valor que, potencialmente, envolva benefícios funcionais, emocionais ou auto-expressivos, ou por meio do oferecimento de credibilidade para marcas endossadas (por exemplo, Intel Inside). Segundo o autor, o papel do endossante é o de auxiliar na criação de credibilidade para a marca endossada, em vez de oferecer uma proposta direta de valor. Aaker (*opus cit.*) descreve que os elementos de identidade de marca são organizados em torno de quatro perspectivas:

1. marca como produto (escopo de produto, atributos de produto, qualidade / valor, experiência de uso, usuários, país de origem);
2. organização (atributos organizacional, local versus global);
3. pessoa (personalidade de marca, relacionamento cliente / marca);
4. símbolo (imagem visual / metáforas e herança de marca).

A identidade essencial, segundo Aaker (2000, p.58), cria um foco tanto para o cliente quanto para a organização - por exemplo, para a Mobil, é "liderança, parceria e confiança" e para a Saturn é "carros de classe mundial e tratar clientes com respeito e como amigos". Uma boa declaração de essência de marca, para o autor, não

se limita à união de um punhado de frases de identidade essencial em uma sentença, já que isso ofereceria pouco valor além da identidade essencial.

Diz Pringle (1995, p.32) que o espírito de marca deve possuir algumas características que reflitam sua essência e a diferenciem dos demais concorrentes em seu segmento. A marca, segundo o autor, deve:

- a) refletir o que os clientes desejam e demonstrar a proposta de valor;
- b) ser capaz de ser proprietária, oferecendo uma diferenciação dos concorrentes que persistirá ao longo do tempo;
- c) ser suficientemente convincente para obter comprometimento e inspirar os funcionários e os parceiros da organização.

De acordo com Randall (1997, p.59), toda vez que uma marca puder refletir interpretações múltiplas, ou seja, proporcionar na mente do consumidor imagens que abranjam diversos componentes de identidade, como tecnologia e tradição, entre outros, sua essência será percebida de uma forma mais eficaz.

Para Kapferer (2003, p. 83), uma essência de marca que se baseia em um benefício funcional significativo procurará ser proprietária do atributo relevante do produto. Tal associação pode oferecer uma significativa vantagem sustentável, **mas também pode ser limitadora** (destaque do autor), pois tende a colocar uma caixa em torno da marca. Por esse motivo, uma estratégia de marca comum é a de evoluir da essência orientada para o produto para uma mais geral. Segundo Pearson (1995, p. 67), para oferecer uma relação menos vulnerável a mudanças relacionadas a produtos e mais facilmente aplicadas a novos contextos, uma essência de marca precisa estar baseada em benefícios emocionais e de auto-expressão oferecendo uma base de ordem mais elevada para relacionamentos. Knapp (2002, p.101) descreve que uma marca é planejada a partir da complexidade de componentes que, adequadamente trabalhados, criam um valor muito mais amplo do que a própria empresa. De acordo com o autor, a marca é uma entidade complexa e não se constitui apenas de produtos e serviços concretos, mas

também do conjunto completo de valores percebidos, características e atributos que diferenciam-na de elementos similares – o mais importante é compreender que a identidade da marca existe inteiramente na mente do consumidor.

3.4.1 Identidade de marca – Evitando erros comuns

Com base em experiências no desenvolvimento de marcas, Aaker (2000, p. 65) identifica oito diretrizes que auxiliam na construção da identidade de uma marca e que contribuem para se evitar erros que limitem sua estratégia:

1. evite uma perspectiva de marca limitada;
2. ligue-a um benefício funcional convincente, sempre que possível;
3. ignore raciocínios inúteis;
4. gere um insight profundo do consumidor;
5. compreenda os concorrentes;
6. permita múltiplas identidades de marca;
7. faça com que a identidade de marca impulse a execução;
8. aperfeiçoe a identidade de marca.

Conforme Ellwood (2004, p.39), cuidados especiais também precisam ser tomados para grandes grupos que pretendem ter extensão de suas marcas, como por exemplo, a Unilever. Cada segmento pretendido deverá ter o seu próprio gerente, que é responsável pelo desenvolvimento da identidade de cada marca, não conflitando com a personalidade da marca institucional e proporcionando percepção distinta para cada mercado desejado. Robertson (1989, p.65) sugere que, em casos de extensão, ocorre um processo de mão dupla da marca, devendo ser considerado o fluxo de conotações da marca principal sobre a extensão e também o fluxo de conotações da extensão que refletem na marca principal. A natureza exata desses fluxos depende da proeminência da co-atribuição da marca e eles podem ser positivos, negativos ou neutros. Para maximizar o benefício das extensões, segundo Keller (1999, p.320), é importante definir o relacionamento baseado na atitude mental do consumidor. Pode ser vantajoso ter um

relacionamento – identidade distante ou pode ser melhor ter uma ligação forte entre as duas marcas.

Como é possível notar por meio das observações dos autores, para ser eficaz uma identidade de marca precisa ressoar com clientes, diferenciar a marca de suas concorrentes e representar aquilo que a organização pode fazer, e fará, ao longo do tempo. Percebe-se que a análise de clientes deve ir além do que os clientes dizem e que, às vezes, não fazem. Podem ser examinados concorrentes atuais e potenciais para assegurar que a estratégia diferencie a marca e que os programas de comunicação se destaquem de forma significativa e, ainda, estudar os pontos fortes e as estratégias dos concorrentes, além de seu posicionamento. A auto-análise pode identificar se a marca possui os recursos, a capacidade e a disposição para realizar a entrega prometida (*brand promise*). A análise precisa abranger, não apenas a herança e a imagem corrente da marca, mas também os pontos fortes, as limitações, as estratégias e os valores da organização que está criando a marca.

Como exemplo de organização que possui a sua identidade de marca totalmente alinhada com a sua visão, destaca-se a *The Body Shop*, uma empresa que atua no ramo de cosméticos e produtos para a pele. A essência da identidade de sua marca é, basicamente, a sua filosofia - “lucros com princípios” (*profits with a principle*). A alma da marca e a sua filosofia transmitem uma mensagem nítida, tanto para os empregados como para os clientes. Revelam a maneira como a empresa reflete a identidade essencial. A empresa se opõe às experiências com animais, colabora com as economias do Terceiro Mundo, por meio de atividades *Trade, not aid* (Comércio, não ajuda), contribui para os programas de preservação das florestas tropicais, atua ativamente em questões relacionadas com os direitos das mulheres e dá exemplos de reciclagem. Participa dos eventos “Salvem as Baleias”, defende outras espécies ameaçadas (uma linha dos seus produtos infantis para o banho, por exemplo, vem com livros de histórias instrutivas sobre vários animais em extinção) e promove o desenvolvimento de fontes alternativas de energia. Quem entra numa loja Body Shop é recebido por um funcionário que, não apenas usa uma camiseta Body Shop com alguma mensagem social, mas que também acredita nas causas, valores e produtos da empresa. Se comparados os produtos da marca Body Shop com as de outros concorrentes, poder-

se notar que eles são indiferenciáveis, tendo os mesmos atributos e acenando com as mesmas promessas de saúde e beleza de seus concorrentes. Todavia, a Body Shop transformou a experiência com cosméticos e com produtos para a pele em algo mais.

3.5 Arquitetura de Marca - *Spectrum of Branding*

A arquitetura de marca, segundo Kapferer (2003, p.189), pode ser vista como as relações existentes e as articulações entre marcas e produtos, linhas ou gamas do sistema de identidades nominais e visuais de uma marca. De acordo com Aaker (2000, p. 116), é uma estrutura para organizar o portfólio de marcas, especificando o seu papel e os relacionamentos entre elas (por exemplo, Ford e EcoSport ou Nestlé e Yopa) e os diferentes contextos de marca no que diz respeito a produtos e seus respectivos mercados (por exemplo, Sony Theaters X Sony Television ou Nike Europe X Nike USA). Para Ellwood (2004, p.266), é uma estratégia alternativa para criar submarcas novas, com uma série de produtos diferentes a partir da marca original, todavia, ao avaliar os níveis de estrutura de uma marca é importante assegurar uma hierarquia da marca que crie uma proposição distinta em vez de reduzir o valor como um todo.

Saunders & Guoqun (1997, p.42) demonstram que um parâmetro básico da arquitetura de marca é a composição do portfólio de marcas, uma vez que, às vezes, ele pode ser fortalecido pela adição de marcas, mas tais adições devem sempre ser feitas e aprovadas com uma perspectiva de portfólio e não isoladamente. Decisões descentralizadas, de curto prazo, que têm pouca sensibilidade ou razões para estabelecerem um portfólio de marcas como um todo, podem prejudicar a marca central se não houver um programa estruturado que justifique esta estratégia.

Brando (2004, p.38) afirma que o processo de arquitetura é parte da estratégia da empresa e deve passar por quatro questionamentos básicos, antes da opção por planos correlacionadas ao desenvolvimento ou extensão de marcas:

- 1) Qual o plano da empresa em relação as decisões de marca?
- 2) É viável utilizar a mesma marca de um produto (extensão de linha)?
- 3) A marca do produto poderia ser o mesmo nome da empresa?
- 4) É vantajoso combinar marcas?



Figura 2 – Arquitetura de marca – Ford Automotive Operations

Fonte: Ford Motor Company 2000 Corporate Citizenship Report

Uma vez feita a opção pelo uso de marcas, percebe-se que existem opções estratégicas, envolvendo sua utilização, que devem ser consideradas. Segundo Wind (2003, p. 89), essas considerações, aplicadas aos conceitos de arquitetura de marca, podem levar em conta uma série de fatores como; mercado, exclusividade ou diferencial pretendido, velocidade e facilidade de penetração no mesmo mercado e em diferentes segmentos, custos de comunicação e planejamento estratégico ao longo do tempo. Observa-se, por meio da literatura disponível, as principais estratégias ou alternativas correlacionadas ao desenvolvimento ou extensão de marcas, também conhecida como arquitetura ou hierarquia de marcas, descritas a seguir.

3.5.1 Marca corporativa ou guarda-chuva ou casa com marca

Segundo Keller (1998, p.72), essa estratégia utiliza uma única marca-mestra para abranger um conjunto de ofertas que opera apenas com submarcas descritivas, identificando a corporação por trás do produto ou serviço oferecido, podendo ser elas mesmas marcas abrangentes como, por exemplo, GM, Nestlé, VW. O autor apresenta os conceitos e as principais características dessa estratégia.

As empresas de diversos setores da economia utilizam uma mesma marca para todas as linhas ou todos os produtos em uma ou mais linhas, visando a proteção dos novos produtos que venham a ser lançados. As principais vantagens dessa estratégia, de acordo com o autor, são:

- a. custo mais baixo para introdução de produtos, por não haver necessidade de pesquisa de nomes, registro e esforço adicional de comunicação necessário para tornar a marca conhecida e posicioná-la;
- b. possibilidade de boas vendas, em caso de marca forte, proporcional à percepção da relação entre o novo produto e os já existentes pelo consumidor.

As principais desvantagens são:

- a. um fracasso de vendas ou um produto identificado como sendo de qualidade inferior podem arranhar a reputação da empresa;
- b. a introdução de categorias de produtos claramente distintos ou de qualidade inferior sob a mesma marca guarda-chuva pode não só não trazer benefício algum ao novo produto, como ainda corroer o prestígio dos produtos já estabelecidos.

Na adoção desse tipo de estratégia, podem ser seguidas, pelo menos, as seguintes alternativas:

a) Uma mesma marca guarda-chuva para muitas linhas

Quando se usa uma marca guarda-chuva para muitas linhas de produtos é muito comum que o nome da empresa seja usado como guarda-chuva para todos ou grande parte dos produtos, formando grandes famílias: a General Electric estende sua marca GE para todos os seus produtos; a rede de supermercados Carrefour faz o mesmo com seus produtos de marca própria; a grande maioria das lojas especializadas em roupas costuma usar o nome da loja na maioria de seus produtos de marca própria. São exemplos conhecidos Pakalolo, Forum, Lacoste, Zoomp e Chocolate, entre outras.

b) Marca guarda-chuva por linha de produto – Sub-Marca

Podem-se ter também marcas guarda-chuva por linha de produtos (estratégia que tira partido da sinergia possível entre produtos) sempre que se considerar adequado o uso de uma marca já existente para a introdução de novos produtos. O uso de marcas guarda-chuva por linha de produto é mais flexível que a utilização de um só guarda-chuva para todos os produtos da empresa, permitindo a sinalização de faixas de preço e/ou qualidades diferentes, categorias de produto não relacionadas e posicionamentos distintos. A Fleischmann & Royal adota praticamente uma marca guarda-chuva diferente para cada linha de produto onde a marca é quase sinônima do produto: Fleischmann, para fermento industrial; Royal, para fermento de uso doméstico e refrescos e gelatinas.

Ainda segundo Keller (1998), tal situação também pode decorrer, segundo o autor, muitas vezes da compra de empresas e, com isso, busca-se preservar os posicionamentos já obtidos junto ao mercado. As lojas de departamentos, como exemplo, por atenderem a um público mais diversificado, procuram segmentá-lo por meio de diferentes marcas próprias para diferentes grupos etários, níveis de preço e estilos de vida. A C&A sinaliza diferentes níveis de qualidade e preço em camisas sociais masculinas por meio das marcas Ângelo Litrico, Westbury, Canda e C&A; na

linha feminina adota a Yessica e no segmento unissex, para o público jovem, utiliza a Clockhouse.

c) O duplo guarda-chuva – Endossante

Muitas empresas, conscientes de terem um nome forte e com sinônimo de qualidade, credibilidade e/ou prestígio, acrescentam sua marca, em vários graus de intensidade, às próprias marcas guarda-chuva que criaram. Este é o caso, por exemplo, da Nestlé, que abre seu guarda-chuva institucional sobre os guarda-chuvas: Maggi (para sopas, caldos e molhos), Yopa (para sorvetes) e São Luiz (para biscoitos de diferentes tipos).

3.5.2 Marca individual ou casa de marca

Para Aaker (2000, p. 121), essa estratégia permite que as empresas vinculem claramente as marcas a seus benefícios funcionais e dominem os segmentos de nicho. O autor ainda informa que não é preciso abrir mão de nada no posicionamento de uma determinada marca a fim de acomodar sua utilização em outros contextos produto-mercado. Em vez disso, a marca relaciona-se diretamente com o cliente daquele nicho de mercado, com uma proposta de valor direcionada de maneira otimizada. Atingir mercados de nicho com propostas de benefícios funcionais não é a única razão para utilizar uma estratégia de marcas individuais ou de casa de marcas. Outras razões, descritas pelo autor, incluem o seguinte:

- a. evitar uma associação de marca que seria incompatível com uma oferta. Por exemplo, a associação da Volkswagen afetaria de maneira adversa as imagens da Porsche e da Audi se as marcas estivessem vinculadas;
- b. sinalizar vantagens revolucionárias, com novas ofertas. A decisão da Toyota de lançar seu carro de luxo com o nome Lexus, a diferenciou de seus antecessores;
- c. criar e ser o proprietário de um nome que esteja associada a uma classe de produto / benefício - um nome forte que reflita um

atributo fundamental: a pasta de dentes Sorriso expressa seu benefício;

- d. evitar ou minimizar o conflito de canais. A L'Oréal reserva a marca Lancôme para as lojas de departamentos e de especialidades que não venderiam uma marca disponível em drogarias e lojas de descontos.

Com base nas razões descritas pelo autor, nota-se que há vantagens na adoção dessa estratégia, dentre as quais pode-se perceber:

- a. escolha de nome: maior flexibilidade para a adoção de um nome que melhor se adapte às características, atributos e/ ou posicionamento do produto;
- b. percepção de novidade: sensação transferida para o consumidor;
- c. controle de riscos a imagem da empresa: não comprometimento da reputação da empresa no caso do insucesso de um produto;
- d. ação no ponto de venda: maior ocupação de espaço no ponto de venda e maior otimização da segmentação de mercado;
- e. controle do *market share*: possibilidade de manutenção dos movimentos de *downtrading* ou *uptrading* (migração do consumidor para marcas mais baratas / inferiores ou para marcas mais caras / superiores) entre as marcas da empresa, minimizando perdas de participação de mercado da linha ou da empresa como um todo;
- f. aproveitamento de competências internas: cada marca oferece o aprendizado da melhor estratégia / prática.

Todavia, muito embora a estratégia de marca individual apresente várias vantagens, percebe-se que o modelo pode apresentar algumas desvantagens, tais como:

- a. despesas de pesquisa de mercado: necessárias para escolha de nomes – ou maior risco, na ausência de pesquisas, registro de marcas e esforços de comunicação para lançar, promover, posicionar e proporcionar reconhecimento às novas marcas;
- b. não aproveitamento de sinergias: pouco ou nenhum proveito da reputação da empresa ou de outros produtos de sucesso;
- c. risco de canibalização: posicionamento equivocado pode redundar em concorrência com produtos da mesma empresa, possivelmente superior à parcela de mercado roubada da concorrência.

3.5.3 Marca de estratégia mista

Aaker (1998) e Tavares (1998) informam que as estratégias mistas buscam personalizar os produtos sem abandonar o aval de marca guarda-chuva, que pode ou não ser o nome da empresa. As conseqüências são a combinação das vantagens e também das desvantagens do uso de guarda-chuva e individuais. Para os autores, a principal vantagem é que o produto pode se tornar conhecido individualmente e, ainda, contar com o aval da marca guarda-chuva e/ou do nome da empresa, que pode simplificar, agilizar e reduzir os custos de lançamento. A principal desvantagem é que, se o produto, apesar do guarda-chuva, não tiver aceitação ou imagem favorável, pode prejudicar outros produtos sob a mesma marca e/ou a imagem da empresa. Algumas variações possíveis são:

a) Submarcas:

Submarcas são marcas relacionadas a uma marca-mestra (ou marca-mãe, guarda-chuva ou de alcance), que aumentam ou modificam as associações, personalidade ou vigor da marca-mestra, que é a principal estrutura de referência, embora seja estendida pelas submarcas. Por exemplo, submarca que acrescenta associações: Sony Walkman; submarca que desenvolve uma personalidade de marca: Mazda Miata; e submarca que promove o vigor da marca mestre: Nike Air Force.

De acordo com os autores, outro papel comum de uma submarca é estender uma marca-mestra para um novo segmento significativo, como, por exemplo, McDonalds - Mc-Café. As submarcas podem ser, ainda, descritivas (também conhecidas como descritoras), porque simplesmente descrevem o que é oferecido:

- a) no caso da GE Appliance, a marca 'Appliance' é a descritora de um amplo mercado de consumidores que buscam qualidade;
- b) no caso da GE Profile, a marca "Profile" é a descritora de elite, alta renda; e
- c) no caso da GE Monogram, a marca "Monogram" é a descritora do mercado de designers de interiores e arquitetos.

A submarca pode desempenhar um papel de impulsionadora, ao adicionar associações relevantes para o cliente; uma submarca como a Dodge Viper cria associações que a marca-mestra parecer mais diferenciada e atraente para os clientes. Uma submarca pode ainda, ampliar a marca-mestra, permitindo que esta última concorra em áreas nas quais, de outra forma, não se encaixaria; a Country Inn Recipes da Uncle Ben's, por exemplo, fornece um veículo para permitir que a Uncle Ben's atinja mercados mais caros. Finalmente, uma submarca pode sinalizar que uma nova oferta é uma novidade que vale a pena ser anunciada; a Intel desenvolveu a submarca Pentium em parte para sinalizar a presença de uma geração de *chips* significativamente mais avançados.

b) Endossantes

As marcas endossantes, segundo Kochan (1996, p. 117) normalmente representam as organizações e não os produtos, porque os fatores associados a organizações, como inovação, liderança e confiança são particularmente relevantes no contexto de endosso. Além disso, pelo fato de as endossantes estarem, de certo modo, isoladas das marcas que endossam, essas associações provavelmente não serão afetadas pelo desempenho da marca endossada. No exemplo da Figura 3, a Marriot é um endossante da Courtyard. Basicamente, esse endosso significa que a organização Marriot afirma que a Courtyard cumprirá sua promessa de marca, que é muito diferente da promessa de marca dos hotéis Marriot.

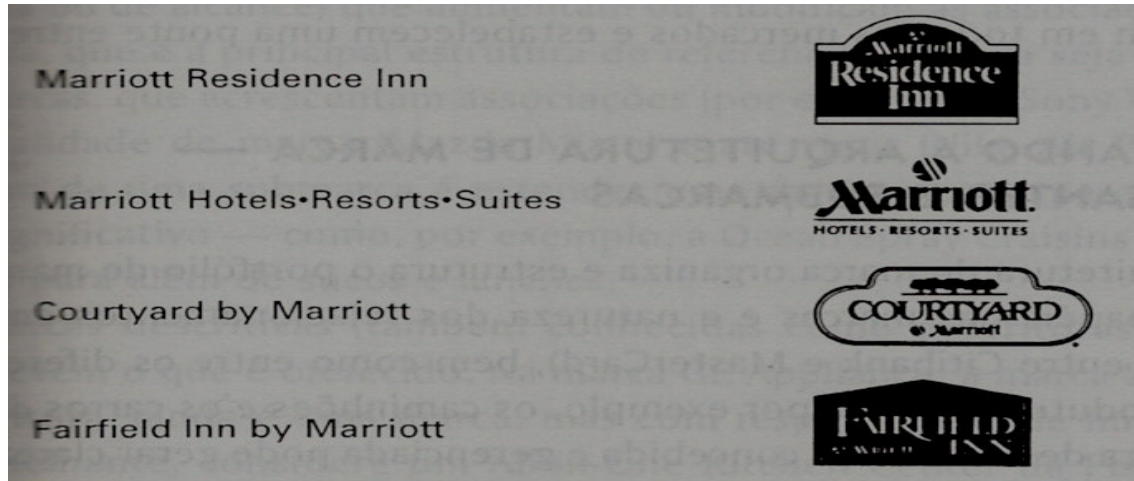


Figura 3 – Estratégia de endosso do grupo Marriot

Fonte: Aaker (2000)

c) Endossante oculto

Um marca de endossante oculto (*shadow*), conforme Aaker (2000, p.123), não está visivelmente vinculada à marca endossada, porém muitos consumidores estão cientes do vínculo. Essa subcategoria na estratégia de casa de marcas provê algumas das vantagens de ter uma organização conhecida apoiando a marca, ao mesmo tempo em que minimiza a contaminação por associação. Para Kochan (1996, p. 120), o fato de as marcas não estarem vinculadas de maneira visível reforça cada uma delas, mesmo quando o vínculo é descoberto. Knaap (2002, p. 108) informa que a organização tem consciência de que a marca endossada pela marca oculta representa um produto e um segmento de mercado totalmente diferente. O Lexus é um exemplo de como um endossante oculto pode ser útil. As pessoas ficam tranqüilas sabendo que a Toyota é fabricante do Lexus porque sabem que a força financeira e a reputação da Toyota estão por trás da marca Lexus. Porém, a marca Lexus também provê benefícios de expressão de personalidade, que seriam diminuídos por uma relação visível com a Toyota. Uma ausência de vínculo como essa afirma que a Lexus é uma marca diferente da Toyota; também significa que não há nenhum 'sinal' visual sobre a relação. Sem esse sinal visual, é menos provável que a relação tenha um impacto sobre a marca endossada.

3.6 Processo Básico de Construção de Marca

O processo básico de construção das marcas é justamente o mecanismo que permite o pensamento, planejamento, a gestão e execução de suas dimensões. Segundo Geller (2004, p.45), existem duas grandes bases (ver Figura 4) que possibilitam essa construção, uma constituída de atributos reais e a outra de atributos emocionais. Todavia, o autor reforça que ambas têm que ser empregadas para assegurar a abordagem estrutural necessária para atingir os resultados esperados.

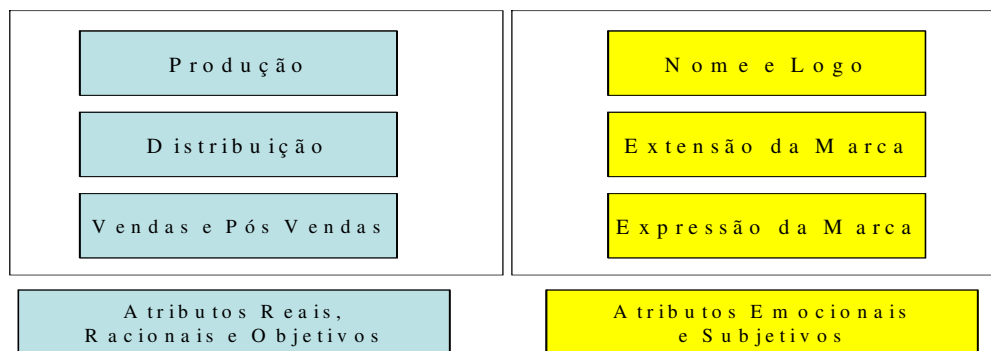


Figura 04 – Bases para a construção de marca

Fonte: Desenvolvida pelo autor

A primeira ordem de pilares é a dos atributos reais, racionais e objetivos da marca. São os fundamentos da idéia e da função que geraram o produto/serviço em questão (e até mesmo a própria empresa, em alguns casos). São os sistemas produtivos, de distribuição, venda e pós-venda, que consubstanciam a existência efetiva desse produto/serviço. A segunda, segundo o autor, é a dos atributos emocionais e subjetivos da marca. Aqui se entra no campo que, via de regra, é creditado à marca propriamente dita; o nome, símbolos utilizados, nome da família de produtos ou empresa que originou a marca.

3.6.1 Programas de construção de marca

De acordo com Clancy (1994, p.72), a marca jamais é uma única dimensão da empresa, produto ou serviço. Na verdade, ela é o somatório de diversas atividades localizadas no interior e no exterior das organizações, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos, e amparadas em alguns suportes fundamentais. Para Bedbury (2002, p.56), administrar a marca de uma organização, produto, serviço ou, até mesmo, de um nome próprio é uma tarefa que requer múltiplas funções interligadas entre si. Segundo o autor, uma única tarefa realizada isoladamente não irá gerar os resultados esperados, assim como a proporção e a frequência das atividades necessárias irá depender muito do mercado e do tipo de segmento desejado. Nota-se que o gerenciamento desse processo é uma eterna arte de equilibrar, de forma criativa e eficaz, as dimensões e as ações de suporte. As dimensões das atividades de suporte para a construção e manutenção de uma marca são apresentadas na Figura 5.



Figura 05 – As dimensões das atividades de suporte para a construção e manutenção de uma marca

Fonte: Adaptada de Sampaio (2002).

Percebe-se, na Figura 5, que na área de atividades internas encontram-se aquelas ações mais controladas pela empresa e que são mais objetivas. Sendo mais lógicas e racionais, representam a essência da marca, que é aquilo que a empresa faz, o

que o produto/serviço proporciona aos consumidores. Ainda sob total controle da organização, mas já caminhando para o lado do subjetivo encontra-se o nome da marca e eventuais extensões como marca de linha, família ou empresa. Também nessa categoria está o *design*, que é a expressão gráfico-visual de tudo o que a marca é, seu nome, suas cores, as imagens impressas, dos símbolos primários aos ícones mais elaborados.

Ainda explicitando a Figura 5, relativos aos aspectos objetivos e subjetivos está a embalagem, que leva o produto e até mesmo alguns serviços ao mercado. Nessa dimensão encontramos os fatores funcionais e de formato da embalagem capazes de potencializar positivamente ou minimizar negativamente diversas das outras dimensões da marca, como a essência ou o posicionamento. Na linha de balanço objetivo + subjetivo vem a propaganda e o *merchandising*, que já caminham para o lado externo da organização, pois acontecem sempre fora da empresa por meio das diversas mídias, em ambiente não totalmente controlado de exposição e ainda menos de recepção pelos consumidores potenciais. Ligada às dimensões da propaganda e/ou do merchandising, dependendo do caso, também pode ser encaixada uma de suas variáveis mais importantes, a promoção, que tem funções complementares à divulgação das marcas pela mídia e sua ativação no ponto-de-venda.

Voltando ao campo objetivo, quase no limite entre o dentro e o fora da empresa, situa-se o posicionamento da marca. No mesmo campo de objetividade, mas já do lado externo da equação, vêm o preço e distribuição, duas dimensões que costumam estar intimamente relacionadas e dependem sobremaneira da estrutura e das condições do mercado. No canto do objetivo com o externo está também a dimensão de licenciamento, que pode ser um tipo de franquia de mercado, e que muitas marcas alugam ou compram de outras, de modo que possam se fortalecer ou acelerar seu processo de *branding*. O licenciamento tem um duplo sentido, ou seja, é o que a marca recebe e o que ela oferece, e tende a ser uma dimensão de crescente importância devido ao fenômeno de *networking*.

No quadrante do externo da Figura 5, com os aspectos subjetivos existe o que se pode chamar de conexões com consumidores, que são formas de relacionamento da marca com seus compradores e/ou a população em geral. Essas conexões podem ter origem natural ou serem gerenciadas e induzidas pela empresa controladora da marca. São fenômenos do tipo eventos próprios e patrocinados, expressões não controladas feitas por meio das mídias, clubes de serviços, testemunhos favoráveis e desfavoráveis e outros do gênero. Perto dessa dimensão existe outra que tem crescido em importância nos últimos anos - a responsabilidade social da marca - que deriva, evidentemente, de como a empresa que a controla comporta-se nos campos da ecologia, da ética, do apoio às ações de cunho social e cultural nos seus aspectos mais amplos. Finalmente, no limite do externo e caminhando para o subjetivo percebem-se as macro-tendências do mercado, que são as grandes ondas das quais as marcas podem se aproveitar, ou com as quais têm que lutar, que se modificam devido a fatores e movimentos bastante complexos do mercado, que estão fora do controle da marca.

3.6.2 Sistemas sensoriais na construção de marca

Segundo Solomon (2002, p.58) os sistemas sensoriais, ilustrados na Figura 6, são aqueles que produzem reações e são uma parte importante do consumo hedônico, ou seja, os aspectos multisensoriais, fantasiosos e emocionais das interações dos consumidores. Para o autor, a qualidade sensorial única de um produto pode desempenhar um importante papel ao fazê-lo se sobressair em relação aos concorrentes, especialmente se a marca cria uma associação especial com a sensação. De acordo com Hirschman (1982, p.92) conhecer os sistemas sensoriais e aproveitá-los no emprego do processo de construção de marcas é algo que toda organização deveria fazer. Aquelas empresas que percebem este fator como um aliado nas diversas estratégias que envolvem o desenvolvimento e o estabelecimento de uma marca podem ter seu diferencial ampliado em relação aos seus concorrentes.

Processo Perceptivo

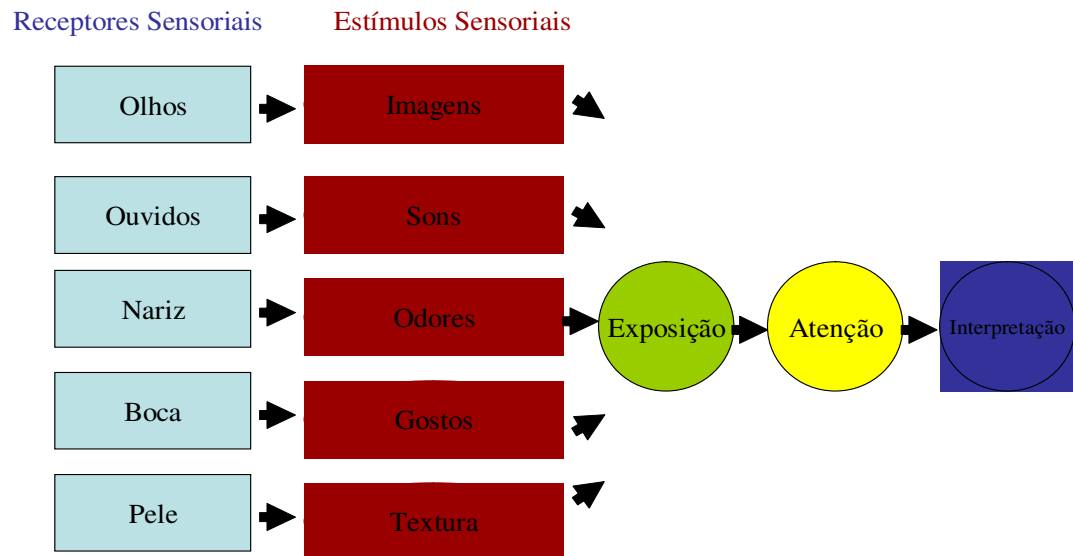


Figura 6 – O processo perceptivo dos sistemas sensoriais

Fonte: Adaptado de Solomon (2002)

3.6.3 Papel da comunicação na construção de marca

Segundo Travis (1990, p.80), a comunicação no contexto de marketing é tão importante na formação das marcas e na atividade de *branding* que existem diversos especialistas e autores que confundem o processo de construção e fortalecimento das marcas com o próprio processo de gestão de sua comunicação. Para o autor, inicialmente não se deve esquecer que a comunicação é a essência das dimensões da marca: nome, sobrenome e extensões, design, propaganda e promoção. Além disso, a comunicação é elemento central de outras quatro dimensões: embalagem, posicionamento, licenciamento e conexões com consumidores. Para Sampaio (2002, p.89), a comunicação tem relação, ainda, com outras três dimensões da marca: reputação, responsabilidade social; preço e distribuição.

A comunicação pode construir, sustentar, manter e renovar os sistemas de valor das marcas, principalmente por meio do desenvolvimento da percepção de seus próprios valores pelos consumidores. De acordo com Martins & Blecher (1997, p.44), mesmo as marcas de grande força, que chegaram ao topo da pirâmide, estão sempre dependendo do uso da comunicação para reafirmar permanentemente os valores que as levaram até aquela posição. Para os autores, ainda mais dependentes são as marcas em processo de construção e fortalecimento, que precisam da alavancagem da comunicação para cumprir sua tarefa de crescimento. Para eles, quando as marcas falham no uso da comunicação, elas perdem ou não conquistam valor diante dos consumidores. Percebe-se que a comunicação tem uma importância fundamental na construção e manutenção das marcas e no processo de *branding*. Segundo Gracioso (1995, p.68), não apenas a comunicação parcial de uma ou outra de suas ferramentas, mas a comunicação total do conjunto de suas disciplinas e mensagens, que precisa estar integrada à dinâmica do mercado, do marketing e das mídias.

3.6.4 Principais ferramentas no processo de comunicação

É possível observar, no que foi apresentado anteriormente, que são diversas as disciplinas de comunicação que podem ser empregadas no processo e tarefa de *branding*. Para Argenti (1996), Martins (2002) e Upshaw (1995), podem ser divididas em três grandes grupos, segundo sua tarefa e objetivo central, a saber:

- 1) para construir e gerir as licenças das marcas,
- 2) para estabelecer e gerir relacionamentos;
- 3) para impulsionar negócios.

Para construir e gerir marcas, de acordo com Sampaio (2002, p.110), existem as seguintes ferramentas de comunicação:

- a. propaganda - a mais tradicional e mais empregada das formas de comunicação, também a mais acessível e simples de usar;
- b. evento – utilizado em complemento a propaganda contribui para criar "experiências vivenciais" para a marca;

- c. design - o design é uma das dimensões da marca e pode ser empregados em praticamente todo o espectro de manifestações da empresa, seu produto, embalagem e serviço;
- d. merchandising - parte das mensagens e ações que se fazem nos pontos-de-venda têm como objetivo central trabalhar a imagem e o posicionamento da marca.

De acordo com Martins (2202, p.68), para estabelecer e gerir relacionamentos, as disciplinas mais apropriadas são:

- a. marketing direto - atinge de forma personalizada *suspects* [suspeitos], *prospects* [potenciais] e compradores, inicialmente, e manter um canal ativo de comunicação com cliente e advogados da marca, são algumas das tarefas realizadas por esta ferramenta;
- b. relações públicas (RP) – as mensagens e ações de RP criam e mantêm relacionamento com os diversos públicos com os quais as empresas têm que se entender e sobre os quais as marcas têm que construir sua reputação;
- c. endocomunicação - as atividades voltadas para os públicos internos das organizações, e que precisam estar mais integrados aos esforços de marketing e da construção de marcas;
- d. atendimento ao consumidor - também conhecido como SAC ou SIC, essa disciplina tem se desenvolvido muito nos últimos anos e oferece, além do melhor atendimento às eventuais reclamações, um sólido canal de relacionamento com a parcela mais ativa dos consumidores das empresas;
- e. net.marketing - parte da tarefa da mais recente das ferramentas de comunicação é destinado a manter um canal de relacionamento interativo com toda a gama de *targets* das empresas e suas marcas.

Upshaw (1995, p.122) informa que podem ser utilizadas as seguintes ferramentas para impulsionar negócios:

- a. promoção - é a ferramenta de geração de negócios por excelência; oferece diversas modalidades e é uma das mais empregadas por empresas de todos os tamanhos;
- b. incentivo - quando a promoção é dirigida a públicos internos e intermediários (dos canais de distribuição) ela é conhecida por incentivo (ou marketing de incentivo) e tem características bem peculiares;
- c. marketing direto - motivar ou realizar vendas diretamente é a outra parcela da função dessa tradicional ferramenta de comunicação das empresas;
- d. embalagem - dentro da perspectiva da CIM, a função da embalagem é gerar negócios, tanto pela facilitação da venda ou geração de impulso de compra como pela adequação de uso do produto pelos consumidores;
- e. merchandising - parte das mensagens e ações que se fazem nos pontos-de-venda têm como objetivo central ativar as vendas no último elo do processo de produção e consumo;
- f. net.marketing - a outra tarefa da mais recente das ferramentas de comunicação é destinada a fazer negócios com os consumidores eletronicamente.

3.6.5 Posicionamento

Criado pelos publicitários a partir da teoria de Al Ries, nos anos 70, o posicionamento tem como fundamento o auxílio no programa de construção de marca no nível consciente do consumidor. Segundo Ries (1991, p.47) “a mente funciona em termos de conceito e a marca deve ter um conceito definido e exclusivo no meio ambiente competitivo. [...] a diferença não precisa estar no produto físico, mas na mente do consumidor”. Encontrar consenso conceitual sobre este assunto não é tarefa das mais fáceis. Bainsfair (1990), Clancy (2001) e Ogilvy (1985), citado por Bortolan (2003, p.71), definem a dificuldade conceitual quando dizem, respectivamente, que

posicionamento é uma daquelas palavras que todo mundo usa mas poucas entendem [...] Peça para cinco gerentes de marketing definirem posicionamento e você provavelmente terá cinco respostas diferentes” [...] Não existem duas pessoas no mundo que definem posicionamento da mesma maneira .

Para Strunck (2003, p.36), o posicionamento é “a síntese da concepção estratégica de marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos perfeitamente percebidos pela sociedade e pelos consumidores”. Diz, ainda, o mesmo autor que o posicionamento de uma marca pode ser estabelecido a partir das seguintes questões: produto ou serviço a ser trabalhado; público-alvo e sua segmentação; diferenciais competitivos; vantagens e benefícios; concorrência e suas características e percepções de qualidade e preço pelos consumidores. Ao estabelecer essas questões de maneira bem clara, percebe-se a razão pela qual um consumidor compra um relógio Rolex, por exemplo, para saber as horas, o que poderia ser feito com a mesma precisão com a compra de uma marca muito mais barata.

Segundo Ries (1991, p.74), o posicionamento, sem dúvida alguma, é um das grandes estratégias adotadas pelo marketing como ferramenta de diferenciação e somente por meio dele (marketing) é possível enviar a imagem desejada para a mente do público-alvo desejado. Conforme McKenna (1997, p.127), cabe ao marketing: conhecer profundamente o mercado, seus desejos e necessidades; desenvolver com o público-alvo um intercâmbio de valores e conhecimentos; estabelecer diálogo; atingir fidelidade e proporcionar relacionamentos. A marca estrategicamente bem posicionada desenvolve o relacionamento necessário e efetivo com o mercado-alvo.

3.7 Tarefas da Administração de Marca

Este tópico, voltado às tarefas de administração de marca, contribui para a compreensão de que existem inúmeras atividades que devem ser administradas simultaneamente para que uma marca consiga se estabelecer de maneira eficiente no mercado e, principalmente, na mente do mercado-alvo, de modo a demonstrar o seu diferencial positivo e gerar um relacionamento emocional. Vários autores contribuem para uma melhor compreensão da extensão do papel das marcas como vantagem

competitiva num mundo cada vez mais globalizado e concorrido. Conforme pode ser observado na Figura 7, embora com abordagens diferentes, que vão desde o entendimento do valor econômico, passando por processos de puro gerenciamento até o estabelecimento de relacionamento emocional com o consumidor, existe uma convergência no fato de todos demonstrarem a complexidade na construção e administração de marcas.

Nesse sentido, percebe-se que os vínculos emocionais que são construídos com aquelas marcas que tanto se admiram não são frutos de mero acaso ou de sorte. Cada uma delas foi impecavelmente administrada, às vezes por mais de séculos, com o claro objetivo de serem implantadas em nossas mentes, quebrando a barreira da expectativa dos consumidores. Marcas como *Coca-Cola*, *Havaianas*, *Nike*, *Ford*, *Nestlé*, *Açúcar União*, *Adidas*, *Casas Bahia*, *Leite de Rosas*, *Boticário*, *OMO*, *Sonho de Valsa*, *Caloi*, *Lacoste*, *Rolex*, *P&G*, *Petrobras* e *Levi's* são mais do que incríveis logomarcas, são empresas com alta capacidade administrativa, resultado de freqüentes atualizações e o que há de mais moderno na ciência da administração de marcas e da compreensão do comportamento humano em busca da satisfação de seus desejos.

Marcas – Autores especializados

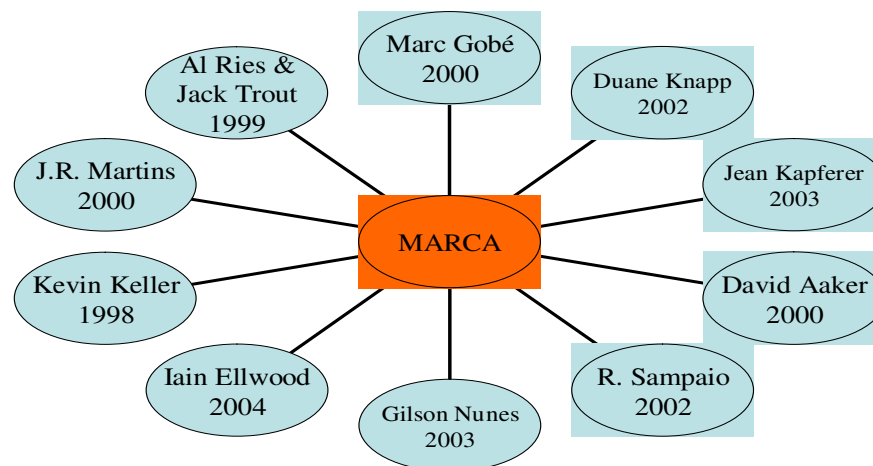


Figura 7 – Autores especializados em Marcas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diversos autores, como Collin (1996), Feldwick (1996) e Nunes (2003), mostram que a construção de marcas dá resultados na administração de marcas, não somente resultados financeiros, mas também de permanência no mercado. Kapferer (2003, p.25) reforça o conceito da marca como vantagem competitiva quando enfatiza que “até os homens de Finanças preferem empresas com marcas fortes porque o risco é menor”.

Todavia, para a construção e manutenção de marcas fortes, o modelo de liderança de marca utilizado por uma organização demonstra a importância e a dependência da marca em relação à existência e lucratividade da empresa ao longo do tempo. Olins (1978, p.215) afirma que, para que a administração de uma marca seja eficaz e consiga a melhor conexão emocional com o público alvo, é preciso desenvolver, nas organizações, pessoas ou grupos que interajam internamente na posição de liderança de marca.

Aaker (2000, p.39) mostra a existência de quatro desafios fundamentais no processo de liderança de marca (ver Figura 8), que devem ser enfrentados pela organização antes mesmo de decidir sobre o lançamento de um produto ou serviço, sendo amplamente discutidos, para que todos compreendam o que envolve o produto.

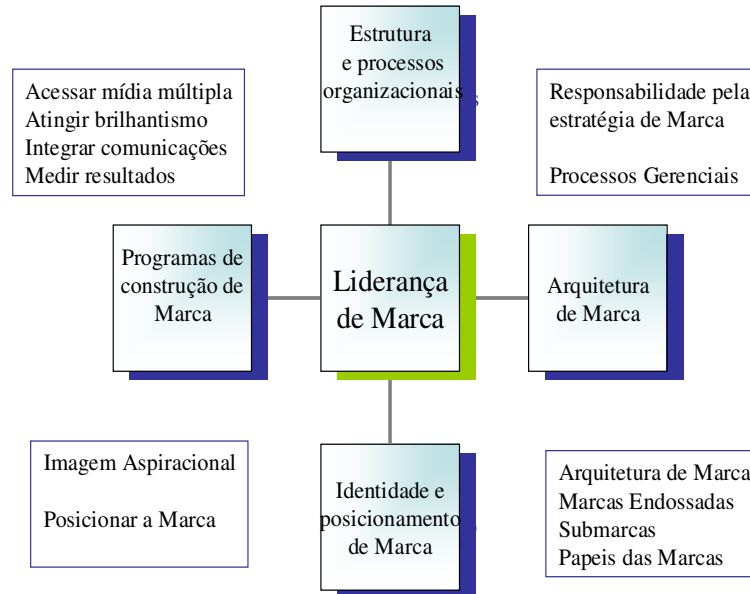


Figura 8 - Processo de administração de Marca

Fonte:- Adaptado de Aaker (2000).

São os seguintes os desafios propostos por Aaker (2000 p.39):

1. criar uma organização construtora de marcas;
2. desenvolver uma arquitetura de marcas abrangente que forneça um direcionamento estratégico;
3. desenvolver uma estratégia de marca para as marcas-chave que inclua uma identidade de marca motivadora, além de um posicionamento que diferencie a marca e ressoe nos clientes;
4. desenvolver programas de construção de marca eficientes e eficazes com um sistema para acompanhar os resultados.

O primeiro desafio consiste em criar uma estrutura interna e um processo organizacional que levem à construção ou a manutenção de marcas fortes ao longo do tempo. Alguém ou algum grupo tem de estar no comando para que as marcas

não fiquem à mercê de decisões imediatas, que não têm interesse de longo prazo para a empresa/marca.

O segundo desafio retrata o desenvolvimento da arquitetura de marca, envolve sua identificação e a identificação das submarcas, seus papéis respectivos e a relação entre ambas. Segundo o autor, uma arquitetura eficaz e bem concebida mostrará clareza nas ofertas, sinergia entre as marcas e seus programas de comunicação. Tanto para Kapferer ((2003) quanto para Knapp (2002), uma dimensão-chave na criação de uma arquitetura de marca eficaz é a decisão sobre quando estender uma marca existente, quando utilizar uma nova marca, quando utilizar uma marca endossada e quando utilizar submarcas. Percebe-se que submarcas e marcas endossadas são especialmente relevantes para extensões verticais - como no caso da Nestlé ou da Unilever - nas quais a marca necessita acessar mercados situados acima e abaixo na escala. Nota-se então que o papel de cada marca no portfólio da empresa é um elemento-chave da arquitetura de marca. As marcas não devem ser gerenciadas como se fossem silos, cada uma independente da outra.

O terceiro desafio é o da identidade e do posicionamento de marca e consiste em uma visão de como a marca pode ser percebida pelo seu público-alvo. De acordo com Ries & Trout (1991, p.23) ao criar uma identidade de marca esta deverá assegurar o seu posicionamento, que pode ajudar a priorizar e focalizar a identidade da marca por meio da determinação dos objetivos de comunicação. Este procedimento, de acordo com a visão do autor, vai contribuir para identificar qual a mensagem que melhor diferenciará a marca e atrairá os segmentos-alvo. Diz Aaker (*opus cit*) que, nessa etapa do posicionamento de marca, é necessário haver uma identidade clara e bem elaborada, pois ela será a parte da proposta de valor de marca que será ativamente comunicada ao público-alvo. Portanto, o posicionamento de marca é que deverá demonstrar vantagem sobre marcas concorrentes e irá representar os objetivos de comunicação. Com o posicionamento e a identidade da marca já instalados, podem ser desenvolvidos os programas de construção de marcas.

O quarto desafio mostra o programa de construção de marca. A comunicação e outros programas de construção de marcas são necessários para realizar a identidade da marca. Segundo Sampaio (2002, p.79), programas de construção de marcas não apenas implementam a identidade da marca, mas também auxiliam a defini-la. A veiculação de um anúncio ou a existência de um patrocínio pode dar clareza e foco a uma identidade de marca.

Alguns autores convergem para o fato de que o fator chave para a construção e manutenção de marcas fortes é a execução brilhante de um plano estratégico, efetuado por meio da liderança de marca que rompe o lugar-comum e oferece impulso à marca por meio da criação de impacto cumulativo ao longo do tempo. Nota-se que o desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar atitudes e criar profundos relacionamentos com clientes. Autores como Bedbury (2002), Geller (2004) e Schultz (2001) afirmam que é necessário aprender a gerenciar o programa de comunicação para que seja sinérgico e esteja consistentemente em sintonia com a estratégia. De acordo com Sampaio (*opus cit.*), é um equívoco pensar que construir marcas nada mais é do que fazer propaganda, na verdade, a propaganda, muitas vezes, desempenha um papel menor no processo. As marcas podem ser construídas por intermédio de uma variedade de meios de comunicação, que envolve todos os pontos de contato entre a marca e o público: promoção, publicidade, embalagem, marketing direto, lojas de bandeira, *web* e patrocínios, como foi visto no tópico 6.4 - As principais ferramentas no processo de comunicação. Em síntese, para Ries (1999, p.153) “uma marca não é construída da noite para o dia e o seu sucesso é medido em décadas e não em anos”. Coleman (1998, p.71) afirma que deve ser estabelecida uma conexão emocional; que as empresas podem desenvolver uma cultura humanística e imaginativa no modo como elas conduzem suas operações e como administram seus funcionários, transferindo essa cultura para o mercado por meio de suas marcas.

4. CONSTRUÇÃO DE MARCA EMOCIONAL

Depois de observados, nos capítulos anteriores, os conceitos e mecanismos de construção e de administração de marca, será abordado o conceito de Marcas Emocionais. A criação dessa categoria de marca é mais do que um processo ou uma técnica de pesquisa, trata-se de uma conexão entre pessoas que transcende qualquer procedimento. O capítulo procura mostrar, ainda, como a marca é vista sob a ótica dos consumidores e organizações e como ela pode se comunicar no nível dos sentidos e das emoções, estabelecendo conexões mais fortes e criando, assim, um elo emocional. O referencial é o modelo apresentado por Gobé (2000) de marcas emocionais, referência do construto da pesquisa.

4.1 O Modelo de Gobé

Antes de focalizar os conceitos de marca emocional é necessária uma breve recapitulação do modelo apresentado por Gobé (2002). Para o autor, a criação de marcas eficazes envolve uma relevância cultural e uma conexão emocional que é o resultado de relações entre pessoas e não uma relação de fábrica para pessoas. É possível perceber que a marca precisa ter qualidades humanas e transmitir valores emocionais, precisa ter uma personalidade bem posicionada, expressando a cultura organizacional por meio de imagens que possam seduzir as pessoas. Todavia, a construção de marca emocional requer um elaborado programa de gestão de marca que envolve toda a organização, transcendendo os conceitos internos, estáticos e formais para o desenvolvimento de ações complexas que penetrem na mente do consumidor.

Apesar da literatura sobre gestão de marcas revisada pelo pesquisador, conter a expressão de vários autores sobre a construção de elos emocionais, nota-se que somente Gobé analisou o assunto de forma estruturada, mostrando como se deve

proceder para a formação de marca emocional. Mesmo autores como Aaker (2000) ou Roberts (2005), em seu livro “Lovemarks: o futuro além das marcas”, não são precisos ao demonstrar os procedimentos necessários para a formação do elo emocional. Gobé, que dirige uma das maiores empresas de criação de imagem de marcas, especializada em identidade, produto, embalagem, varejo e desenhos na Web, demonstra como isso pode ser feito e enfatiza, principalmente, que é possível estabelecer conexões humanas entre empresas e consumidores. Todavia, existem dois fatores essenciais na busca desse tipo de relacionamento:

- 1) fazer com que as organizações mantenham sempre em mente que as pessoas devem ser a inspiração mais importante em tudo aquilo que produzam; e
- 2) reavaliar constantemente a força e a fraqueza da marca, pois, como qualquer outro ser, a marca precisa evoluir e acompanhar as tendências sócio-culturais.

4.2 Marca Emocional

A partir do momento em que se percebe que o mundo está mudando, de um modelo econômico centrado na indústria para um modelo econômico orientado para serviços, onde as pessoas são a inspiração mais importante em tudo que deve ser feito, é possível notar que as estratégias que dizem respeito à participação de mercado (*market share*) precisam ser complementadas pela participação na mente e nos corações dos consumidores, oferecendo assim uma excelente oportunidade para a criação de marcas emocionais. Mas o que é, realmente, uma Marca Emocional? De acordo com Ellwood (2004, p.260), as marcas emocionais representam: “uma vasta gama de marcas que satisfazem as necessidades psicológicas e sociológicas dos clientes por uma identidade pessoal ou *status* e por uma identidade de grupo ou filiação”. Para Roberts (2005, p.43), a existência de marca emocional é comprovada pelo fato de que “a grande maioria da população, consome e compra com a mente e o coração”, pois as pessoas buscam uma razão lógica – o que o produto oferece – porém tomam a decisão emocionalmente. Segundo Gobé (2000, p.33), a marca emocional “é o meio pelo qual as

peças se conectam subliminarmente com as empresas e seus produtos de forma profundamente emocional”.

4.3 A Marca e o Modelo das Experiências

No caminho da compreensão dos conceitos de marcas emocionais, torna-se necessário conhecer o modelo de experiências. Schmitt (2000, p.33) relata que existem fenômenos de venda que só são explicados pelo valor da experiência que proporcionam ao cliente, sejam estas sensoriais, emocionais, intelectuais holísticas ou de qualquer outro tipo. Para o autor, a marca pode, por meio de experiências, proporcionar ao público-alvo um incentivo para a compra, diferenciando o produto ou serviço dos demais concorrentes no ponto de venda por meio de associações emocionais. De acordo com Schmitt & Simonson (1997, p.56), as várias experiências que podem ser sentidas pelos consumidores e a eles transferidas no ponto de venda integram um conjunto de ações que vão desde som, músicas, zonas aromáticas, modelo e pessoal de atendimento, embalagem, e iluminação, até a temperatura do ambiente.

4.3.1 A Marca vista pelos consumidores

Segundo Ellwood (2004) e Roberts (2005), é possível observar que a marca transcende, muitas vezes, o sentido do produto enquanto matéria física. Para Sampaio (2002, p.25) a marca, do ponto de vista do consumidor, é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam diretamente àquele conjunto de nome(s) e símbolo(s), em relação tanto às outras marcas da mesma categoria como a todas que fazem parte de seu universo.

A marca, de acordo com Frazem & Bouwman (2001, p.78), age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos como um elemento catalisador, a cada momento da existência, acelerando - de forma

segura - esses processos decisórios e, como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social. Por tudo isso, segundo os autores, ela representa um verdadeiro sistema de valores, relativamente simples em muitos casos e de alta complexidade em outros, capaz de definir, e até de ampliar de forma considerável, os limites do valor de cada produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Assim, ao escolher determinada marca de refrigerante – como Coca-Cola, Guaraná Antarctica ou Fanta - o consumidor estará deixando de considerar todas as múltiplas características ligadas a cada produto, usando um atalho para sua seleção e emitindo um sinal de sua individualidade em função opção feita.

4.3.2 A Marca vista pelas empresas e instituições

Por outro lado, Travis (1990, p.26) afirma que, para as empresas e instituições, bem como para seus produtos e serviços, incluindo mesmo muitas pessoas que disputam a atenção dos consumidores, a marca é “a síntese da sua franquia junto ao mercado”. Assim, como no caso dos consumidores, a marca representa para as organizações um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam ao seu conjunto de nome(s) e símbolo(s), diretamente e em relação tanto às outras marcas da mesma categoria como às outras que fazem parte de seu universo mercadológico.

Para Nilson (1998, p.35), também sob este ponto de vista, a marca age

- a) como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento de contato com *prospects* (clientes potenciais) e consumidores;
- b) como um elemento catalisador, acelerando, de forma positiva, os processos decisórios;
- c) como um efetivo gerador de barreira de entrada para concorrentes existentes ou possíveis;
- d) como forma de intervenção social, transformando atos de consumo em expressões de interação social.

É exatamente por tudo isso que a marca, segundo o autor, representa um verdadeiro sistema de valores para as empresas e instituições. Um sistema relativamente simples, em muitos casos, e de alta complexidade em outros, capaz de definir e até de ampliar, de forma considerável, os limites do valor de seus produtos e serviços, bem como das organizações em si, e até mesmo de pessoas.

4.4 Marca e Diferenças Culturais

Outro fator de extrema importância na construção de marcas emocionais é lembrar que as associações estabelecidas com as marcas são criadas com base em nosso repertório cultural. É muito comum que marcas usadas internacionalmente sofram adaptações para se adequar a tipos de escrita locais – por exemplo, a representação gráfica da Coca-Cola sofre pequenas alterações para atender os requisitos regionais nos vários países onde a empresa atua, mantendo, todavia, a sua identidade visual, conforme demonstrado na Figura 9. No sentido oposto, outro bom exemplo é o da Nike, que teve que recolher milhões de pares de seu tênis da série ‘Air’ porque ofendeu a comunidade muçulmana: O problema foi que a palavra “Air” foi escrita em todos os produtos com letras que lembravam chamadas, sendo compreendida com ‘Alá’ que significa Deus em árabe.



Figura 9 – Representação gráfica da Coca-Cola em diferentes países

Fonte: Strunck (2003).

A necessidade de compreender os processos culturais, ao tentar estabelecer conexão emocional, e com isso criar um diálogo pessoal com os consumidores, ultrapassa, porém os limites de países ou nações. Nota-se que também é de vital importância conhecer os atributos e expectativas das varias gerações e as previsões de tendências de cada uma delas. Na linha de pesquisa de tendências

evidencia-se o trabalho realizado por Faith PopCorn¹, que demonstra as tendências que, modificando o estilo de vida e de consumo da pessoas, poderão influenciar decisivamente no mundo das empresas.

No campo da identificação das gerações, a *DG Consulting* (2000)² estabeleceu os traços das três maiores populações consumidoras existentes:

- a) Geração Pós-Guerra – que responde a sinais de realização, *status* e desempenho;
- b) Geração X – que valoriza a imaginação, a criatividade e os relacionamentos;
- c) Geração Y – que valoriza o divertimento, a interatividade e as experiências.

Percebe-se, então, que o conhecimento absoluto do consumidor - como ele vive, pensa, reage, suas crenças e seus valores - acaba sendo fundamental para o desenvolvimento de marcas emocionais. A marca emocional, segundo Gobé (2000), não pode de maneira alguma sinalizar qualquer tipo de desconhecimento de seu público-alvo.

4.5 Construção de Marca Emocional

As marcas que se fixam nas vidas dos consumidores - aquelas antigas ou mesmo as mais novas – são as que, de uma maneira ou outra, se tornaram ícones nos vários ambientes em que interem (no trabalho, em nossas casas ou em nossa comunidade) acabam sendo um símbolo de nosso modo de vida. Para Mark & Pearson (2003), as marcas não representam, atualmente, apenas um repertório de características funcionais, mas também de significado e valor. Todavia, segundo esses autores, se

¹ Faith Popcorn dirige a empresa americana de consultoria BrainReserve, especializada em pesquisas de tendências de mercado e em projeções do futuro. Autora do livro “O relatório *Popcorn*”

² DG Consulting Ltd é uma empresa situada em Londres que fornece soluções em estratégia, negócios e marketing.

deseja identificar e alavancar de uma maneira eficaz os elementos essenciais desse processo, as organizações precisam se tornar fluentes na linguagem visual e verbal dos arquétipos³, o que significa conhecer profundamente seu público alvo. Para Keller (2006, p.61) “as marcas pertencem aos clientes” o que significa dizer que a medida de força ou valor de uma marca depende do que os consumidores sentem e pensam sobre essa marca e de como agem em relação a ela. Segundo o autor , as marcas mais fortes “são aquelas pelas quais os consumidores ficam tão ligados e apaixonados que se tornam seus defensores e tentam compartilhar suas crenças sobre elas”.

4.5.1 Pilares de construção de marca emocional

De acordo com Gobé (2000, p.38), a construção de marcas emocionais está fundamenta em quatro importantes pilares (conforme demonstrado na Figura 10), que representam os conceitos subjacentes à marca e fornecem os passos no desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento com o público-alvo. Segundo o autor, esses passos são necessários para que uma marca consiga, além dos benefícios funcionais, transmitir benefícios emocionais e de auto-expressão que se referem à capacidade da marca de fazer com que o comprador ou o usuário sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso.

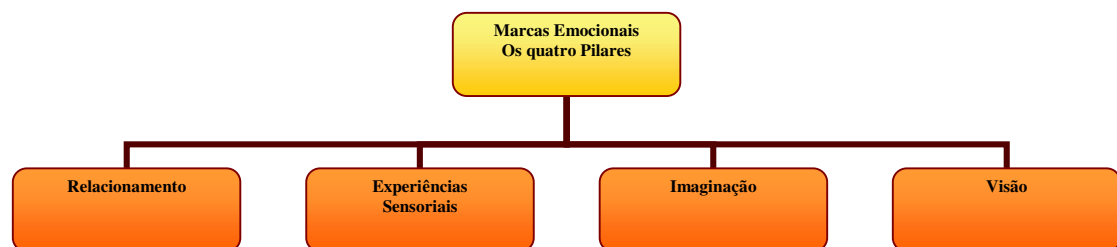


Figura 10 – Os quatro pilares de uma Marca emocional

Fonte: Adaptado de Gobé (2002 p.38).

³Os arquétipos representam a arquitetura psíquica do indivíduo. Constituem o estado emocional interior do consumidor, denso de desejos, emoções, conceitos e personagens. Uma marca pode representar integralmente um arquétipo, uma parte dele ou uma combinação de vários dependendo da situação competitiva.

4.5.1.1 Relacionamento

Ebenkamp (1999, p. 89) diz que, para estabelecer um relacionamento, é importante conhecer o mercado com o qual se quer relacionar, de modo a respeitar as características e peculiaridades do público-alvo e proporcionar a experiência emocional que ele realmente procura. Todavia, segundo Gobé (2002, p.43–113), com a crescente alteração no modelo sócio-econômico é preciso observar e conhecer as diversas mudanças culturais e comportamentais que os mercados vêm passando nas últimas décadas, tais como:

- a) a rápida expansão dos mercados étnicos – Afros, Hispânicos, Asiáticos;
- b) a evolução de gerações – Pós-guerra, gerações X,Y;
- c) a crescente participação de consumidores homossexuais;
- d) a influência das mulheres na sociedade e seu papel no processo decisório nas compras.

Ao conhecer essas alterações e tendências, as organizações passam a conhecer melhor o seu público-alvo e se relacionar com ele de maneira precisa e bem fundamentada. Atualmente ainda é comum o uso de estratégias generalistas que tentam acertar o seu mercado. Todavia, parece que a relação emocional somente se dará se o seu processo de relacionamento for preciso e profundo. Como exemplo, podem ser citadas as linhas de xampus destinados ao público afro ou o desenvolvimento de veículos destinados ao mercado feminino.

4.5.1.2 Experiências sensoriais

No campo das Experiências Sensoriais, que, de acordo com Solomon (2002, p.52), é uma área pouco explorada atualmente, é possível detectar a possibilidade de proporcionar aos consumidores uma experiência sensorial estabelecendo um tipo de contato memorável, que estabelecerá sua preferência e criará a fidelidade. Para Underhill (1999, p.147), as experiências sensoriais “envolvem a parte do mundo que

supõe à venda, usando os sentidos – visão, audição, olfato, tato e paladar, como base para escolher ou rejeitar algum produto ou mesmo serviço”.

É comum encontrar nos dias de hoje redes de lojas que empregam sonorização, aromatização e, até, degustação procurando atrair os consumidores por meio de experiências sensoriais como fonte de vantagem competitiva. No Brasil pode-se mencionar o exemplo da franquia de lojas Bom Flúidos, especializada em artigos para decoração ambiental, uma das pioneiras no uso dessa técnica.

4.5.1.3 Imaginação

Na linha da Imaginação, Gobé (2002, p.155) descreve os acessos imaginativos ao projeto do produto ou serviço, a sua embalagem, suas lojas de varejo, sua propaganda e sua página na Web. Esses fatores permitem que uma marca quebre a barreira da expectativa e atinja o coração dos consumidores de uma forma nova.

O desafio para as marcas, segundo o autor, será o encontro de maneiras, escandalosas e sutis, ao mesmo tempo, como pode ser visto na Figura 11, para surpreender e deleitar continuamente os consumidores. A Skol Beats, que usa a imaginação e a criatividade para satisfazer e atingir os anseios do mercado-alvo é um bom exemplo.

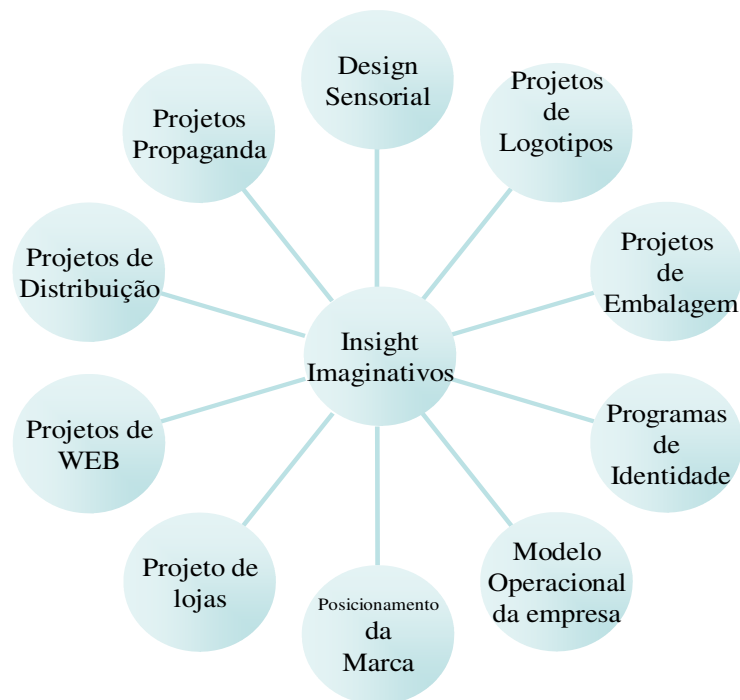


Figura 11 – Insights imaginativos para a criação de Marcas emocionais

Fonte: Adaptado de Gobé (2002, p.155 -302)

4.5.1.4 Visão

Alvesson (1990, p. 373-94) identifica esse fator com o sucesso de longo prazo de uma empresa /marca, tendo em vista que os mercados evoluem e se transformam, acarretando mudanças comportamentais dos consumidores. Para Gobé (2002, p.303), as marcas devem acompanhar este ciclo de vida natural para poder criar e manter sua posição no mercado devendo se posicionar de forma a serem renovadas constantemente. Isso é o que pode também ser conhecido com o desafio do reposicionamento de marcas, ilustrado por autores como Ries e Trout (1991).

O reposicionamento pode ser compreendido se uma marca consegue ser sistematicamente lembrada em função de certas associações. Bortolan (2003, p.73) afirma que uma ação de reposicionamento é derivada da perda de valor da atual posição ou orientada para o aproveitamento de uma dada oportunidade de mercado. Ela pode ser classificada em três tipos:

- a) reativo - resultante de mudanças ambientais (culturais, sócio-econômicas, políticas ou tecnológicas) que enfraquecem a marca e demandam uma readequação ao novo contexto. Um dos clássicos exemplos de reposicionamento no Brasil é o do Leite de Rosas;⁴
- b) propositivo - fruto do aproveitamento de oportunidades identificadas no mercado, requer adequação da marca;
- c) corretivo - decorrente da ineficácia da configuração de posicionamento estratégico adotado em relação aos objetivos pretendidos pela marca.

Para conectar produtos ao consumidor, de forma emocional, a organização pode orientar-se pela concepção de Gobé (2000) no que se refere aos pilares de uma marca emocional. Todavia, um bom resultado somente é atingido por meio de um árduo trabalho de gerenciamento das tarefas da liderança de marcas e sua capacidade de planejar e executar a incorporação, na mente do consumidor, de associações positivas em relação a produtos ou serviços por incumbência de suas marcas.

4.6 Criação de Associações – Construção de Marca Emocional

Diversos autores especializados na construção de marcas emocionais percebem a identidade de marca como um conjunto de associações de marca que o estrategista de marca aspira criar ou manter. Essas associações, segundo Coleman (1998, p.101), podem implicar numa promessa aos clientes feita pelos membros da organização. Como a identidade de marca, segundo Trout (1996, p. 43), é utilizada para impulsionar todos os esforços de sua construção, deve possuir profundidade e riqueza; caracterizando um perfeito diálogo de posicionamento com a retaguarda da organização e não apenas um bordão de propaganda. De acordo com McKenna (1997, p.120), quando se realiza a identidade de marca ela deve auxiliar o estabelecimento de um

⁴ Nota do autor: Informações sobre a trajetória e reposicionamento da marca Leite de Rosas pode ser encontrado no site www.leitederosas.com.br. A consulta desta pesquisa foi realizada em 28 de janeiro de 2005.

relacionamento entre a empresa e o cliente por meio da geração de uma proposta de valor que, potencialmente, envolva benefícios funcionais, emocionais ou auto-expressivos.

Já foi dito, no segundo capítulo dessa pesquisa, que trata do conceito de marcas, que Aaker (2000, p. 63) define um benefício emocional como “aquele relacionado à capacidade da marca de fazer com que o comprador ou o usuário sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso”. Para o autor, as identidades mais fortes frequentemente incluem benefícios emocionais, que acrescentam riqueza e profundidade à propriedade e ao uso da marca. Para Gobé (2002, p.33), quando há a capacidade de relacionamento existe, então, a Marca Emocional, que; “é o meio pelo qual as pessoas se conectam subliminarmente⁵ com as empresas e seus produtos de forma profundamente emocional”, Ele diz, ainda, que as estratégias de criação de valor emocional funcionam porque todos nós respondemos emocionalmente às nossas experiências de vida e projetamos naturalmente valores emocionais sobre tudo e todas à nossa volta.

Czerniawski (1999, p.50) afirma que as escolhas emocionais são baseadas em valores subjetivos relacionados com a marca. Todavia, para ele é importante entender que esses valores são formatados por sutilezas. Praticamente tudo o que uma empresa faz reflete-se sobre as marcas que detém e deve compor um perfeito sincronismo nos mais diversos níveis de relacionamento (*stakeholders*⁶): funcionários, fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade onde está localizada, com a cota de responsabilidade social que assume, com a mídia e jornalistas especializados e também com os seus consumidores e seus clientes.

Para Strunck (2003, p.33), uma marca forte e emocional oferece ao seu possuidor três condições básicas para a sua permanência no mercado: vendas, lealdade

⁵ Subliminarmente pode ser o meio pelo qual enviamos mensagens aos consumidores. Utilizam-se mecanismos que proporcione associações indiretas com o estado emocional, muitas vezes do subconsciente.

⁶ Nota do autor: *Stakeholders* podem ser compreendidos como sendo públicos “infra-estratégicos” de uma empresa, que são formadores e disseminadores de opinião a seu respeito, ou grupos de pessoas com interesses legítimos na empresa, que dependem ou são afetados por suas decisões e operações.

do consumidor e lucro. Já Gobé (2002, p.34) diz que a marca emocional fornece os meios e a metodologia para conectar produtos ao consumidor de uma forma profundamente emocional. Esta conexão focaliza o aspecto mais forte do caráter humano, que é o desejo de transcender a satisfação material e experimentar a realização emocional. De acordo com o autor, a construção de marcas emocionais deve seguir dez princípios fundamentais, apresentadas na Figura 12, que objetivam mais do que a construção de uma arquitetura visível de símbolos e cores.

Nota-se, porém, que, para realizar os dez princípios fundamentais propostos por Gobé, é fundamental que a organização esteja preparada para conhecer e atender profundamente os consumidores com quem se deseja relacionar, atuando de maneira precisa e bem planejada nos dos quatro pilares estabelecidos anteriormente, que tratam da construção de marca emocional.



Figura 12 – Princípios básicos na construção de marcas emocionais – modelo de Gobé

Fonte: Adaptado de Gobé (2000)

Os princípios básicos de Gobé, conhecidos como os 10 mandamentos na criação de marcas emocionais, oferecem uma visão ampla e estratégica, com o objetivo de estabelecer um complexo plano de construção de percepções, que vão aos poucos, se instalando na mente do consumidor por meio das marcas. Essas percepções podem criar, aos poucos, uma imagem e um posicionamento difíceis de serem imitados pelos concorrentes, mesmo para produtos similares. Nota-se que, a partir do desenvolvimento da imagem pretendida pelas organizações e da absorção dessas imagens pelos consumidores, via diálogos subjetivos, é possível estabelecer uma cadeia de relacionamentos, que resulta no conceito de marca emocional. No Quadro 6 está demonstrado cada um dos “mandamentos” do autor e o que devem representar para as empresas e para o consumidor.

Quadro 06 – Os 10 mandamentos na criação de marcas emocionais

Mandamento	Atribuições da empresa	Percepção do consumidor
1. De consumidores a pessoas	Estabelecer uma aproximação, entender o consumidor, criar relacionamento. A organização precisa entender que o consumidor é a melhor fonte de informação e, portanto, deve conhecê-lo.	Este produto/serviço estabelece uma conexão comigo, ele me entende. Ex. IBM, Magazine Luiza, Natura.
2. Do produto à experiência	Os produtos ou serviços precisam suprir as necessidades funcionais e também oferecer, experiências únicas e inesquecíveis.	Além de atender funcionalmente o que necessito, recebi uma atenção além do que eu precisava. O ambiente e o tipo de atendimento foi muito mais do que imaginava. Ex. Disney World, Habibs, Marriot, Mac Donald's, Fenac, Ciber Cafés.
3. Da honestidade à confiança	Implementar estratégias que permitam ao consumidor uma completa segurança ao ato de sua compra. Essa estratégia deve conquistar a confiança do cliente e estabelecer mecanismos de recuperação do cliente caso ele não fique satisfeito com a transação realizada.	Essa empresa/marca realmente me deixam seguro. Trabalham ou oferecem excelentes produtos. Garantem um bom atendimento, preço e, se eu não gostar do produto, eles trocam. Fico tranquilo quando compro essa marca. Ex. Sears, Walmart, Casas Bahia.

4. Da qualidade à preferência	Neste competitivo mercado, qualidade e preço justo são obrigações. A organização deve, portanto, estabelecer elos para o relacionamento que leve o cliente a preferi-lo em meio a tantas ofertas.	Eles sabem que a qualidade é obrigatória e seus produtos oferecem mais do que atributos funcionais. O que espero é que o ambiente seja confortável, o atendimento superior e ofereçam uma pós-venda que realmente funcione. Ex. Levi's, Nestlé, J&J, OMO.
5. Da notoriedade à aspiração	A organização deve transmitir algo que faz parte das aspirações do cliente. algo mais do que simplesmente o produto ou serviço.	Utilizar este produto me faz sentir diferente. Exclusivo, importante, muito mais, adoro esta marca. Ex. IBM x Apple.
6. Da identidade à personalidade	A estratégia de posicionamento da marca deve garantir que seja percebida como proprietária de uma personalidade exclusiva. Sua identidade deve estar em sintonia com o que é esperado pelo cliente e deve transmitir uma relação amiga e penetrável no emocional do consumidor.	Gosto de usar esta marca por que ela é tão amiga; gentil e simpática. Os outros produtos são iguais, mas este aqui me inspira a usá-la. Ex. Rider X Havaianas, Assolan X Bombril.
7. Da função à sensação	A organização precisa tratar a funcionalidade do produto. Muito mais do que qualidades práticas e superficiais devem ser oferecidas experiências sensoriais.	Ao utilizar este produto sinto que ele tem vida própria. Reconheço, de longe, este som, esta fragrância e este visual. Ex. Honda X Harley
8. Da ubiqüidade ⁷ à presença	A estratégia de distribuição e exposição deve levar em conta o estilo de vida. O cliente deve encontrar o produto ou serviço em local compatível ao que se espera dele. No lugar certo para o público certo	Esta marca realmente faz parte de minha vida. Em todos os lugares que freqüento eu a encontro. Ex. J. Walker, Carton, H. Boss.
9. Da comunicação ao diálogo	A estratégia de comunicação com o cliente deve garantir o diálogo. O verdadeiro diálogo implica em uma conversação com o consumidor. É necessário abrir canais de comunicação de duas vias.	Toda vez que preciso esclarecer uma dúvida, sugerir algo ou mesmo reclamar, encontro alguém que me escuta nessa empresa. E, o mais importante, eles respondem às minhas indagações. Ex. Pão de Açúcar Delivery, Natura, Nestlé. Canais de contato via ligação 0800.

⁷ Nota do autor: Ubiqüidade – Ubíquo: que está ao mesmo tempo em toda parte.

10. Do serviço ao relacionamento	A estratégia de venda deve substituir o tradicional processo de transação (aquele em que não há preocupação com a próxima venda) pelo modelo de relacionamento (visão de longo prazo, estabelecendo percepções e possibilidade de uma nova operação).	Ao comprar esta marca, percebi que eles procuraram me entender e estão preocupados com a minha satisfação. Vou comprar novamente deles. Ex. Avon, Renner, Toyota.
----------------------------------	---	--

Fonte: Adaptado de Gobé (2000 p. 33 – 38).

Criar uma marca emocional envolve uma relevância cultural e compreensão absoluta do público-alvo, não se tratando apenas de propaganda ou publicidade exagerada. Para tanto, atividades complexas precisam ser executadas de forma conjunta, com o objetivo de oferecer ao consumidor mais do que simplesmente um produto ou serviço; é necessário oferecer relacionamento.

Nota-se, também, que a criação de marca emocional não é uma relação de fábrica para pessoas, o caminho passa por se estabelecer uma relação de pessoas para pessoas, onde são oferecidas à marca, qualidades humanas e valores emocionais - umas personalidades é agregada à marca que precisa ser suportada pela cultura organizacional. Em resumo, o capítulo demonstra que a criação de marca emocional estabelece uma obrigatoriedade de que a marca evolua, compreendendo as mudanças culturais de seus clientes.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos, o instrumento de coleta de dados e como se definiu a amostra escolhida. Está é uma importante etapa, pois fornece os meios para se chegar à confirmação, ou não, das suposições apresentadas. Para tal, segundo Santella (2001, p.185), o método deverá ser o mais adaptado possível aos objetivos da pesquisa.

5.1 Metodologia

De acordo com Mattar (1996, p.86) “a pesquisa de marketing é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica com o objetivo de descobrir ou mesmo descrever fatos sobre uma situação específica de marketing”. Para Marconi e Lakatos (2000), toda pesquisa é um procedimento, com método de pensamento reflexivo e que requer tratamento científico, de modo a construir um caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Este trabalho seguiu os critérios da pesquisa exploratória, que segundo Vergara (2004, p. 49), em áreas em que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado é adequado para o objetivo de aumentar o volume de conhecimento sobre o assunto. Lakatos (1990, p.25) considera que a pesquisa exploratória deve estar voltada para a formulação de questões ou de problemas de investigação, que aumentem a familiaridade do pesquisador com o assunto. Denker e Da Viá (2001, p.17) observam que as pesquisas exploratórias utilizam grande quantidade de dados extraídos de fontes secundárias, sendo a pesquisa bibliográfica um dos meios mais comuns. Para Malhotra (2001, p. 106) “a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de cenários sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

Na primeira etapa deste trabalho realizou-se a pesquisa bibliográfica, buscando dados secundários, o que, segundo Mattar (op. cit), é o que se denomina de pesquisa exploratória e visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema. Foi adotado esse procedimento metodológico por ser, de acordo com Samara (1997, p. 24), um método marcado pela informalidade, flexibilidade e criatividade, procurando, por meio dele, conseguir um primeiro contato com a situação a ser pesquisada. Nesta fase de investigação foram realizados levantamentos em fontes bibliográficas e análise dos dados secundários, o que envolveu a investigação do tema em livros, revistas, artigos e periódicos.

Para a segunda fase da pesquisa, com abordagem qualitativa, foram aplicados questionários de múltipla escolha, com perguntas fechadas. Gil (1994, p. 124) apresenta o questionário como sendo uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, situações vivenciadas entre outras. Foi adotada a escala Likert⁸, de quatro pontos e perguntas fechadas no modelo “sim ou não” para o levantamento de experiências. Utilizou-se, intencionalmente, um número de amostras não probabilísticas, o que satisfaz as necessidades de comprovação das suposições / pressupostos levantados na introdução da pesquisa. (MATTAR, 1999 p.28 - 35).

5.2 Definição da Amostra e Formatação dos Questionários

O estudo foi realizado junto a empresas produtoras mundiais do setor automotivo, com operações no Brasil, especificamente na categoria de veículos leves (passeio) e MPV (*multiply propose vehicle*). Os critérios utilizados para a seleção das amostras foram:

⁸ Uma escala Likert, proposta por Rensis Likert em 1932. É uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância / discordância. SANTOS (2004, p.67)

- a) marcas indicadas em pesquisas qualitativas e quantitativas consideradas TOM - *top of mind* [maior lembrança da categoria];
- b) os pesquisados são líderes em reconhecimento de marca no setor e segmento (automotivo), a que pertencem;
- c) foram precursores ou líderes em inovação no segmento e ou categoria do segmento a que pertencem;
- d) possuem produtos similares e dividem o mercado por estabelecerem uma relação emocional com o seu público alvo.

Como resultado dos critérios estabelecidos foram escolhidas as seguintes empresas:

- CITRÖEN;
- FIAT;
- FORD;
- GENERAL MOTORS;
- VOLKSWAGEN.

O segmento e as marcas foram escolhidos por terem plataformas de produtos semelhantes e por pertencerem a um setor que emprega a gestão de suas marcas para obter a fixação e comprometimento dos consumidores, gerando com estes um relacionamento emocional. Outro dado que contribuiu na escolha foi o fato de que o pesquisador conhece o setor, o que torna mais conveniente o trabalho. O número de marcas selecionadas é uma amostra não probabilística intencional, embora o delineamento amostral corresponda a 85% do volume de produção no mercado brasileiro, segundo ANFAVEA e SINDIPEÇAS, o que permite apresentar bons resultados estatísticos para a pesquisa.

Para a aplicação dos questionários foram considerados os responsáveis pelo gerenciamento da marca que tenham sob sua responsabilidade o acompanhamento das normas e políticas de administração de marcas do grupo a que pertencem. Foram aplicados 25 entrevistas, para garantir o domínio das frequências. Os questionários

foram formulados observando-se três grupos de perguntas, que têm como finalidade testar as suposições apresentadas neste trabalho:

- a) toda organização que emprega, de forma plena, as atividades endógenas e exógenas na administração de sua marca constrói uma imagem mais bem posicionada e estabelece uma relação mais emocional com o cliente;
- b) uma marca, para estabelecer um relacionamento emocional com o seu público alvo, deve, além de desenvolver atividades de administração (tarefas de administração de marcas), efetuar etapas complementares para obter a fixação e fidelização de seus consumidores [*share of heart*];
- c) o que pode assegurar o sucesso de uma marca, em um mercado onde a comoditização está presente, é estabelecer um relacionamento emocional entre a marca e o mercado-alvo.

O instrumento de coleta dos dados seguiu os métodos e o delineamento apontados por Silver (2000, p.49), que mostra que “a escolha do modelo depende da proposta da pesquisa”. O questionário foi composto por questões de natureza aberta e fechada, tendo em vista os objetivos propostos. São apresentadas perguntas que exigem respostas dicotômicas, ou seja, do tipo “sim” ou “não” e também perguntas que pedem respostas em função de escalas de diferencial semântico do tipo Likert, que, segundo McDaniel e Gates (2003, p. 314) mostra uma série de atitudes em relação a um objeto que recebe valores numéricos, que vão de desfavorável a favorável. Ainda de acordo com os autores a escala Likert exige que o entrevistado considere apenas uma afirmação de cada vez, com a escala indo de um extremo ao outro. Sendo assim, uma série de afirmações pode ser examinada e o entrevistado só pode dar um conjunto de respostas uniformes. Para este estudo, conforme mencionado, foi escolhida a escala de intervalos ordinal com hierarquias, escala Likert de quatro pontos.

A construção dos questionários tem um campo de identificação e duas seções e seguiu a seguinte disposição:

Primeira seção

Tratou do emprego de atividades endógenas e exógenas na administração de marca, denominada de Programas de Construção de Marca, em busca de uma relação mais concreta e duradoura com seus consumidores. Vinte e uma perguntas. Esta seção comprova ou nega o primeiro pressuposto da pesquisa e, também, reforçar a necessidade de desenvolvimento de atividades prévias, imprescindíveis para a construção de relacionamento emocional com o público-alvo.

Segunda seção

Referiu-se à aplicação de atividades contidas no programas de construção de marcas emocionais baseadas no referencial teórico de Gobé (2002). Dez perguntas. Os questionários relativos à segunda seção foram baseados nos quatro pilares propostos no modelo de Gobé (2002), que são: 1) relacionamento; 2) experiências sensoriais; 3) imaginação; e 4) visão. Segundo o autor esses pilares são necessários para que uma marca consiga, além de benefícios funcionais, transmitir benefícios emocionais. Nesta parte buscou-se afirmar ou negar o segundo e terceiro pressupostos do trabalho, bem como testar a aplicabilidade do modelo teórico desenvolvido por Gobé (2002).

Campo de identificação

Campo destinado à identificação do respondente. Seis perguntas.

5.3 Apresentação das Empresas Pesquisadas



5.3.1 Citroën

Desde 1919, o nome Citroën tem sido sinônimo de inovação, design, aventura e prazer. Sua história é formada de inúmeros fatos que deixaram sua marca registrada na indústria automotiva da Europa e de todo o mundo. Quando André Citroën começou a vender carros com seu sobrenome, em 1919, ele já era um especialista em métodos de produção em massa e em tecnologia automotiva. Graduado em 1900 pelo mais famoso colégio de engenharia da França, a Escola Politécnica de Paris, fundou sua primeira empresa em 1902, depois de completar o serviço militar. Registrou a patente de uma técnica de corte de engrenagens que havia descoberto na Polônia, cuja principal característica era o formato dos dentes em "V". Essas novas engrenagens tinham funcionamento mais suave e silencioso e eram mais eficientes na transmissão de força. A forma delas inspirou o conhecido duplo "chevron", emblema de todos os veículos produzidos pela Citroën.

A instalação da fábrica brasileira de veículos Citroën, inaugurada no dia 1º de fevereiro de 2001, transformou em realidade nacional os maiores avanços globais já realizados na construção de automóveis. Além disso, sela definitivamente a união dos brasileiros com os mais altos padrões de sofisticação, acabamento, durabilidade, confiabilidade, conforto, desempenho e segurança. A saída do primeiro Citroën brasileiro - o Xsara Picasso - da linha de montagem da fábrica em Porto Real, Rio de Janeiro, iniciou uma nova etapa das operações da marca francesa no Brasil. Precursor de uma nova geração de veículos Citroën, o Xsara Picasso é um monovolume lançado na França no início de 2000 e aqui no Brasil em abril de 2001, em paralelo ao lançamento em importantes mercados europeus.



5.3.2 Fiat



O Grupo Fiat é o maior grupo industrial da Itália e um dos maiores do mundo, com operações industriais em mais de 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta. Maior mercado para o Grupo Fiat depois da Itália, o Brasil ocupa hoje um lugar de destaque na estratégia global da empresa. As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se na produção e venda de automóveis e caminhões (Fiat Automóveis e Iveco); produção de peças fundidas em ferro para quase 100% da indústria automobilística nacional (Teksid do Brasil); fabricação de máquinas agrícolas e de construção (CNH); produção e comercialização de componentes automotivos (Magneti Marelli); fornecimento de equipamentos de automação industrial (Comau); consultoria e formação de pessoal (Isvor); consultoria e administração empresarial (*Business Solutions*). O Grupo Fiat também atua no setor de crédito financeiro (CNH Capital), gestão financeira (Fiat Finanças) e corretagem de seguros (Fides), além de manter no Brasil uma escola de bilíngüe, a Fundação Torino.

Compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação como características marcantes, produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade social. Estes atributos compõem o perfil da Fiat Automóveis, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas de 2001 a 2003 e em 2005. Desde 1976, a Fiat Automóveis tem capacidade para produzir 2.440 veículos por dia. Em 2005, a Fiat obteve, novamente, a liderança no mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves, com 404.803 veículos emplacados.



5.3.3 Ford Motor Company



Em 16 de junho de 1903 é fundada em Detroit a Ford Motor Company com capital inicial de 28 mil dólares. No Brasil, a Ford começou seus primeiros investimentos em 1919, com apenas 12 funcionários, e não parou mais de trabalhar no desenvolvimento e qualificação dos seus produtos e serviços. A Ford Motor Company trabalha com as linhas: Carros; Pick ups; Utilitários esportivos e Caminhões tendo as seguintes marcas Aston Martin, Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury e Volvo.

Conhecida como uma empresa de visão, moderna e inovadora, a Ford é uma empresa preocupada com a preservação do meio ambiente e investe em ações sociais com a expectativa de deixar a vida das pessoas sempre melhor. A empresa investe também no trabalho e desenvolvimento de novas tecnologias com dedicação, coragem e criatividade, para refletir em seus produtos, o sonho de seus clientes.

Complexo Industrial Ford Nordeste é a nova unidade automobilística que a Ford Brasil, junto a mais de 30 fornecedores, inaugurou em outubro de 2001. É desse grande empreendimento que saíram os produtos do Projeto Amazon - novos veículos feitos de acordo com as preferências do consumidor brasileiro. A nova unidade, que também é a 1ª fábrica de automóveis no nordeste, gera produtos mais modernos para o mercado, além de empregos e progresso para o país. Localizado no município de Camaçari (BA), sua área industrial fica somente a 3 km do Pólo Petroquímico, a 50 km da capital. Seus investimentos totalizaram US\$ 1.9 bilhão e seu prazo de construção foi de apenas dois anos, um tempo recorde para uma obra como essa.



5.3.4 General Motors



A General Motors Corporation é a maior fabricante mundial de veículos. Desenha, constrói e vende carros e caminhões em todo o mundo. No Brasil é a maior subsidiária da Corporação na América do Sul e a segunda maior operação fora dos Estados Unidos. No dia 26 de janeiro de 2004 completou 79 anos de atividades no país. A empresa foi fundada em 1925 em galpões alugados no histórico bairro do Ipiranga, em São Paulo.

No começo, as atividades consistiam na montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a GMB inaugurava oficialmente, em 1930, sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul - São Paulo. Em 1958 começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos - São Paulo, inaugurada oficialmente um ano depois pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek. Em 1968 a GMB lançou o seu primeiro automóvel da marca Chevrolet no país, o Opala, que encerrou seu ciclo de vida 24 anos depois, com mais de 1 milhão de unidades vendidas. A empresa opera com as marcas: Chevrolet, Chevy Trucks, GMC, Pontiac, Oldsmobile, Saturn, Cadillac, Buick, Opel, Vauxhall, Holden e Saab.



5.3.5 VOLKSWAGEN



Em 1949, pesquisas feitas no mercado latino-americano indicaram o Brasil como o melhor lugar para receber a primeira fábrica da marca fora da Alemanha. Em 23 de março de 1953, em um pequeno armazém alugado no bairro do Ipiranga, em São Paulo, nascia a Volkswagen do Brasil. De lá saíram os primeiros Fuscas, com peças importadas da Alemanha e montados por apenas 12 empregados. Entre 1953 e 1957, foram montados 2.820 veículos.

Os planos da VW ganharam novo impulso quando, em junho de 1956, o governo brasileiro criou condições para instalar no Brasil a indústria automobilística, fixando as bases para o rápido desenvolvimento do setor. No mesmo ano, a Volkswagen decidiu construir sua fábrica em São Bernardo do Campo (SP). Já em 2 de setembro de 1957, produzia a Kombi, o primeiro VW fabricado no Brasil, com 50% de suas peças brasileiras. Lançado em 3 de janeiro de 1959, o **Fusca** rapidamente tornou-se sucesso de mercado (o Brasil produziu e vendeu 3,3 milhões de Fuscas), numa época dominada pelos grandes automóveis importados. Suas principais marcas são: Volkswagen, Seat, Audi, Skoda, Bentley, Bugatti e Tamborghini.



6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Este capítulo é reservado a análise e interpretação dos dados com objetivo de aceitar ou rejeitar os pressupostos.

6.1 Análise

A amostra, restrita ao segmento automobilístico, foi composta por cinco montadoras:

- CITROEN;
- FIAT;
- FORD;
- GENERAL MOTORS;
- VOLKSWAGEN;

obtendo-se respostas de 5 funcionários de cada uma delas, compondo, assim, uma amostra de 25 pessoas, que responderam a 2 questionários: o primeiro com questões referente à construção da marca e o segundo com questões relativas à construção de marca emocional.

A análise dos dados foi feita por estatísticas e gráficos descritivos, segundo PEREIRA (1999, p. 77). Não foi possível a aplicação de testes estatísticos, dado o tamanho pequeno da amostra (população restrita a um segmento do mercado), e ao número de respostas iguais provenientes da amostra. Assim, foi descrito separadamente, o perfil da amostra, as questões relacionadas à construção da marca

(tarefas da administração), no geral e detalhadamente por montadora, e as questões relacionadas à construção de marca emocional, também no geral e por montadora.

6.2 Resultados e Discussão

6.2.1 Análise descritiva do perfil da amostra

As Tabelas seguintes mostram a análise descritiva da amostra.

Tabela 1 – Descrição tabular e gráfica do **perfil** da amostra.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
NOME DA EMPRESA	FIAT	5	20%	<p>Bar chart showing the distribution of company names. The y-axis represents percentage from 0% to 100%. The x-axis lists the companies: FIAT, CITROEN, FORD, GM, and VW. Each bar represents 20% of the total sample.</p>
	CITRÔEN	5	20%	
	FORD	5	20%	
	GENERAL MOTORS	5	20%	
	VOLKSWAGEN	5	20%	
	Total Global		25	
ÁREA OU SETOR DA EMPRESA	1) ASSOCIAÇÃO CORPORATIVA E IMPRENSA	3	12%	<p>Bar chart showing the distribution of company areas. The y-axis represents percentage from 0% to 100%. The x-axis lists the areas: 1, 2, 3, 4, 5, and 6. The distribution is: 1 (12%), 2 (4%), 3 (4%), 4 (4%), 5 (72%), and 6 (4%).</p>
	2) COMERCIAL/PUBLICIDADE	1	4%	
	3) RH COMUNICAÇÃO INTERNA/EMPRESARIAL	1	4%	
	4) RELAÇÕES CORPORATIVAS	1	4%	
	5) MARKETING	18	72%	
	6) VENDAS	1	4%	
Total Global		25	100%	

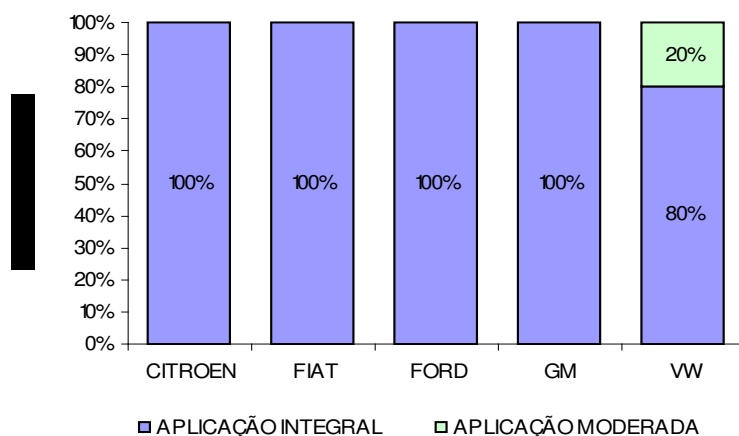
Observa-se, pela Tabela 1, que a amostra foi composta por 20% de indivíduos de cada empresa: Fiat, Citroën, Ford, General Motors e Volkswagen. Dessa amostra, nota-se que a maioria (72%) fazia parte do setor de marketing das empresas; 12% trabalhavam no setor de associação corporativa e imprensa; em igual percentagem, trabalhavam nos setores comercial / publicidade (4%), recursos humanos (4%), relações corporativas (4%) e vendas (4%), totalizando assim os 25 indivíduos entrevistados.

6.2.2 Análise descritiva dos programas de construção de marca

As Tabelas seguintes mostram os resultados obtidos pelas montadoras quanto aos programas de construção de marca.

Tabela 2 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **posicionamento do produto no mercado e definição do público alvo**.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
POSICIONAMENTO DO PRODUTO NO MERCADO E DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO	APLICAÇÃO INTEGRAL	24	96%	
	APLICAÇÃO MODERADA	1	4%	
	Total Global	25	100%	

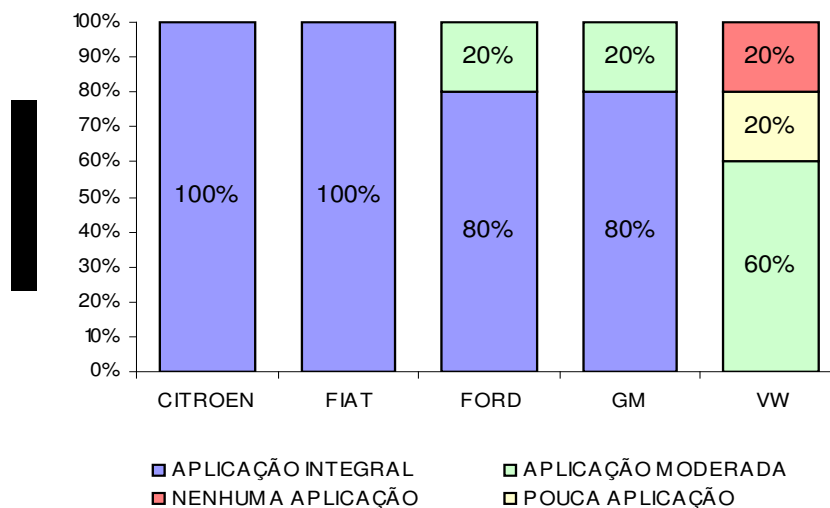


Observa-se, pela Tabela 2, que a maioria da amostra (96%) declarou aplicação integral quanto ao posicionamento do produto no mercado e definição do público alvo; apenas 4% declararam uma aplicação moderada.

No desdobramento, por empresa, somente a Volkswagen apresentou uma aplicação moderada em 20% da amostra.

Tabela 3 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática do **preço compatível em relação ao mercado**.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica															
PREÇO COMPATÍVEL EM RELAÇÃO AO MERCADO	APLICAÇÃO INTEGRAL	18	72%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Freq.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>APLICAÇÃO INTEGRAL</td> <td>18</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>APLICAÇÃO MODERADA</td> <td>5</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>POUCA APLICAÇÃO</td> <td>1</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>NENHUMA APLICAÇÃO</td> <td>1</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Freq.	%	APLICAÇÃO INTEGRAL	18	72%	APLICAÇÃO MODERADA	5	20%	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	NENHUMA APLICAÇÃO	1	4%
	Categoria	Freq.	%																
	APLICAÇÃO INTEGRAL	18	72%																
	APLICAÇÃO MODERADA	5	20%																
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%																
NENHUMA APLICAÇÃO	1	4%																	
APLICAÇÃO MODERADA	5	20%																	
POUCA APLICAÇÃO	1	4%																	
NENHUMA APLICAÇÃO	1	4%																	
Total Global		25	100%																

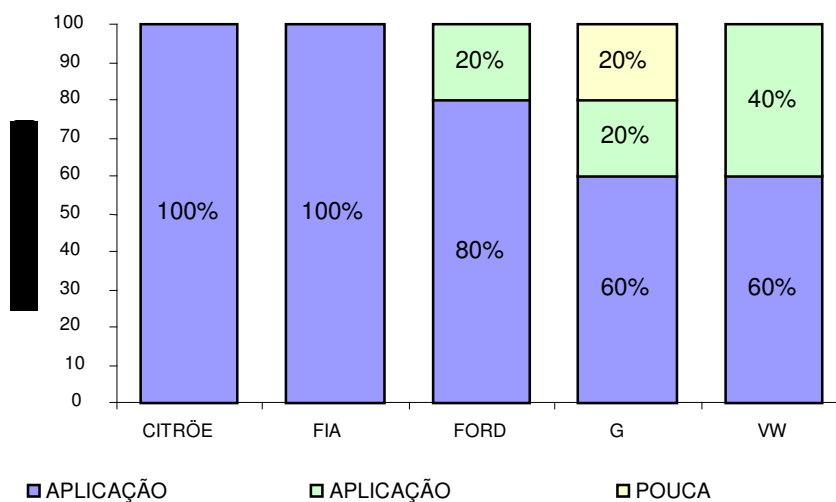


Por meio da Tabela 3 é possível notar que a maioria (72%) afirmou uma aplicação integral no que se refere ao preço compatível em relação ao mercado; 20% responderam ter uma aplicação moderada; somente um indivíduo (4%) afirmou ter pouca aplicação; a mesma porcentagem (4%) foi evidenciada por um respondente que declarou “nenhuma aplicação”.

No que se refere às montadoras, observa-se que a Volkswagen apresentou resultados bastante diferentes em comparação às demais: 60% dos amostrados declararam ter uma aplicação moderada em relação à questão; 20% afirmaram ter pouca aplicação e outros 20% declararam ter nenhuma aplicação referente ao preço compatível em relação ao mercado.

Tabela 4 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação das práticas de **ações de merchandising**.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
AÇÕES DE MERCHANDISING	APLICAÇÃO INTEGRAL	20	80%	<p>A bar chart titled 'AÇÕES DE MERCHANDISING' showing the percentage distribution of responses. The y-axis ranges from 0% to 100%. The x-axis categories are 'APLICAÇÃO INTEGRAL' (80%), 'APLICAÇÃO MODERADA' (16%), and 'POUCA APLICAÇÃO' (4%).</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	4	16%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global	25	100%	



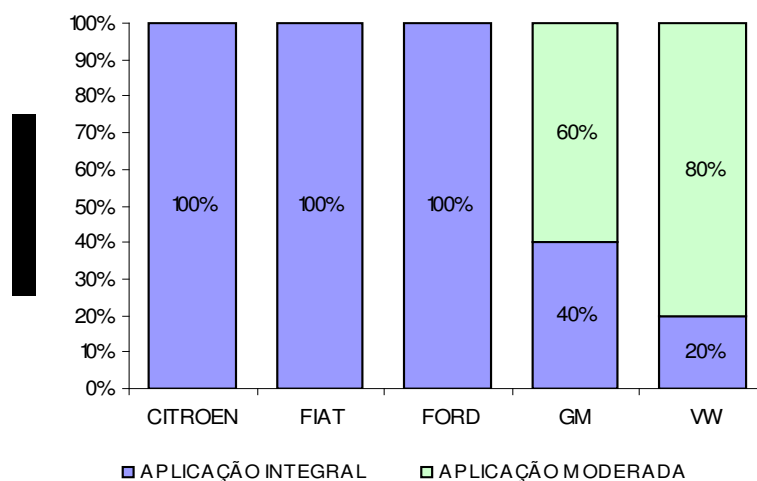
A Tabela 4 mostra que a maioria dos amostrados (80%) afirmou ter uma aplicação integral em relação às ações de merchandising; 16% responderam ter uma aplicação moderada e apenas 4% responderam ter pouca aplicação em relação ao assunto.

No detalhamento das empresas, observa-se que a Ford, a GM e a Volkswagen apresentaram índices de aplicação moderada nas ações de merchandising

(20%, 20% e 40%, respectivamente); a GM apresentou, ainda, 20% de indivíduos que afirmaram ter pouca aplicação no assunto.

Tabela 5 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **atividades de relacionamento com consumidores**.

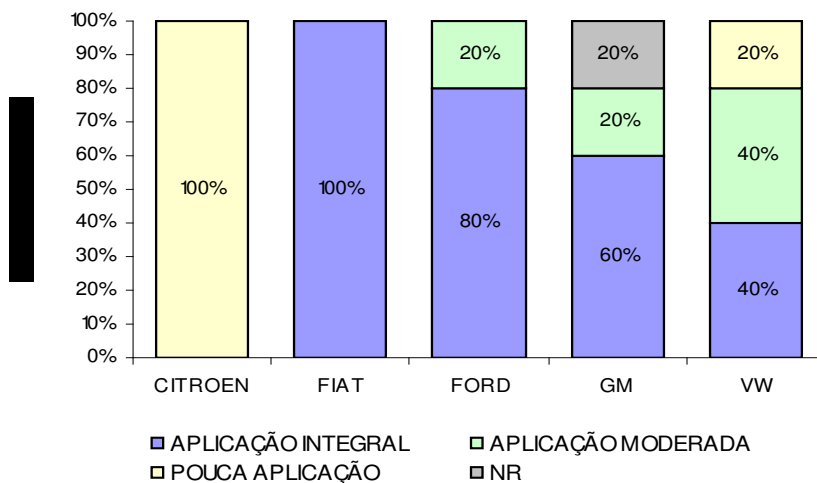
Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
ATIVIDADES DE RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES	APLICAÇÃO INTEGRAL	18	72%	<p>ATIVIDADES DE RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	7	28%	
	Total Global	25	100%	



Observa-se, pela Tabela 5, que 72% afirmaram possuir uma aplicação integral no relacionamento com os consumidores; 28% responderam possuir uma aplicação moderada nesse relacionamento. Quando comparadas as empresas, a aplicação moderada somente foi citada na GM e na Volkswagen (60% e 80%, respectivamente).

Tabela 6 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **programas de responsabilidade social**.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	APLICAÇÃO INTEGRAL	14	56%	<p>PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	4	16%	
	POUCA APLICAÇÃO	6	24%	
	NR	1	4%	
	Total Global	25	100%	



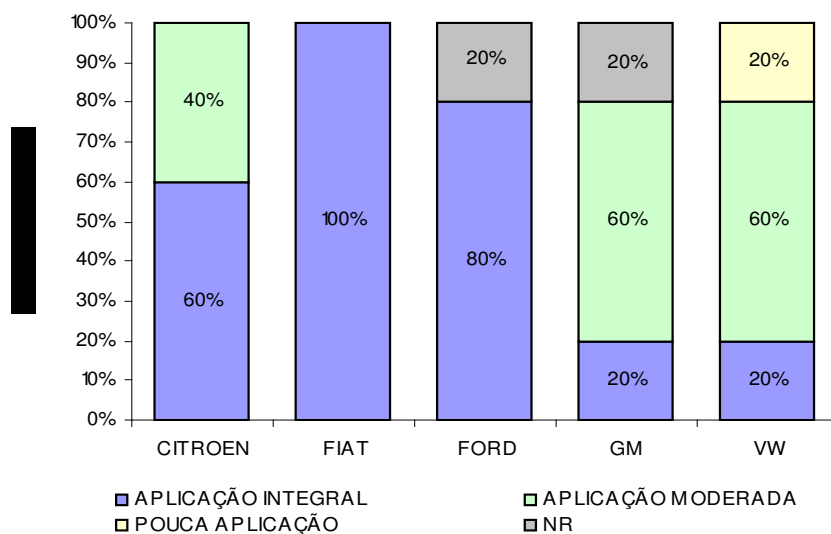
A Tabela 6 evidencia que a maioria (56%) afirmou ter uma aplicação integral nos programas de responsabilidade social; 24% afirmaram ter pouca aplicação, porcentagem essa maior que a apresentada pelos indivíduos que afirmaram ter uma aplicação moderada (16%); apenas um indivíduo (4%) não respondeu à questão.

No detalhamento por empresa, observa-se que 100% dos respondentes ligados à Citroën afirmaram ter pouca aplicação nos programas de responsabilidade social; essa pouca aplicação foi citada também por indivíduos da Volkswagen, porém

por apenas 20%. As empresas Ford, GM e Volkswagen apresentaram citações de aplicação moderada (20%, 20% e 40%, respectivamente. A Fiat foi à única empresa que apresentou uma aplicação integral em relação à questão).

Tabela 7 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **relacionamento com fornecedores**.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	APLICAÇÃO INTEGRAL	14	56%	<p>PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	8	32%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	NR	2	8%	
	Total geral	25	100%	



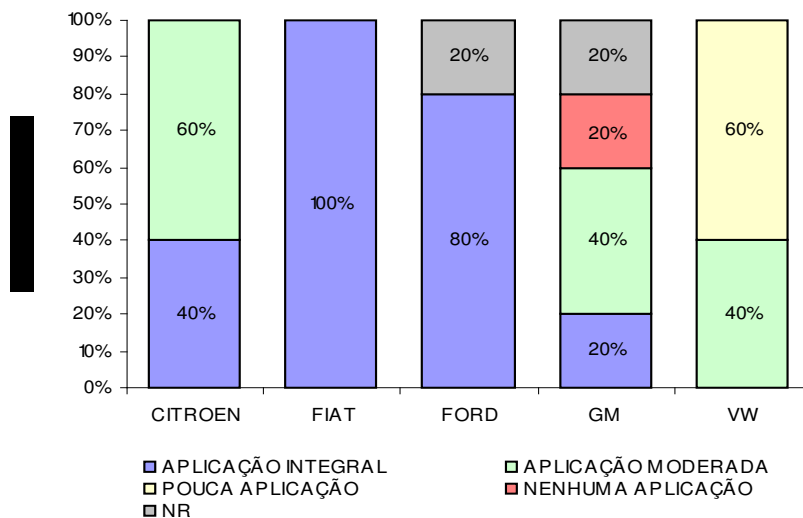
Observa-se, pela Tabela 7, que a maioria dos amostrados (56%) afirmaram ter uma aplicação integral no relacionamento com os fornecedores; 32%

afirmaram ter uma aplicação moderada; 4%, referente a um respondente, afirmou ter pouca aplicação; 8% não responderam a questão.

Analisando os resultados das montadoras, nota-se que a Fiat foi à única a apresentar 100% de aplicação integral, seguido da Ford (80%), da Citroën (60%) e da GM e Volkswagen, as duas últimas apresentando uma aplicação integral de apenas 20%, mas ambas com uma porcentagem significativa de respostas de aplicação moderada (60%); apenas a Volkswagen apresentou resposta de pouca aplicação.

Tabela 8 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação dos amostrados quanto ao **relacionamento com investidores**.

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES	APLICAÇÃO INTEGRAL	12	48%	<p>RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	7	28%	
	POUCA APLICAÇÃO	3	12%	
	NENHUMA APLICAÇÃO	1	4%	
	NR	2	8%	
	Total Global		25	

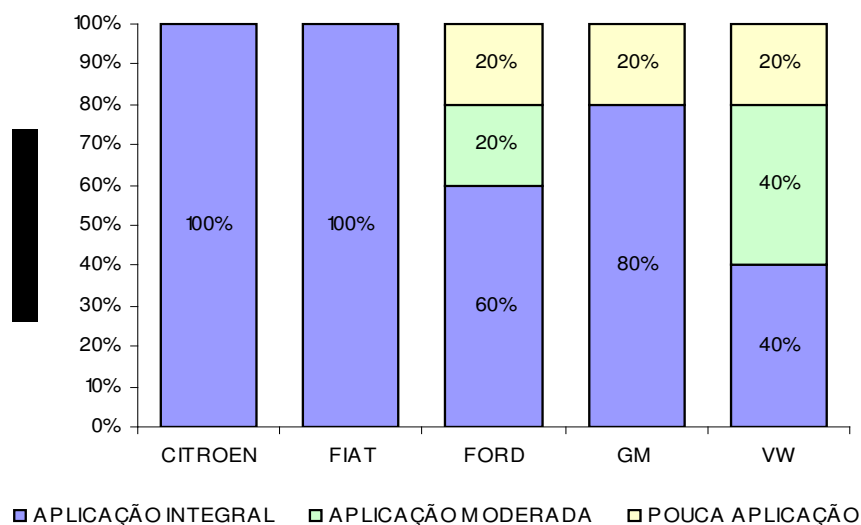


Pode-se observar, por meio da Tabela 8, que a maior parte dos respondentes (48%) afirmou ter uma aplicação integral no relacionamento com os investidores; 28% afirmaram ter uma aplicação moderada; 12% afirmaram ser pouco aplicados nesse relacionamento e apenas um indivíduo (4%) respondeu ter nenhuma aplicação em relação a essa questão.

Observando as empresas, nota-se que a Fiat, novamente, foi a única empresa a apresentar 100% de indivíduos que afirmaram ter uma aplicação integral na relação com os investidores; a Ford, apesar de apresentar somente respostas de aplicação integral, teve 20% de indivíduos não respondentes; a GM foi a única a apresentar respostas de nenhuma aplicação (20% dos respondentes); a Volkswagen, por sua vez, não apresentou nenhuma citação de aplicação integral no relacionamento de seus funcionários com os investidores.

Tabela 9 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **programas de Endomarketing – Ações de marketing interno.**

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
PROGRAMAS DE ENDOMARKETING - AÇÕES DE MARKETING INTERNO	APLICAÇÃO INTEGRAL	19	76%	<p>PROGRAMAS DE ENDOMARKETING - AÇÕES DE MARKETING INTERNO</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	3	12%	
	POUCA APLICAÇÃO	3	12%	
	Total Global	25	100%	



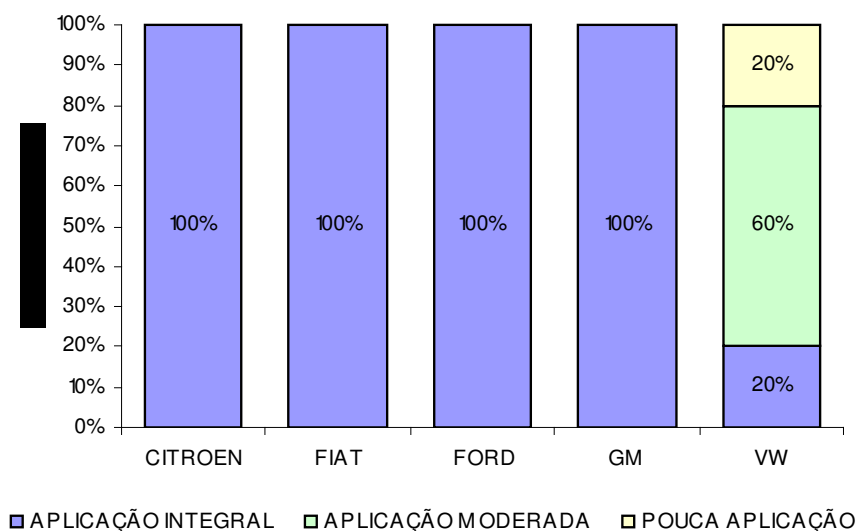
Fica evidenciada, por meio da Tabela 9, que a maior parte dos indivíduos (76%) afirmou ter uma aplicação integral nos programas de *endomarketing* e nas ações de marketing interno; em igual porcentagem (12%) ficaram as respostas para a aplicação moderada e para pouca aplicação.

As citações de aplicação moderada foram apresentadas, conforme a figura acima, pelas montadoras Ford, GM e Volkswagen, ambas com 20% cada; ainda as montadoras Ford e Volkswagen tiveram respostas de pouca aplicação (com 20% e

40%, respectivamente). Nota-se, também, que a Citroën e a Fiat apresentaram 100% de respostas de aplicação integral.

Tabela 10 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **programas de administração de marca**.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARCA	APLICAÇÃO INTEGRAL	21	84%	<p>PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARCA</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	3	12%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global	25	100%	

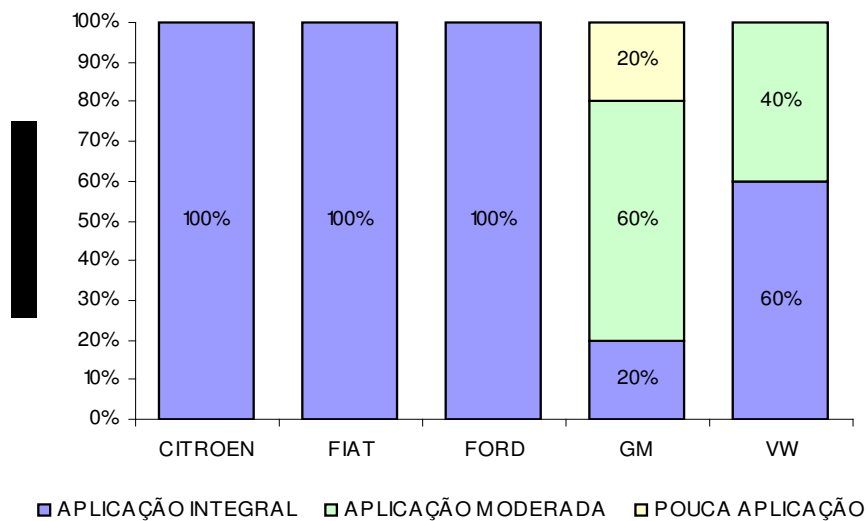


Nota-se, pela Tabela 10, que a maioria (84%) afirmou ter uma aplicação integral nos programas de administração de marca; 12% responderam ter uma aplicação moderada e apenas 4% (um respondente), pouca aplicação.

Por meio do detalhamento das montadoras, observa-se que todas apresentaram 100% de respostas de aplicação integral, exceto a Volkswagen, que apresentou apenas 20%; a maioria dos respondentes da Volkswagen (60%) respondeu ter uma aplicação moderada e ainda 20%, pouca aplicação nesses programas.

Tabela 11 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **associações com empresas de ponta**.

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
ASSOCIAÇÃO COM EMPRESAS DE PONTA	APLICAÇÃO INTEGRAL	19	76%	<p>ASSOCIAÇÃO COM EMPRESAS DE PONTA</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	5	20%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global	25	100%	

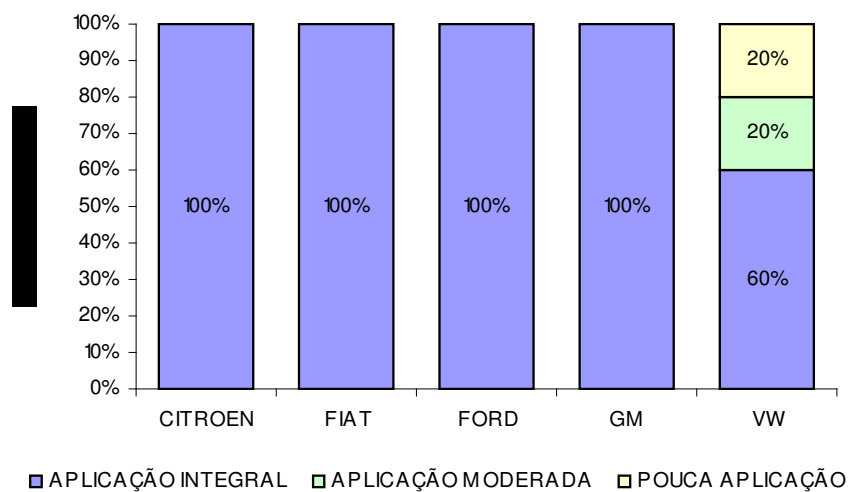


A Tabela 11, apresenta que a maioria (76%) respondeu ter uma aplicação integral na associação com empresas de ponta; 20% afirmaram ter uma aplicação moderada nessa questão e apenas um indivíduo (4%) afirmou ter pouca aplicação.

Observando as montadoras, nota-se que as respostas de aplicação moderada foram provenientes da GM e da Volkswagen (60% e 40%, respectivamente); a GM, ainda, apresentou 20% de indivíduos que afirmaram ter pouca aplicação na associação com as empresas de ponta; Citroën, Fiat e Ford, em sua totalidade, responderam ter uma aplicação integral.

Tabela 12 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **acompanhamento do mercado - macrotendências**.

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
ACOMPANHAMENTO DO MERCADO - MACROTENDÊNCIAS	APLICAÇÃO INTEGRAL	23	92%	<p>ACOMPANHAMENTO DO MERCADO - MACROTENDÊNCIAS</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	1	4%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global		25	100%

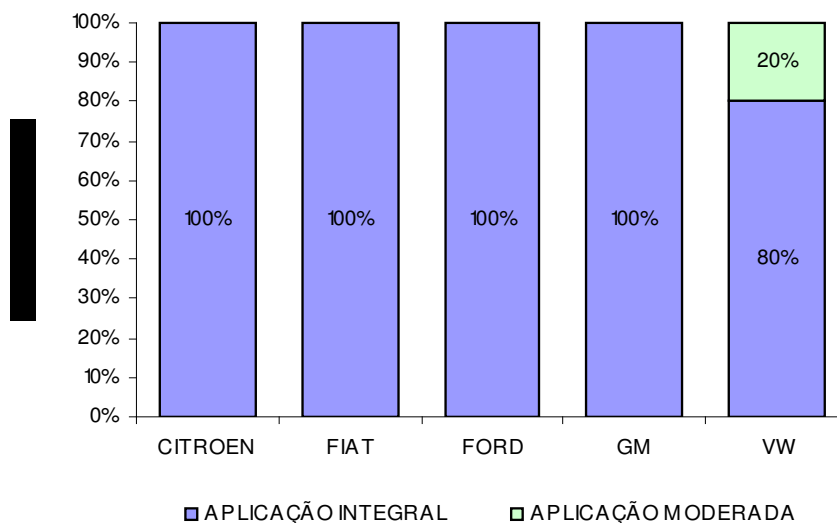


A Tabela 12 mostra que quase a totalidade dos amostrados (92%) afirmou ter uma aplicação integral na questão do acompanhamento do mercado; um respondente (4%) afirmou ter uma aplicação moderada e outro (também 4%), pouca aplicação nessa questão.

É possível averiguar também, por meio da figura de detalhamento das montadoras, que apenas a Volkswagen apresentou respostas referentes à aplicação moderada e pouca aplicação, ambas com 20% cada.

Tabela 13 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **programas promocionais**.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
PROGRAMAS PROMOCIONAIS	APLICAÇÃO INTEGRAL	24	96%	
	APLICAÇÃO MODERADA	1	4%	
	Total Global	25	100%	

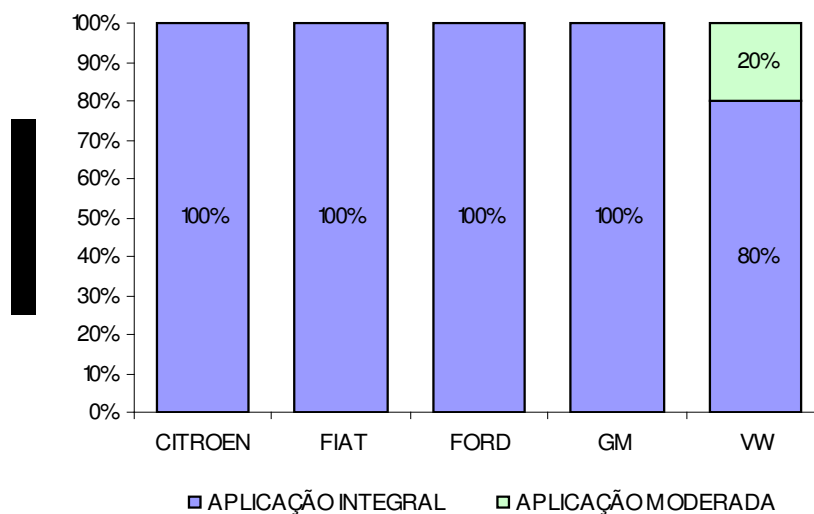


Também em relação aos programas promocionais, observa-se (Tabela 13), que a quase totalidade dos indivíduos (96%) respondeu ter uma aplicação integral; apenas um respondente afirmou ter uma aplicação moderada.

Notando os resultados por montadora, nota-se que a resposta de aplicação moderada refere-se a um respondente da Volkswagen; todas as outras montadoras apresentaram 100% de aplicação integral.

Tabela 14 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **programas de propaganda**.

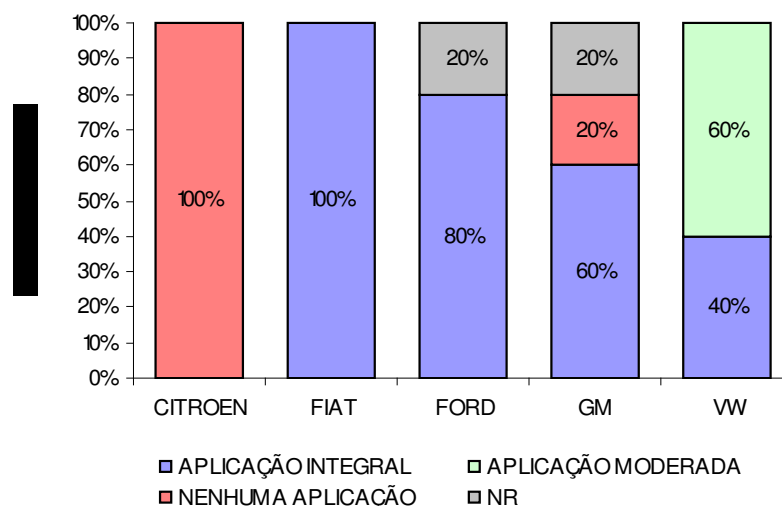
Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
PROGRAMAS DE PROPAGANDA	APLICAÇÃO INTEGRAL	24	96%	
	APLICAÇÃO MODERADA	1	4%	
	Total Global	25	100%	



Pela Tabela 14, verifica-se que uma mesma maioria de 96% respondeu ter uma aplicação integral nos programas de propaganda; também apenas um respondente afirmou ter uma aplicação moderada. Assim como na questão anterior, apenas a Volkswagen apresentou resposta referente à aplicação moderada (20%).

Tabela 15 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de investimentos com embalagem, material de divulgação.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
INVESTIMENTOS COM EMBALAGEM, MATERIAL DE DIVULGAÇÃO.	APLICAÇÃO INTEGRAL	14	56%	<p>INVESTIMENTOS COM EMBALAGEM, MATERIAL DE DIVULGAÇÃO</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	3	12%	
	NENHUMA APLICAÇÃO	6	24%	
	NR	2	8%	
	Total Global	25	100%	



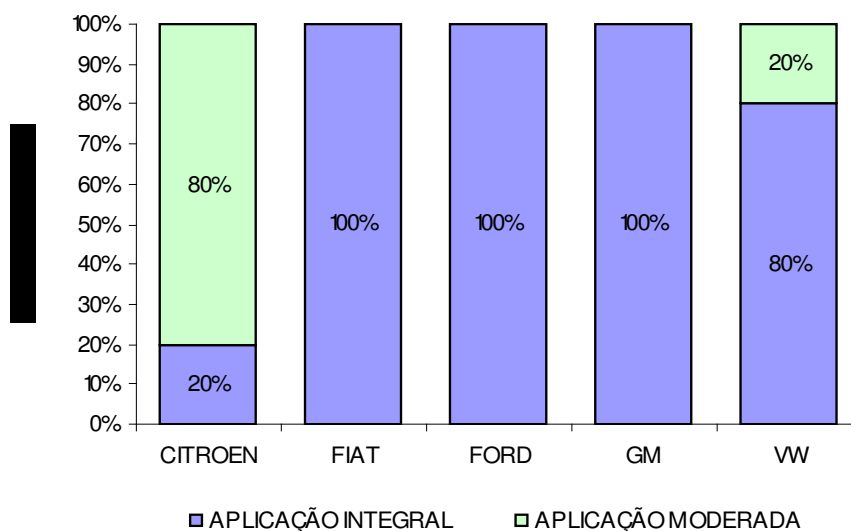
Na Tabela 15, demonstra-se que a maior parte dos respondentes (56%) afirmou ter uma aplicação integral nos investimentos com embalagem e materiais de divulgação; 12% afirmaram ter uma aplicação moderada, mas uma considerável porcentagem (24%) afirmou ter nenhuma aplicação nessa questão; dois indivíduos (8%) não responderam à questão.

Analisando o detalhamento por montadora, verifica-se que a parcela importante de indivíduos que responderam ter uma aplicação moderada pertence, em

sua maioria, à Citroën (100% de seus indivíduos); já a aplicação moderada foi exclusivamente citada por indivíduos da Volkswagen (60% deles); por outro lado, a aplicação integral foi citada pela totalidade dos indivíduos da Fiat; a Ford, apesar da totalidade de respondentes que afirmaram ter uma aplicação integral, apresentou um indivíduo que não respondeu à questão.

Tabela 16 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de investimentos com Design.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
INVESTIMENTOS COM DESIGN	APLICAÇÃO INTEGRAL	20	80%	
	APLICAÇÃO MODERADA	5	20%	
	Total Global	25	100%	

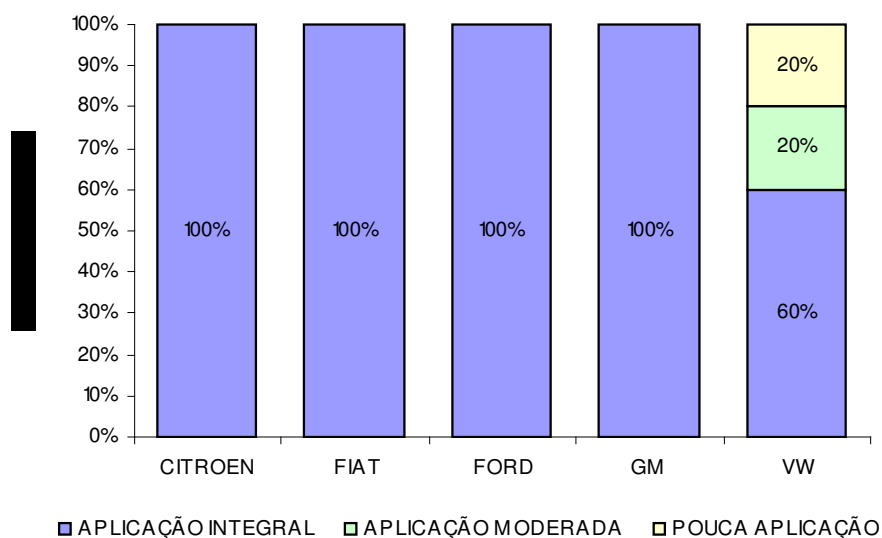


Por meio da Tabela 16, observa-se que a maioria (80%) respondeu ter uma aplicação integral nos investimentos com design; 20%, referente a cinco respondentes, afirmaram ter uma participação moderada.

Nota-se, por meio da figura acima, que a Citroën deteve a maioria (80%) das respostas referentes à aplicação moderada e apenas 20% de aplicação integral; a Volkswagen, em situação contrária, apresentou apenas um indivíduo que afirmou ter uma aplicação moderada (20%) e 80% de aplicação integral; as demais montadoras tiveram 100% de aplicação integral em relação à questão.

Tabela 17 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento**.

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
INVESTIMENTOS EM P&D - PESQUISA & DESENVOLVIMENTO	APLICAÇÃO INTEGRAL	23	92%	<p>INVESTIMENTOS EM P&D PESQUISA & DESENVOLVIMENTO</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	1	4%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global		25	100%

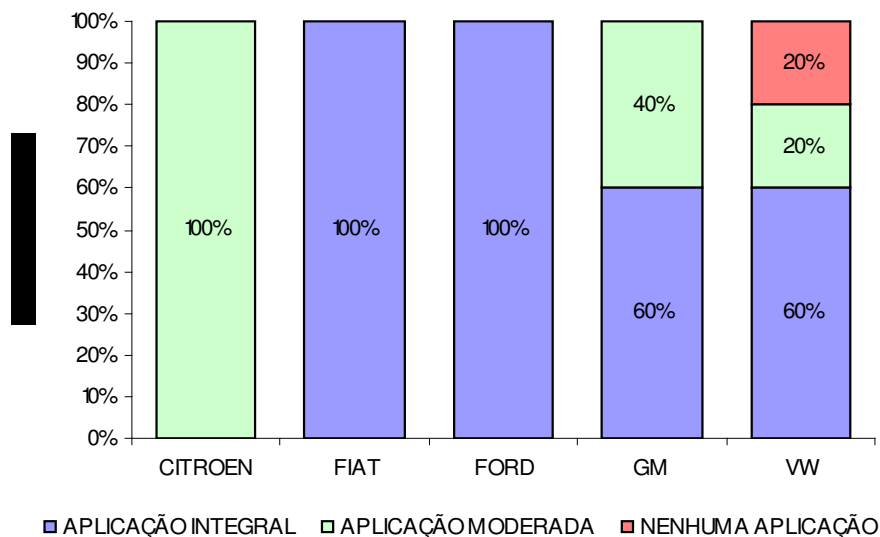


Pode-se observar, por meio da Tabela 17, que a maioria (92%) declarou ter uma aplicação integral em relação aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento; apenas 2 respondentes afirmaram ter uma aplicação moderada (4%) ou ter pouca aplicação (4%) em relação à questão.

É possível observar, novamente, que somente os respondentes da Volkswagen afirmaram ter aplicação moderada ou pouca aplicação; as demais montadoras responderam, em sua totalidade (100%), ter uma aplicação integral nos investimentos.

Tabela 18 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **programas de reconhecimento para funcionários, clientes, fornecedores.**

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO PARA FUNCIONÁRIOS, CLIENTES, FORNECEDORES.	APLICAÇÃO INTEGRAL	16	64%	<p>PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO PARA FUNCIONÁRIOS, CLIENTES, FORNECEDORES</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	8	32%	
	NENHUMA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global		25	100%



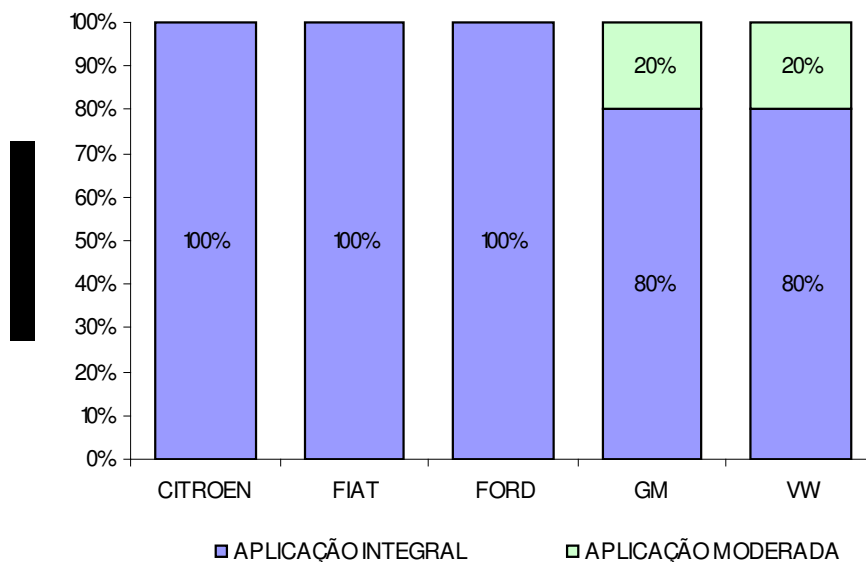
A Tabela 18 evidencia que a maior parte dos respondentes (64%) afirmou ter uma aplicação integral nos programas de reconhecimento para funcionários, clientes e fornecedores; uma porcentagem considerável (32%) respondeu que utiliza uma aplicação moderada e apenas 1 respondente (4%) afirmou ter nenhuma aplicação em relação à questão.

No detalhamento por montadora, nota-se que a porcentagem dos que afirmaram ter uma aplicação moderada refere-se aos respondentes da Citroën (100%

dos respondentes), da GM (40% dos seus respondentes) e da Volkswagen (20% de seus respondentes); a Volkswagen, ainda, apresentou uma resposta referente à nenhuma aplicação; somente a Fiat e a Ford referiram, em sua totalidade, ter uma aplicação integral em relação a esses programas.

Tabela 19 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de acompanhamento do processo de distribuição e disponibilidade do produto.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E DISPONIBILIDADE DO PRODUTO	APLICAÇÃO INTEGRAL	23	92%	<p>ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E DISPONIBILIDADE DO PRODUTO</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	2	8%	
	Total Global	25	100%	

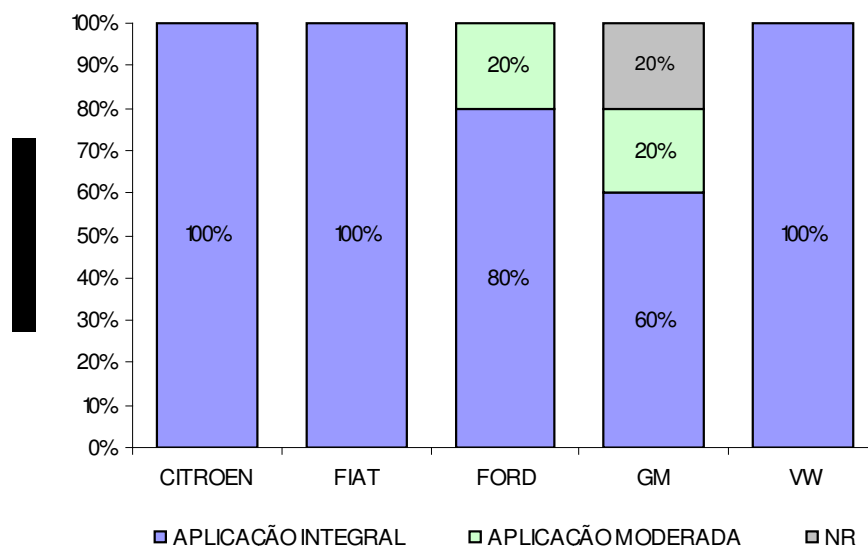


Observa-se, pela Tabela 19, que 92% dos entrevistados afirmaram ter uma aplicação integral em relação ao acompanhamento do processo de distribuição e disponibilidade do produto; apenas 8%, referente a dois respondentes, afirmaram ter uma aplicação moderada.

Observando os resultados das montadoras, nota-se que a aplicação moderada foi citada apenas pela GM (20%) e pela Volkswagen (20%); as demais montadoras apresentaram 100% de respostas referentes à aplicação integral.

Tabela 20 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **reconhecimento público de comunidade, entidades, mídia.**

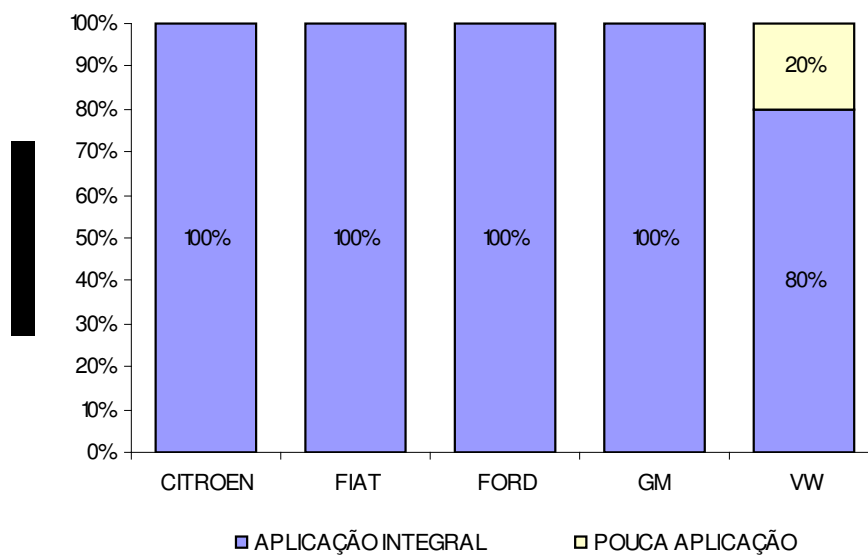
Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
RECONHECIMENTO PÚBLICO DE COMUNIDADE, ENTIDADES, MÍDIA.	APLICAÇÃO INTEGRAL	22	88%	<p>RECONHECIMENTO PÚBLICO DE COMUNIDADE, ENTIDADES, MÍDIA</p>
	APLICAÇÃO MODERADA	2	8%	
	NR	1	4%	
	Total Global		25	100%



Pode-se observar, pela Tabela 20, que a maioria (88%) respondeu ter uma aplicação integral na questão de reconhecimento público de comunidade, entidades, mídia; apenas dois respondentes (8%) afirmaram uma aplicação moderada e um não respondeu a questão. Esses dois respondentes, segundo o detalhamento por montadora, correspondem à Ford e à GM.

Tabela 21 – Descrição tabular e gráfica do grau de aplicação da prática de **missão e valores da empresa**.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
A MISSÃO E VALORES DA EMPRESA	APLICAÇÃO INTEGRAL	24	96%	
	POUCA APLICAÇÃO	1	4%	
	Total Global	25	100%	<p style="text-align: center;">A MISSÃO E VALORES DA EMPRESA</p>



A Tabela 21 evidencia que quase a totalidade dos entrevistados (96%) afirmou ter uma aplicação integral na questão da missão e valores da empresa; apenas um indivíduo afirmou ter pouca aplicação, respondente ligado à montadora Volkswagen, conforme expresso acima.

Tabela 22 - Descrição tabular e gráfica da aplicação das atividades analisadas (questões das Tabelas 2 a 21) no processo de gestão da marca na empresa.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
As atividades colaboram no processo de gestão de marca na sua empresa para:				
ESTABELECE IMAGEM FORTE	SIM	25	100%	Não procede
	Total Global	25	100%	
DESENVOLVER ELO EMOCIONAL COM O CONSUMIDOR	SIM	25	100%	Não procede
	Total Global	25	100%	

Pode-se observar, pela Tabela 22, **que 100% dos amostrados afirmaram** (o destaque é nosso) que as atividades citadas nas questões anteriores (apresentadas nas Tabelas 2 a 21) colaboram para estabelecer uma imagem forte da empresa e para desenvolver um elo emocional com o consumidor.

6.2.3 Análise descritiva de construção de marca emocional

As Tabelas seguintes mostram os resultados das análises descritivas das respostas obtidas pelas montadoras quanto à construção de marca emocional. Todavia as atividades avaliadas do questionário “B” destinado a Construção de Marca Emocional foram agrupadas de acordo com os 4 pilares de uma marca emocional, segundo Gobé (2002, p.38) apresentados no quadro 7.

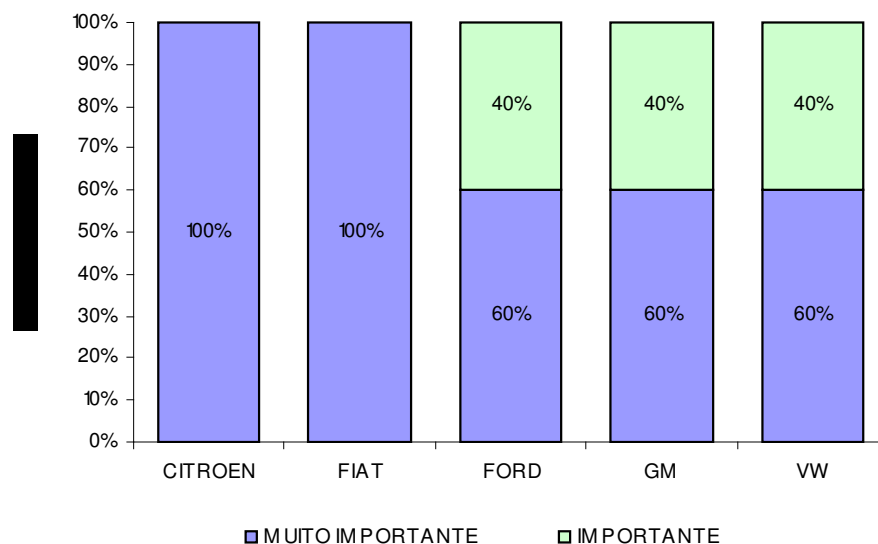
Quadro 7 – Agrupamento das questões do questionário “B”

Número da atividade	Pilar Emocional – Modelo de Gobé
1	Relacionamento
2	Experiências Sensoriais
3	Visão
4	Visão
5	Imaginação
6	Imaginação
7	Experiências Sensoriais
8	Imaginação
9	Relacionamento

Fonte: Adaptado de Gobé (2002, p. 33-39)

Tabela 23 – Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de relacionamento.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
COMPREENDER E CONHECER BEM O CLIENTE/MERCADO	MUITO IMPORTANTE	25	100%	Não procede
	Total Global	25	100%	
DE CANALS DE COMUNICAÇÃO ABERTOS PARA O DIÁLOGO COM O CLIENTE	MUITO IMPORTANTE	19	76%	<p>POSSUIR CANAIS DE COMUNICAÇÃO ABERTOS PARA O DIÁLOGO COM O CLIENTE</p>
	IMPORTANTE	6	24%	
	Total Global	25	100%	



Observa-se, pela Tabela 23, que 100% dos entrevistados afirmaram ser muito importante compreender e conhecer bem o cliente e o mercado. Quando questionados sobre possuir canais de comunicação abertos para o diálogo com o cliente, 76% afirmaram ser muito importante e 24%, ser importante.

No detalhamento, por montadora, pode-se observar que, em igualdade, 40% dos que consideraram importante o diálogo com o cliente pertencem à Ford, GM e Volkswagen.

Tabela 24 - Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de **experiências sensoriais**.

Variáveis	Categorias	Freq	%	Descrição Gráfica
OFERECER EXPERIÊNCIAS POSITIVAS INESQUECÍVEIS	MUITO IMPORTANTE	24	96%	
	IMPORTANTE	1	4%	
	Total Global	25	100%	

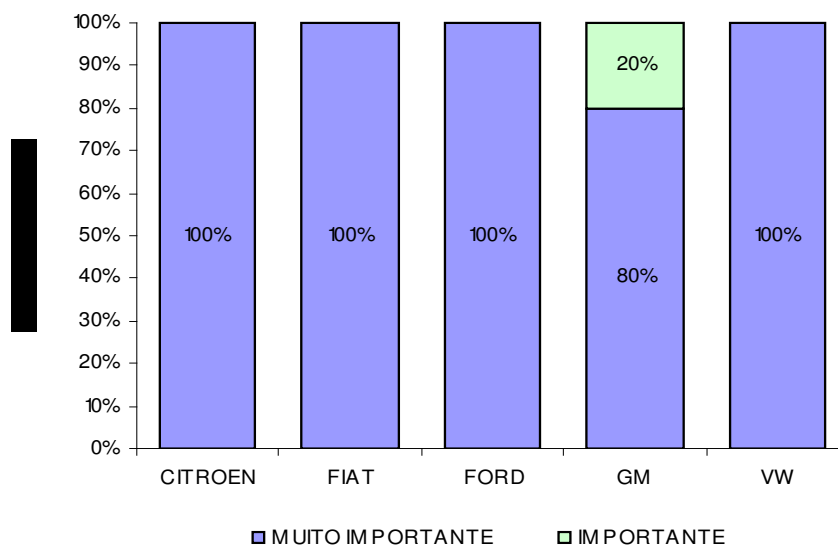
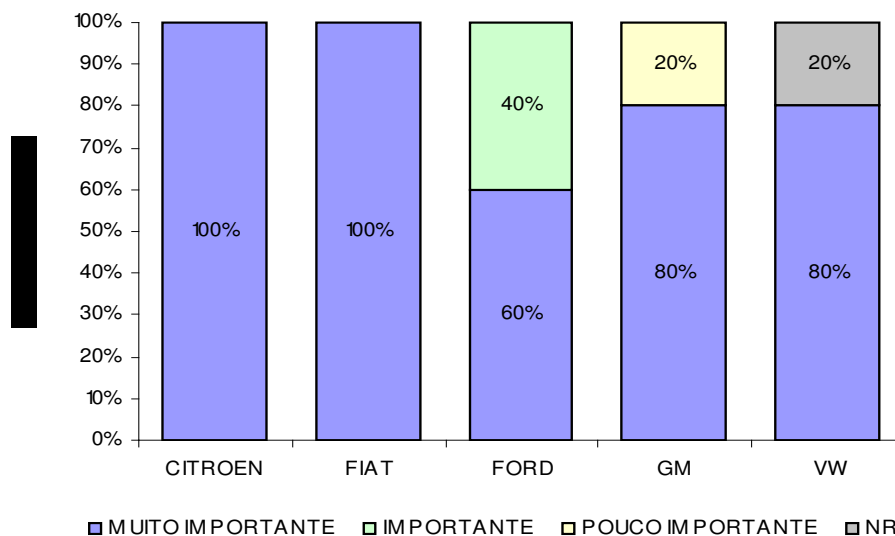


Tabela 24 – continuação

	Categorias	Freq.	%	
A MARCA DEVE OFERCER ALÉM DO PRODUTO UMA SENSÇÃO/EMOÇÃO AO UTILIZÁ-LA	MUITO IMPORTANTE	21	84%	<p>A MARCA DEVE OFERCER ALÉM DO PRODUTO UMA SENSÇÃO/EMOÇÃO AO UTILIZÁ-LA</p>
	IMPORTANTE	2	8%	
	POUCO IMPORTANTE	1	4%	
	NR	1	4%	
	Total Global	25	100%	



Nas questões relacionadas com experiências sensoriais observa-se, segundo a Tabela 24, que 96% consideraram muito importante oferecer experiências positivas inesquecíveis; apenas um indivíduo (4%) considerou a atividade importante, respondente pertencente à GM.

Foi considerado também muito importante, pela maioria (84%), que a marca ofereça, além do produto, uma sensação / emoção ao utilizá-la; 8% consideraram a questão importante e 4%, pouco importante; uma pessoa não respondeu a questão.

Analisando por montadora, nota-se que a resposta “importante” foi proveniente de funcionários da Ford (40% de seus funcionários) e que “pouco importante” foi respondido por um dos funcionários da GM (referente a 20%); um funcionário da Volkswagen não respondeu a questão.

Tabela 25 – Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de **visão**.

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
PROPORCIONAR CONFIANÇA E POSSUIR AÇÕES DE RESTITUIÇÃO CASO O CLIENTE NÃO FIQUE SATISFEITO	MUITO IMPORTANTE	19	76%	<p>100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%</p> <p>MUITO IMPORTANTE IMPORTANTE</p> <p>76% 24%</p> <p>PROPORCIONAR CONFIANÇA E POSSUIR AÇÕES DE RESTITUIÇÃO CASO O CLIENTE NÃO FIQUE SATISFEITO</p>
	IMPORTANTE	6	24%	
	Total Global	25	100%	

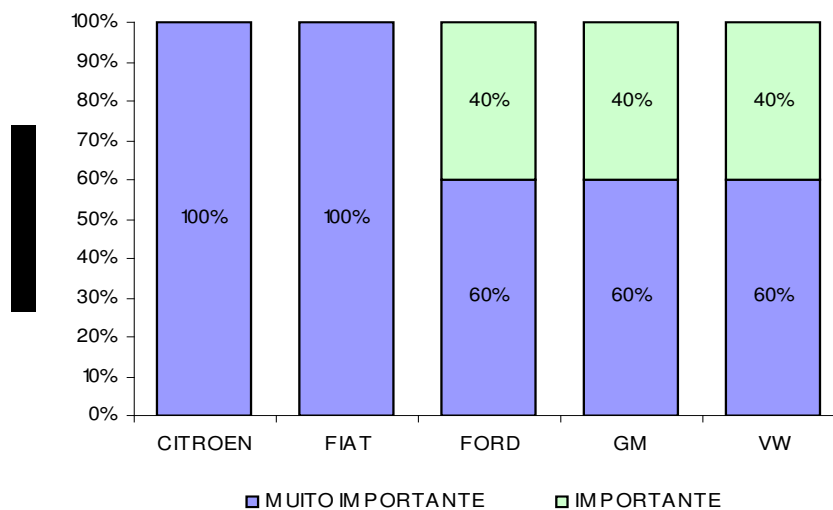
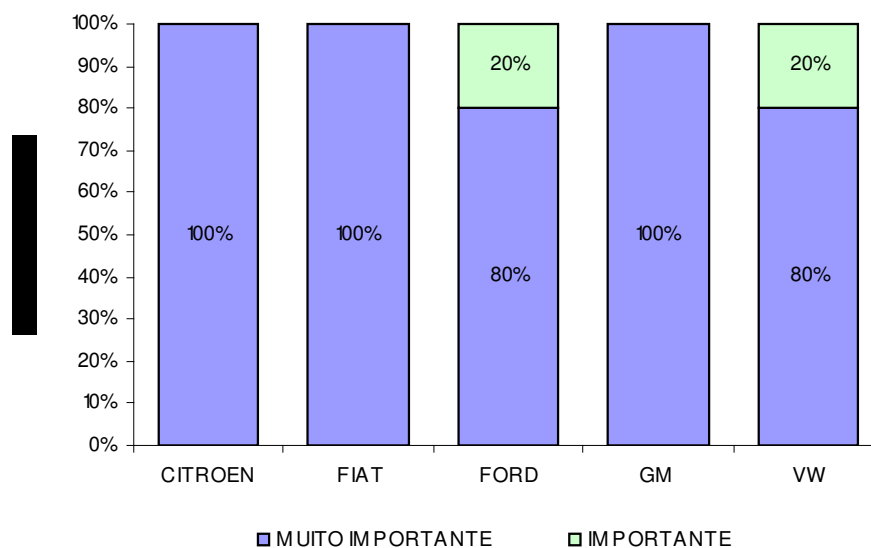
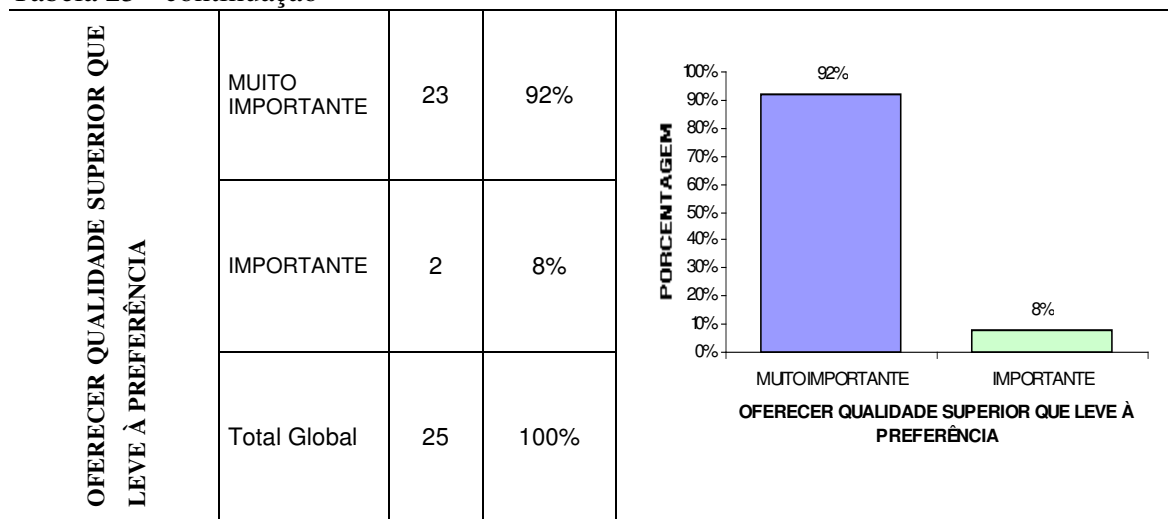


Tabela 25 - continuação



Nas questões relacionadas com a visão observa-se, segundo a Tabela 25, que a maioria dos amostrados (76%) consideraram muito importante proporcionar confiança e possuir ações de restituição caso o cliente não fique satisfeito; 6% consideraram a questão importante. Esses 6%, em igual porcentagem, eram ligados às empresas Ford, GM e Volkswagen (40% dos respondentes de cada empresa).

A maior parte dos entrevistados também considerou muito importante oferecer qualidade superior que leve à preferência (93%); apenas 2 respondentes (8%) consideraram a questão importante, um deles ligado à Ford e outro, à Volkswagen.

Tabela 26 – Descrição tabular e gráfica da importância das atividades de **imaginação**.

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
TRANSMITIR ALGO QUE LEVE AO DESEJO DE CONSUMO	MUITO IMPORTANTE	24	96%	<p>TRANSMITIR ALGO QUE LEVE AO DESEJO DE CONSUMO</p>
	IMPORTANTE	1	4%	
	Total Global	25	100%	

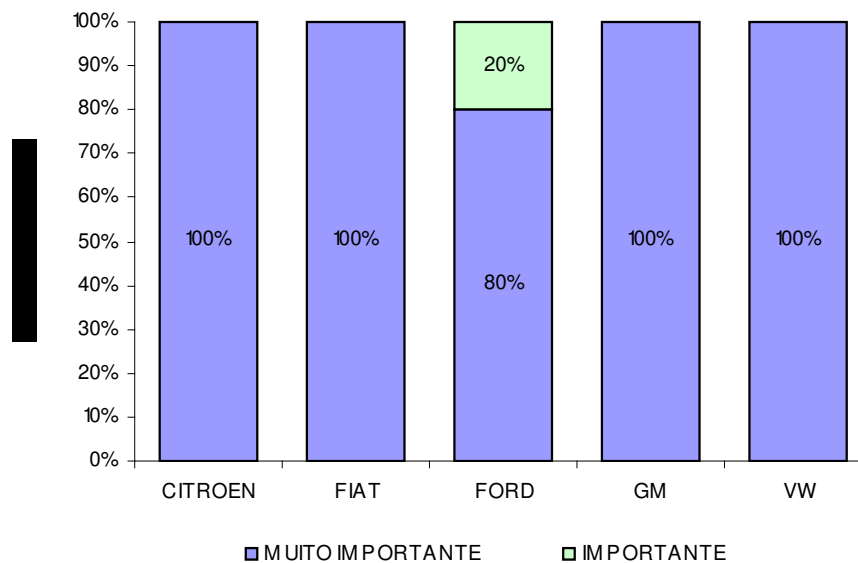


Tabela 26 - continuação

Variáveis	Categorias	Freq .	%	Descrição Gráfica
E CARISMA TRANSMITIR PERSONALIDADE	MUITO IMPORTANTE	20	80%	<p>TRANSMITIR CARISMA E PERSONALIDADE</p>
	IMPORTANTE	4	16%	
	NR	1	4%	
	Total Global	25	100%	

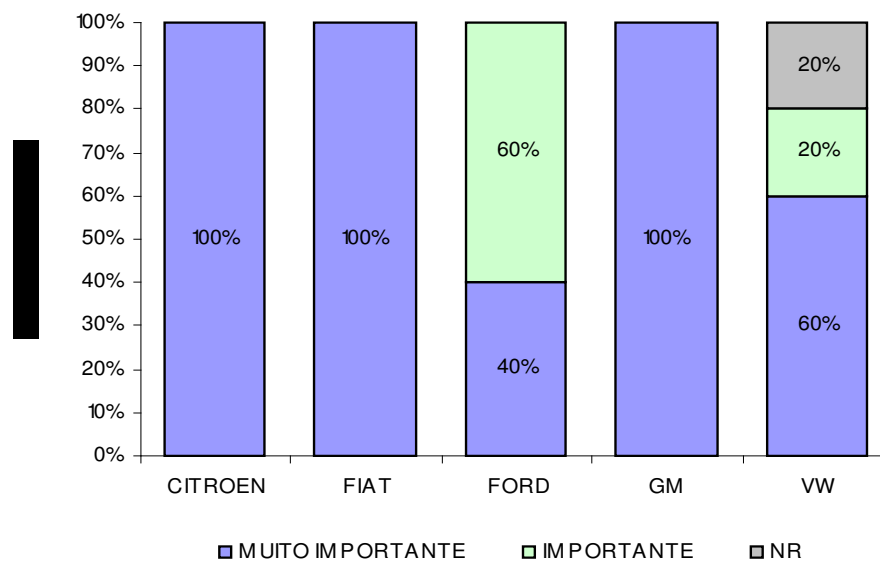
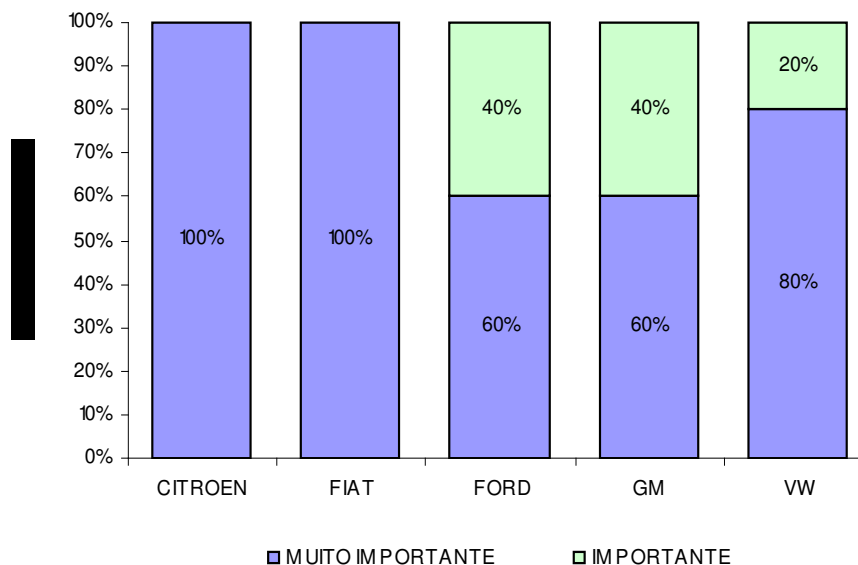


Tabela 26 - continuação

	Categorias	Freq.	%	
ESTAR SEMPRE BEM EXPOSTO E EM LOCAIS ADEQUADOS. PARTICIPAR DE EVENTOS QUE SEJAM ADEQUADOS AO POSICIONAMENTO DESEJADO	MUITO IMPORTANTE	20	80%	<p>ESTAR SEMPRE BEM EXPOSTO E EM LOCAIS ADEQUADOS. PARTICIPAR DE EVENTOS QUE SEJAM ADEQUADOS AO POSICIONAMENTO DESEJADO</p>
	IMPORTANTE	5	20%	
	Total Global	25	100%	



Pode-se observar, por meio da Tabela 26, que nas questões ligadas à imaginação, a maior parte dos entrevistados (96%) afirmou ser muito importante transmitir algo que leve ao desejo de consumo; apenas uma pessoa (4%) considerou a questão importante, respondente ligado à Ford.

Quando questionados sobre transmitir carisma e personalidade, a maioria (80%), ainda que inferior à questão anterior, considerou a questão muito importante; 16% consideraram a questão importante; uma pessoa não respondeu a questão. Nota-se,

por meio do detalhamento por montadora, que os indivíduos que responderam “importante” estão ligados, em sua totalidade, à Ford.

A mesma maioria (80%) também considerou ser muito importante uma boa exposição e a participação em eventos adequados; 20% consideraram a questão importante. No detalhamento, por empresa, essas opiniões são referentes a respondentes da Ford, GM e Volkswagen (40%, 40% e 20%, respectivamente).

Tabela 27 – Descrição tabular e gráfica das questões ligadas à experiência do respondente e aplicação prática das atividades analisadas nas questões anteriores.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
O USO DAS ATIVIDADES ANALISADAS (N° 01 AO 09), PERMITE A FORMAÇÃO DE UM RELACIONAMENTO EMOCIONAL COM O CLIENTE?	SIM	25	100%	Não procede
	Total Global	25	100%	
A EMPRESA QUE CONSTÓI UMA RELAÇÃO EMOCIONAL COM O SEU PÚBLICO-ALVO ESTARIA MENOS SUJEITA A RISCOS CAUSADOS PELAS INCERTZAS DOS MERCADOS?	SIM	24	96%	<p>A EMPRESA QUE CONSTÓI UMA RELAÇÃO EMOCIONAL COM O SEU PÚBLICO-ALVO ESTARIA MENOS SUJEITA A RISCOS CAUSADOS PELAS INCERTZAS DOS MERCADOS</p>
	NR	1	4%	
	Total geral	25	100%	

NUM MERCADO ONDE A COMODITIZAÇÃO ESTÁ PRESENTE, O ESTABELECIMENTO EMOCIONAL COM O CONSUMIDOR PODE SER APONTADO COMO UM DOS MAIS IMPORTANTES FATORES PARA O SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO	SIM	25	100%	Não procede
	Total Global	25	100%	

Por meio da Tabela 27, é possível observar **que todos os entrevistados (100%) afirmaram** (o destaque é nosso) que o uso das atividades analisadas (Tabelas 23 a 26) permite a formação de um relacionamento emocional com o cliente.

Afirmaram, em sua maioria (96%), que a empresa que constrói uma relação emocional com o público-alvo estaria sujeita a menos riscos (apenas 1 indivíduo da Volkswagen não respondeu à questão); todos os entrevistados (100%) afirmaram, também, que o relacionamento emocional com o consumidor é um dos fatores importantes para o sucesso da organização.

6.3 Análise Complementar

Tanto a análise descritiva do perfil da amostra quanto a dos programas de construção de marca demonstrou que as atividades pesquisadas são utilizadas por todas as empresas entrevistadas. O fato mais importante é que estas atividades são empregadas em uma concentração elevada de avaliação “Aplicação Integral” para o questionário “A” que investigou a aplicação das Tarefas da Administração na Construção de Marcas, conforme Quadro 8 e “Muito Importante” para o questionário “B” direcionado à Construção de Marca Emocional, conforme demonstra o Quadro 9. Para cada questão o número máximo de respostas era de 25 entrevistas.

Quadro 8 – Demonstrativo do número de respostas por opção de aplicação para o questionário “A” – Programas de construção de marcas.

	Número da Questão
Não Respondeu	
Nenhuma Aplicação	
Pouca Aplicação	
Moderada Aplicação	
Aplicação Integral	
	01
	1
	24
	02
	1
	1
	5
	18
	03
	1
	4
	20
	04
	7
	18
	05
	1
	6
	4

14

06

2

1

8

14

07

2

1

3

7

12

08

3

3

19

09

1

3

21

10

1

5

19

11

1

1

23

12

1

1

24

13

1

24

14

2

6

3

14

15

5

20

16

1

1

23

17

1

8

	16
	18
	2
	23
	19
	1
	2
	22
	20
	1
	24

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas tabelas 2 até 21.

Quadro 9 – Demonstrativo do número de respostas por opção de aplicação para o questionário “B” – Construção de marca emocional.

Número da Questão	
Não Respondeu	
Nenhuma Importância	
Pouco Importante	
Importante	
Muito Importante	
	01
	25

02

1

24

03

6

19

04

2

23

05

1

24

06

1

4

20

07

1

1

2

21

08
5
20
09
6
19

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas tabelas 23 até 26.

Os dados, contidos nos quadros 8 e 9, contribuem para considerar positivamente que as atividades pesquisadas, por meio das referências bibliográficas, podem ser apontadas como aquelas empregadas pelas empresas na tarefa de gestão de marcas e conseqüentemente como responsáveis pelo estabelecimento de imagem forte e desenvolvimento de elo emocional com o consumidor, além de proporcionarem menor vulnerabilidade aos riscos causados pelas incertezas dos mercados. Se observarmos no quadro 10, a quantidade de montadoras existentes nos anos de 1995 até 2005, percebe-se que houve um grande crescimento de empresas. Nota-se que as entrevistadas que utilizaram com maior totalidade as atividades demonstradas nos questionários “A” e “B” foram as que mantiveram ou aumentaram sua participação de mercado. Conseqüentemente a empresa pesquisada VW que apresentou o menor índice de aproveitamento destas atividades foi a que mais perdeu participação, conforme demonstra o quadro 11.

Quadro 10 – Quantidade de montadoras localizadas no Brasil com vendas internas

Ano
95
96
97
98
99

00
01
02
03
04
05
Quantidade
Montadoras
5
5
5
5
10
10
13
16
16
15
15

Fonte: SINDIPEÇAS – Relatório montadoras no Brasil – período 1995 até 2005. Emitido em 05/05-2006.

Quadro 11 – Participação de Mercado em % – Vendas Internas por montadora entrevistada.

Empresa	Ano
95	
96	
97	
98	
99	
00	
01	
02	
03	
04	
05	
Citroen	

0,61

0,96

1,34

1,42

1,71

FIAT

25,58

30,20

31,23

28,24

29,13

28,79

29,02

27,33

25,72

24,39

26,34

FORD

10,87

7,87

11,22

11,66

7,58

7,01

5,42

7,72

10,06

10,40

11,13

GM

23,60

25,44

24,81

27,64

25,27

26

25,49

26,21

25,60

25,60

23,38

VW

39,67

36,28

32,50

32,02

31,86

30,01

29,93

27,10

22,54

23,15

22,88

Fonte: SINDIPEÇAS – Relatório montadoras no Brasil – período 1995 até 2005. Emitido em 05/05-2006.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Conclusões

O mercado hoje se encontra em constante mutação, com competição entre fabricantes, disputa por preços, sistemas de distribuição mais caros e menos margens de lucro. As marcas têm reagido a essas circunstâncias. São vários os autores que apontam como provável solução assumir um compromisso com os consumidores a partir de foco em mercados específicos. Gobe (2006) aponta a emoção como reguladora cada vez mais da vida dos seres humanos e, por isso, em seu entender os produtos, vencedores serão aqueles que desenvolverem um elo afetivo com os indivíduos.

O referencial teórico da pesquisa abordou a importância de cada vez mais às pessoas estabelecerem relações emocionais com as marcas. O estudo permitiu apontar os vários fatores que podem assegurar um apelo emocional destacando-se a comunicação, o design. Se a marca não conseguir chamar a atenção poderá transformar-se em um commodities, não inspirando nada ao seu público.

A pesquisa apresentou como objetivo verificar a relação existente entre as tarefas de administração e o estabelecimento de relacionamento emocional entre uma marca e o seu público alvo, estudando como as marcas conseguem se posicionar como favoritos para o consumidor. As suposições levantadas no trabalho foram confirmadas, pois toda organização que emprega, de forma plena, as atividades endógenas e exógenas na administração de sua marca constrói uma imagem mais bem posicionada e estabelece uma relação mais emocional com o cliente.

Outro aspecto confirmado aponta que uma marca, para estabelecer um relacionamento emocional com o seu público alvo, deve, além de desenvolver atividades de administração efetuar etapas complementares para obter a fixação e fidelização de seus consumidores.

O sucesso de uma marca consiste em estabelecer um relacionamento emocional entre a marca e o mercado-alvo. Como resultado observou-se que 100% das empresas entrevistadas afirmam utilizar as tarefas da administração de marcas.

7.2 Limitações do Estudo

Muitos são os fatores limitantes deste estudo. Um deles refere-se ao caráter confidencial e estratégico das informações prestadas pelos entrevistados e da aceitação por parte das empresas em fornecer tais dados. Outro fator foi o de acesso e identificação das áreas responsáveis na gestão de marca pelas empresas selecionadas.

Por se tratar de uma análise de caráter exploratório não pretendeu em hipótese alguma, desenvolver a partir deste trabalho um “manual” de gerenciamento de marca para a construção de apelos emocionais. A meta foi verificar o que há de estudos disponíveis neste sentido e entender os fatores comuns às empresas que fazem uso desta estratégia. Apesar das limitações é lícito julgar o estudo válido, tendo em vista seu caráter exploratório.

7.3 Contribuições do Estudo

Entender o que é uma marca, sua importância e como elas estabelecem um elo emocional com o consumidor e quais são as ferramentas necessárias para que isto ocorra foi um grande desafio, principalmente pelo caráter estratégico pelas quais as organizações tratam deste assunto. Nota-se a necessidade da gestão de marca e como este fator é fundamental para a sobrevivência das organizações num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, onde os diferenciais como tecnologia e design rapidamente são superados entre concorrentes.

Neste sentido o estudo contribui para os gestores de marcas e mesmo para aqueles que pretendem encontrar fatores diferenciais em seus produtos ou serviços que extrapolem o lugar comum e rompam as barreiras do tangível.

7.4 Estudos Futuros

Se o processo de gestão de marca é tão importante e fundamental para o sucesso de uma empresa, como sugestão poder-se-ia estudar a inclusão desta disciplina

nos cursos de Administração de Empresas. Será que as universidades contemporâneas inserem em sua grade curricular ou mesmo extracurricular alguma disciplina voltada para a administração de marcas? Existe conhecimento específico ou vago para alunos do que é uma marca, seus benefícios e como se dá sua gestão? Na opinião daqueles que, estão sendo preparados para serem os futuros gestores de organizações, a gestão de marca é necessária? Fica apontada esta proposta para estudos futuros ou mesmo a inclusão de uma possível disciplina sobre gestão de marcas para contribuir com a capacitação do ensino voltado aos cursos de Administração, pelo menos as atividades complementares, cursos de extensão ou disciplinas de MBA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Managing brand equity**. New York: Free Press, 1991.

_____. **Marcas: brand equity** – gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. Construindo marcas sem a mídia de massa. **FGV Management**. Rio de Janeiro; p. 3; reimpressão 97.107 – jan./fev. 1997.

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. **Organization studies**, v11, n.3, p.373 – 94, 1990

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

ARGENTI, Paul. Corporte communication as a discipline: toward a definition. **Management Communication Quartely**, v.10, n. 1, aug. 1996.

BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BORTOLAN, Marcus Savoi. O desafio do reposicionamento de marcas. **Revista da ESPM**, set./out. 2003. p.70 - 82.

BRANDO, João Marcos. Branding name. **Revista da ESPM**, jan./fev. 2004. p.28 – 44.

CLANCY, Kevin J. *et all*. **Mitos do marketing que estão matando seus negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

COLLIN, James; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

CZERNIAWSKI, Richard D.; MALONEY, Michael W. **Creating brand loyalty**. New York: AMACOM, 1999.

DENKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chueid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

DONDIS, Dondis A. **La syntax de la imagem; introducción al alfabeto visual**. Barcelona: Gustavo Gilli, 1976.

EBENKAMP, Becky. **We´re all brands around here**. New York: Branweek, 1999.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

FELDWICK, P. Do we really need brand equity? *In: CALLER, Linda (Ed.)*. **Researching brands**. Netherlands: Esomar, 1996. p.93-117.

FORD MOTOR COMPANY. Connecting with society. **Corporate citizenship report**, 2000.

FRAZEM, Giep; BOUWMAN, Margot. **The mental world of brand: mind, memory and brand success**. Oxfordshire: World Advertising Research Center, 2001.

- GEE, Bobbie. **Winning the image game**. Berkeley California: Page Mill Press, 1991.
- GELLER, Lois. **The brand promise**. Filadélfia: Target Marketing, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**. São Paulo: Negócio, 2002.
- _____. A importância de humanizar as marcas. **Jornal Meio e Mensagem**, 24/04/2006, p. 6-7.
- GRACIOSO, Francisco. As marcas são seres mutantes. **Revista da ESPM**. São Paulo, v. 11, ano 10, edição 2, p. 24-39, mar./abr. 2004.
- _____. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HIRSCHMAN, Elisabeth C.; HOLBROOK, Morris B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**. Chicago, n. 46, p 92-101, 1982.
- HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KELLER, K. Designing and implementing branding strategies. **The Journal of Brand Management**. Chicago: v. 6, n.5, p.315-332, 1999.
- KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management**. New Jersey: Prentice Hall 1998.
- _____. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOCHAN, N. **The world's greatest brands**. Londres: MacMillan, 1996.
- KOTLER, Philip. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. New York: Prentice Hall International, 1991.
- _____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

McDANIEL, Carl D., GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

McKENNA, Regis. O novo marketing. **Revista HSM Management**. Ano 1, no. 1, março / abril, p. 124-127, 1997.

_____. **Total access: giving customers what they want in an anytime, anywhere world**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. **O herói e o fora da lei**: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

MARTINS, José Roberto. **Branding**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MARTINS, José Roberto; Blecher, Nelson. **O império das marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

MARTINS, José S. **O poder da imagem**: o uso estratégico da imagem criando valor subjetivo para a marca. São Paulo: Intermeios Comunicação e Marketing, 1992.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, Dennis G. **The loyalty link**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

MILLER, Annetta. Shopping bags imitate art: seen the sacks. **Newsweek**. New York, January 23, p. 44, 1989.

NILSON, Torsten J., WILEY, John. **Competitive branding**. New York: Free Press, 1998.

NUNES, Gilson. **Marca**: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

OLINS, Wally. **The corporate personality**: an inquiry into the nature of corporate identity. London: Design Council, 1978.

PEARSON, Stewart. **Building brands directly**. New York: New York University Press, 1995.

- PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais.** 3^a. ed. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.
- POPCORN, Faith. Do casulo às 99 vidas – relatório popcorn. **HSM Management.** São Paulo, n.10, p.140, set./ out., 1998.
- PRAHALAD, C.K. A competência Essencial. **HSM Management.** São Paulo, n.1, mar./abr., 1997.
- PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Majorie. **Brand spirit.** New York: New York University Press, 1995.
- RANDALL, Geoffrey. **Branding.** London: Kogan Page, 1997.
- RICHERS, Raimer. **Marketing.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- RIES, Al & RIES, Laura. **The 22 immutable laws of branding: how to build a product or service into a world-class brand.** New York: HarperBusiness, 1999.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça.** 3^a ed. - São Paulo: Pioneira, 1991.
- RIEZEBOS, R. **Unraveling brand value: a conceptual model on consumer and producer based brand value.** Rotterdam: Erasmus University/Rotterdam School of Management, n. 213, 1995 (working paper).
- ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: o futuro além das marcas.** Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2005.
- ROBERTSON, K. Strategically desirable brand name characteristics. **Journal of Consumer Marketing.** Chicago, v.6, n.4, p. 61-71. 1989.
- RUNYON, Keneth E.; STEWART, David. **Consumer behavior and the practice of marketing.** New York, Harper Business, 1996.
- SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 2^a. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SANTELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado.** São Paulo: Hacker Editores, 2001.
- SANTOS, Marcelo Pereira dos. **Compras estratégicas e vantagem competitiva em países de baixo custo.** Dissertação de Mestrado: UNIMEP, 2004
- SAUNDERS, John; GUOQUN, Fu. Dual branding: how corporate names add value. **Journal of Product and Brand Management.** New York: v. 6, n. 1, p.40-48, 1997.

SCHMITT, Bernd. O modelo das experiências. **HSM Management**, no. 23, ano 4, nov./dez.. 2000.

SCHMITT, Bernd; SIMONSOM, Alex. **Marketing aesthetics: the strategic management of brands, identity and image**. New York: The Free Press, 1997.

SCHULTZ, Don E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVER, Mick. **Estatística para administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SRIVASTAVA, R.K.; SHCOCKER, A.D. **Brand equity: a perspective on its meaning and measurement**. Cambridge: Cambridge Mass. Marketing Science Institute, n.91-124, 1991 (working paper).

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como criar identidades visuais de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

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

TRAVIS, Daryl. **Emotional branding**. Roseville: Prima Ventura, 1990.

TROUT, Jack e outros. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

UPSHAW, Lynn B. **Buinding brand identity**. New York: John Wiley, 1995.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WIND, Yoram. **Marketing de convergência**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos – 2ª ed.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA

ADM-01-06.DOC

Piracicaba, 09 de fevereiro de 2006.

Para:

**Assunto: Carta de Apresentação
Projeto de Dissertação para Mestrado – Gestão de Marcas**

Prezados Senhores:

Tem esta por fim apresentar nosso orientando do Mestrado Profissional em Administração da FACEN-UNIMEP, Sr. Marcel Eduardo R. de Oliveira.

O Sr. Marcel encontra-se em fase de desenvolvimento da pesquisa de campo de sua dissertação de Mestrado. Para tanto necessita sua contribuição para distribuir Questionários por meio dos quais obterá os dados aos quais irá aplicar as metodologias propostas em seu trabalho.

Informamos que as perguntas selecionadas fazem parte de uma extensa pesquisa bibliográfica e tem como objetivo testar os pressupostos elaborados pelo mestrando. As questões apresentadas no formulário de entrevistas devem ser somente respondidas por pessoas que estejam envolvidas no processo de gestão de marcas. Todas as informações coletadas serão tratadas em âmbito confidencial e contribuirão para finalidades acadêmicas.

Agradecemos antecipadamente a atenção e compreensão, bem como colocamo-nos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
Coordenador do Mestrado Profissional
em Administração – FGN/UNIMEP

Marcel E.R. Oliveira.
Mestrando em Administração
FGN/UNIMEP

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Questionário de Entrevista

Marcas Emocionais - As Tarefas da Administração na Construção de Marcas

A) PROGRAMAS DE CONSTRUÇÃO DE MARCA
--

A construção de marcas é resultado da somatória de diversas atividades localizadas no interior e no exterior das organizações, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos, e amparadas em alguns suportes fundamentais.

- Assinale no quadro a seguir qual é o grau efetivo de aplicação destas atividades em sua organização / marca:
- As avaliações seguem o seguinte critério:

(1) Nenhuma Aplicação

(2) Pouca Aplicação;

(3) Aplicação Moderada;

(4) Aplicação Integral.

Assinale um (X) na avaliação correspondente ao grau de utilização para sua empresa.

Atividade / Avaliação	(1) Nenhuma aplicação	(2) Pouca Aplicação	(3) Aplicação Moderada	(4) Aplicação Integral
Sua empresa pratica e / ou desenvolve:				
1.Posicionamento do produto no mercado e definição do público alvo				
2. Preço compatível em relação ao mercado				
3.Ações de Merchandising				
4.Atividades de relacionamento com consumidores				
5.Programas de Responsabilidade				

Social				
6.Relacionamento com fornecedores				
7.Relacionamento com investidores				
8.Programas de Endomarketing – Ações de Marketing Interno				
9. Programas de Administração de marca				
10. Associações com empresas de ponta				
11. Acompanhamento do mercado - macrotendências				
12. Programas promocionais				
13. Programas de propaganda				
14. Investimentos com embalagem, material de divulgação				
15. Investimentos com Design				
16. Investimentos em P&D Pesquisa & Desenvolvimento				
17. Programas de reconhecimento para: funcionários, clientes, fornecedores				

Assinale um (X) na avaliação correspondente ao grau de utilização para sua empresa.

Atividade / Avaliação	(1) Nenhuma aplicação	(2) Pouca Aplicação	(3) Aplicação Moderada	(4) Aplicação Integral
18. Acompanhamento do processo de distribuição, logística e disponibilidade do produto				
19. Reconhecimento público de comunidade, entidades, mídia				
20. A missão e valores da empresa				

21. Com a aplicação das atividades analisadas (número 01 até 20), pode-se afirmar que elas colaboram no processo de gestão de marca na sua empresa para:

a. Estabelecer imagem forte:

Sim Não

b. Desenvolver elo emocional com o consumidor

Sim Não

B) CONSTRUÇÃO DE MARCA EMOCIONAL

O processo de construção de marca emocional, segundo o autor Gobé (2000) focaliza o aspecto mais forte do caráter humano que é o desejo de transcender a satisfação material e experimentar a realização emocional. A construção de marcas deve seguir algumas atividades fundamentais que objetivam conhecer e atender profundamente os consumidores com quem se deseja relacionar.

- Analise as atividades no quadro a seguir e informe como certas atividades imprescindíveis na construção de marca emocional tem importância na construção de marca da empresa em estudo;
- As avaliações seguem o seguinte critério:

(1) Nenhuma Importância;

(2) Pouco Importante;

(3) Importante;

(4) Muito Importante.

Assinale um (X) na avaliação correspondente ao grau de importância para sua empresa.

Atividade / Avaliação	(1) Nenhuma Importância	(2) Pouco Importante	(3) Importante	(4) Muito Importante
1. Compreender e conhecer bem o cliente / mercado				
2. Oferecer experiências positivas inesquecíveis.				
3. Proporcionar confiança e possuir ações de restituição caso o cliente não fique satisfeito.				
4. Oferecer qualidade superior que leve à preferência.				

5. Transmitir algo que leve ao desejo de consumo.				
6. Transmitir carisma e personalidade.				
7. A marca deve oferecer além do produto uma sensação / emoção ao utilizá-la				
8. Estar sempre bem exposto e em locais adequados. Participar de eventos que sejam adequados ao posicionamento desejado				
9. Possuir canais de comunicação abertos para o dialogo com o cliente.				

10. Como participante / responsável pelo processo de gestão de marca na empresa em estudo, responda as perguntas abaixo de acordo com a sua experiência e aplicação prática das atividades analisadas.

a) O uso das atividades analisadas (número 01 ao 09), permite a formação de um relacionamento emocional com o cliente?

Sim

Não

b) A empresa que constrói uma relação emocional com o seu público-alvo estaria menos sujeita a riscos causados pelas incertezas dos mercados?

Sim

Não

c) Em um mercado onde a comoditização (produtos semelhantes) está presente, o estabelecimento de relacionamento emocional com o consumidor, pode ser

apontado como um dos mais importantes fatores para o sucesso de uma organização?

Sim

Não

Caso a escolha seja “Não” qual(is) outro(s) fator(es) apontaria como relevante(s):

C) IDENTIFICAÇÃO

- Os campos abaixo são destinados aos dados do entrevistado.
- Por favor, indique nos quadros correspondentes as informações solicitadas.

Nome da Empresa:

Local e Data:

Segmento de Atuação:

Nome do Entrevistado:

Área ou Setor da Empresa:

Telefone / e-mail