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

ARTIGO – MARKETING

Daniela Motta Romeiro Khauaja

Doutoranda e Mestre em Administração pela FEA/USP. MBA em *Marketing* na Western International University (Inglaterra). Professora nos cursos de pós-graduação em Administração e *Marketing* da Fundação Instituto de Administração, da Escola Superior de Propaganda e *Marketing* e da Universidade Anhembi-Morumbi
E-mail: khauaja@yahoo.com

Recebido em: 08/08/2006

Aprovado em: 15/12/2006

Fauze Najib Mattar

Bacharel, Mestre, Doutor e Livre-Docente em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) Professor de várias disciplinas de *Marketing* na Graduação, na Pós-Graduação e no MBA da FEA. Coordenador de Projetos da FIA – Fundação Instituto de Administração
E-mail: fauze@usp.br

RESUMO

Este estudo se propôs a investigar o processo de construção de marcas sólidas criadas e desenvolvidas no Brasil e comercializadas por empresas de controle acionário brasileiro. O objetivo geral foi ampliar o conhecimento sobre os fatores de *marketing* voltados para a construção de marcas sólidas. Conduziu-se uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, por meio do estudo dos casos de construção das marcas Gol, O Boticário e DPaschoal. Seguiu-se a lógica da replicação literal. Cada caso particular consistiu em um estudo completo, cujas conclusões foram comparadas para que se indicasse a extensão da lógica da replicação. Concluiu-se que a adoção do conjunto de todos os fatores de *marketing* foi o que ajudou as três marcas estudadas a se construir e a se tornar tão sólidas quanto são atualmente. Com base nas conclusões e levando-se em consideração as limitações do método da pesquisa, foram efetuadas recomendações sobre procedimentos e ações para a construção de marcas sólidas no Brasil.

Palavras-chave: Construção de Marcas, Marcas Brasileiras.

MARKETING FACTORS FOR BUILDING STRONG BRANDS: AN EXPLORATORY BRAZILIAN STUDY

ABSTRACT

Strong brands developed for use by Brazilian owned companies were investigated to better understand marketing aspects involved. A qualitative exploratory case study was conducted for each of the brands, Gol, O Boticario and DPaschoal. Work was done and reported separately to facilitate identification of the extent of replication logic. Results indicated that a combination of all Marketing factors was necessary to achieve the current solidity of these brands which, however, did not necessarily imply perfection. Conclusions were included in recommendations for building strong Brazilian brands.

Key words: Brand building, Brazilian brands.

1. INTRODUÇÃO

No presente ambiente empresarial, hipercompetitivo, não é plausível negar a relevância das marcas para o desempenho das empresas. O poder de uma marca está na sua capacidade de influenciar favoravelmente o comportamento de compra, pois os atributos funcionais de um produto tendem a ser insuficientes para diferenciá-lo dos concorrentes, uma vez que tecnologias, *designs*, matérias-primas e funções passam a ser equivalentes ou até idênticos. Nestes casos, só resta a marca para diferenciar os produtos.

No Brasil, poucos autores pesquisaram e escreveram sobre o assunto. Tavares (1998) abordou a construção do valor da marca na perspectiva da empresa (construção da imagem, da identidade, da reputação e do posicionamento da empresa e do produto) e na perspectiva do consumidor (utilização de recursos psicológicos para retratar a compreensão do comportamento do consumidor). Machado (2003) analisou a importância da marca como diferencial estratégico das empresas que atuam no mercado brasileiro, comparando as empresas de capital nacional com as de capital estrangeiro. Em sua análise, concluiu que não existem grandes diferenças na visão sobre o papel da marca como diferencial estratégico entre as empresas de controle de capital nacional e as de capital estrangeiro, mas, segundo o autor, as empresas de capital nacional investem menos na construção de marcas, privilegiando atividades de curto prazo.

Efetivamente, a construção de marcas criadas e desenvolvidas no Brasil por empresas de controle nacional é um assunto ainda não explorado, justificando o presente estudo.

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

Os objetivos específicos compreenderam:

- levantar os fatores de *marketing* determinantes na construção de marcas sólidas, na teoria de *marketing* e na prática empresarial;
- identificar convergências e divergências entre os fatores de *marketing* apontados pelo modelo desenvolvido a partir da teoria de *marketing* e os

efetivamente utilizados pelas empresas nacionais para a construção de marcas sólidas.

Para cumprir esses objetivos, procedeu-se, inicialmente, a uma fundamentação teórica, que inclui a definição de marca sólida e a determinação dos fatores de *marketing* na construção de marcas, segundo autores selecionados. Com base na teoria existente, elaborou-se um modelo teórico com os fatores construtivos de uma marca sólida. Posteriormente, conduziu-se uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o recurso do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, no qual foram analisadas as construções das marcas Gol, O Boticário e DPaschoal.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Marca sólida

Souza e Nemer (1993:11) mostram a importância da percepção do cliente, que associa a marca ao produto:

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

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

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

Para Aaker (1998:16), o valor da marca “é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os

consumidores dela”. Os ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações com a marca além da qualidade percebida, e outros ativos do proprietário da marca, como patentes, marcas registradas e relações com os canais de distribuição, entre outros. Com esse conhecimento é possível definir o que é uma marca sólida, segundo autores selecionados.

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

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

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

Martins (1999:21) e Kapferer (2004:121) enfatizam o lado emocional para definir uma marca sólida. Assim, Martins afirma que “o trunfo das marcas bem-sucedidas é associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário coletivo”. Kapferer, por sua vez, escreve que uma “grande marca” é um nome que influencia a compra e ao qual “está associada uma emoção junto a um número enorme de compradores potenciais”, e conclui que essa ligação deve se traduzir em fidelidade à marca: “o valor de uma marca é medido

pela sua capacidade de criar um vínculo de fidelidade perene com o consumidor, em um certo nível de preço”.

Para Nunes e Haigh (2003:87-8), uma marca forte é aquela que, por um lado, tem a capacidade de reter os consumidores atuais, aumentando sua frequência de compra, o que faz com que a empresa tenha menor risco de perdas futuras; por outro lado, é capaz de atrair novos consumidores a taxas exponenciais e consistentes, assim como permitir a sua própria extensão para novas categorias de produtos e serviços, aumentando o lucro da empresa.

Analisando diversos modelos de avaliação de marca, Louro (2000:37) conclui que os conceitos, sistemas e esforços de medição do desempenho da marca são elementos orientadores da reflexão estratégica e da ação tática das organizações, essenciais para a integração eficaz de objetivos de curto e longo prazo. Assim, para que a marca se mantenha sólida, ela precisa ser avaliada constantemente pelos seus gestores.

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

- conta com produtos e serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados ao(s) segmento(s)-alvo;
- é lembrada pelos consumidores potenciais;
- possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo;
- é considerada relevante para atender as necessidades e desejos de um grupo;
- mantém-se relevante para o consumidor em longo prazo;
- é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;
- possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;
- seu portfólio ajuda a construir sua imagem;
- possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de *marketing* da empresa;
- cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;

- garante a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio;
- possui valor patrimonial elevado.

2.2. Fatores de *marketing* para a construção de marcas

Para Kotler (1999:46-47), o processo de administração de *marketing* eficaz começa com a pesquisa de mercado, pois “sem ela, uma empresa entra em um mercado às cegas”.

Schultz (2001:8) defende que um elemento-chave na gestão de marcas é “chegar ao coração da marca”. Trata-se de um processo deliberado que começa necessariamente com o entendimento do que a marca significa, ou poderia significar, para seus públicos relevantes. A construção de uma marca depende também da avaliação de seus elementos práticos: o produto ou serviço entregue, sua qualidade ou desempenho, e como ele se encaixa nas necessidades dos clientes. Além disso, devem ser consideradas as práticas internas da organização, que tanto podem auxiliar quanto depreciar a proposição de valor de uma marca. A seguir, Schultz (2001:9) concebe um terceiro passo, que compreende a definição dos valores, competências e aspirações da marca. Esse conjunto deve estar alinhado com a direção estratégica da organização. O passo seguinte, segundo o mesmo autor, é a determinação dos atributos da identidade, da personalidade e do que ele chama de “voz” da marca. E o último passo é a definição do posicionamento da marca.

Doyle (1990:12-15) acredita que a função da propaganda na construção da marca é acelerar o processo de comunicação, dado que gera interesse e conhecimento pela marca, além de posicionar os valores desta de forma a chamar a atenção do público-alvo e aumentar a confiança na escolha da marca. Para esse autor, a construção de marcas sólidas inclui qualidade percebida pelo consumidor, serviço agregado superior, inovação e busca pela diferenciação. Assim como Ries e Ries (1998), Doyle (1990:14) defende a importância de chegar primeiro ao mercado, o que pode ser feito por meio de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, novos segmentos de mercado e oportunidades criadas por mudanças no meio ambiente.

Com relação à importância da qualidade na construção de marcas, Ries e Ries (1998:57-59) esclarecem que ter um produto ou serviço de melhor qualidade não garante a construção de uma marca sólida. O que mais importa é a percepção de qualidade por parte dos consumidores-alvo. Gale e Wood (1996:131) afirmam que “se os clientes associam seu nome à satisfação, qualidade e valor, você ganha lealdade do cliente, pratica preços mais elevados, compras repetidas, propaganda boca a boca e um fluxo contínuo de lucros altos”. Sendo assim, uma marca forte é criada apenas quando o cliente percebe a qualidade.

Quanto aos recursos para a construção de marcas, Schultz e Barnes (2001:10) afirmam que as marcas são criadas principalmente por meio de várias formas de comunicação, maneira pela qual a marca e sua essência tocam o cliente atual ou potencial. A comunicação de *marketing* representa o conjunto de todos os elementos do composto de *marketing* de uma marca, que criam transferência de valor entre as empresas e seus clientes ao estabelecer algum significado compartilhado com os clientes da marca (SHIMP, 2003:31). Deve ser ressaltada a importância da atenção, da coerência e da consistência na construção de marcas.

Quanto à coerência na construção de marcas, Telles (2004:53) esclarece que o posicionamento da marca deve ser a base e a orientação de toda forma de contato do público com a marca, ou seja, o conceito de coerência pressupõe que o posicionamento seja compatível e esteja refletido em cada uma das dimensões do composto de *marketing* (produto, preço, promoção e ponto-de-venda ou distribuição). Pode-se ir além dessa explicação e considerar também a coerência entre o posicionamento da marca e os valores e cultura da empresa que a fabrica, para construí-la “de dentro para fora”. Já a consistência, segundo Telles (2004:61), pode ser definida como a manutenção da coerência ao longo do tempo. Ries e Ries (1998:153) defendem a consistência da marca afirmando que “mercados podem mudar, as marcas não deveriam”. Esses autores acreditam que as características essenciais da marca não deveriam mudar, para que ela mantenha “sua posição na mente do consumidor”.

Após a análise da visão de todos os autores citados sobre a construção de marcas, serão apresentados, sucintamente, os modelos de Aaker e

Joachimsthaler (2000a) e de Keller (2003), por serem os mais abrangentes e completos.

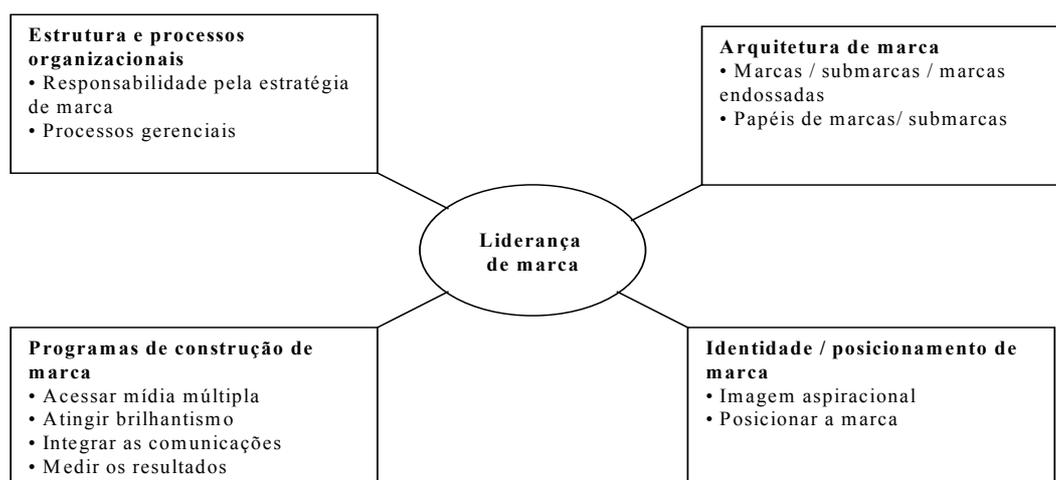
2.3. O modelo de liderança de marca de Aaker e Joachimsthaler

Aaker e Joachimsthaler (2000a:39) propõem um “modelo de liderança de marca” que pressupõe quatro aspectos principais: criação de uma organização construtora de marcas, desenvolvimento de uma arquitetura de marcas abrangente, desenvolvimento de uma identidade motivadora e de um posicionamento diferenciador, e desenvolvimento de programas de construção de marca eficientes e eficazes, com um sistema para acompanhar os resultados. Na Figura 1 está apresentado o modelo de Aaker e Joachimsthaler.

O primeiro aspecto refere-se à estrutura e aos processos organizacionais que conduzem à

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

Figura 1: Modelo de liderança de marca



Fonte: AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000a:39.

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

Os programas de construção de marca devem auxiliar na definição e na implementação da identidade da marca. Os autores citados acima

(2000a:41-2) ressaltam a importância da execução desses programas para que se crie um impacto cumulativo ao longo do tempo: “o desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar atitudes e criar profundos relacionamentos com clientes”. A boa execução requer a seleção das ferramentas certas de comunicação, incluindo mídias alternativas e interativas, e o gerenciamento do programa de comunicação, para que este seja sinérgico e consistente com a estratégia da marca.

A gestão de marcas bem-sucedida envolve a medição dos resultados do investimento nas marcas. Assim, Aaker e Joachimsthaler (2000a:42) sugerem

a utilização de indicadores que reflitam todas as dimensões do valor da marca: a consciência de marca, a qualidade percebida, a fidelidade de clientes e as associações (personalidade da marca e associações organizacionais e de atributos). Todo esse processo tem o apoio da análise estratégica de marcas (2000a:55), que auxilia o gerente a compreender a própria marca, o cliente e os concorrentes (seus posicionamentos, estratégias e pontos fortes).

2.4. O modelo de construção de uma marca forte de Keller

Keller (2003:75) propõe os quatro seguintes passos para a construção de marcas sólidas:

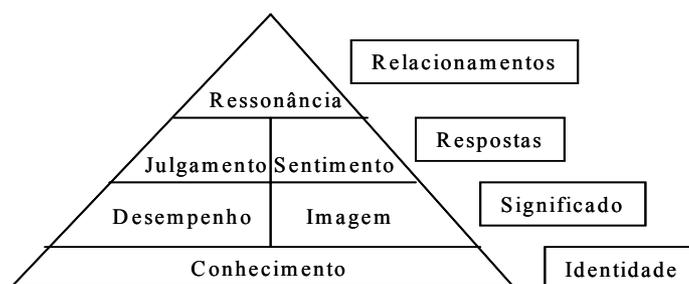
- a) Garantir a identificação da marca com os clientes e a associação, em suas mentes, da marca com uma categoria de produtos

específica ou com uma necessidade dos clientes.

- b) Estabelecer o significado (ou essência) da marca na mente dos clientes, criando uma ligação entre as associações tangíveis e intangíveis da marca e determinadas propriedades.
- c) Verificar as respostas dos clientes à identidade e ao significado da marca.
- d) Converter a resposta à marca em um relacionamento de lealdade entre os clientes e a marca.

Com o objetivo de fornecer uma estrutura para a construção de uma marca, seguindo os quatro passos propostos, Keller (2003:76-77) propõe uma pirâmide, chamada “pirâmide de valor da marca com base no cliente”, apresentada na Figura 2.

Figura 2: Pirâmide de valor da marca com base no cliente



Fonte: Baseada em KELLER, 2003:76.

Para construir a identidade da marca, é necessário incentivar o conhecimento dela entre os clientes potenciais. Mais do que lembrar o nome da marca, no entanto, o conhecimento inclui relacionar a marca (nome, logomarca, símbolos, entre outros) a certas associações na memória. O autor (KELLER, 2003:77) ainda ressalta que o conhecimento da marca deve ser profundo (o consumidor deve espontânea e facilmente lembrar-se da marca) e amplo (variedade de situações de compra e de uso nas quais os elementos da marca vêm à mente).

O desempenho refere-se à qualidade do produto. Assim, Keller (2003:81) afirma que a experiência dos clientes com a marca deve, no mínimo, atender suas expectativas, e que, quando os resultados atendem ou ultrapassam as expectativas, ocorre a satisfação do cliente. Além de às características intrínsecas do produto, o desempenho refere-se aos serviços agregados, ao estilo e *design*, ao preço e à confiança e durabilidade do produto.

A imagem, ou o imaginário, da marca diz respeito às características extrínsecas do produto ou serviço, como o perfil dos usuários, as situações de compra e uso, a personalidade da marca, seus valores, sua história e suas experiências. São os chamados fatores intangíveis. O objetivo do desempenho do produto e da imagem da marca é dar um significado à marca por meio da construção de associações.

O passo seguinte na pirâmide de Keller (2003:88-90) trata de verificar os julgamentos e os sentimentos dos clientes em relação à marca. Os julgamentos são as opiniões pessoais dos clientes e suas avaliações da marca, ou seja, a maneira pela qual os clientes relacionam os atributos tangíveis e intangíveis para formar uma opinião sobre a marca. Sendo assim, os clientes julgam a qualidade da marca, a credibilidade da marca (e da empresa fabricante ou detentora da marca), a consideração de compra e a superioridade da marca (se é

considerada única e/ou superior às demais). Já os sentimentos são as respostas emocionais motivadas pela marca, isto é, as emoções provocadas pela marca e por seu programa de *marketing*, a forma pela qual a marca afeta as percepções que os clientes têm de si mesmos e de sua relação com outras pessoas.

Por fim, o topo da pirâmide de Keller (2003:88-90) trata da ressonância da marca, ou seja, da natureza do relacionamento dos clientes com a marca e da extensão de sua “sintonia” com a marca. A ressonância pode ser dividida em quatro categorias: lealdade (referindo-se à repetição de compra e participação no volume da categoria), vínculo pessoal, senso de comunidade e engajamento ativo dos “clientes-fãs”, aqueles

dispostos a investir tempo, dinheiro, energia e outros recursos na marca, além de adquiri-la.

2.5. Modelo teórico para a construção de marcas sólidas desenvolvido a partir da teoria de *marketing*

Com base na teoria existente, elaborou-se um modelo teórico com os fatores construtivos de uma marca sólida. Este modelo tem por objetivo servir de diretriz teórica da pesquisa, dado que há a intenção de verificar se as empresas brasileiras que foram objeto deste estudo possuem marcas sólidas considerando-se esses fatores de *marketing*. O Quadro 1 apresenta a relação dos fatores de *marketing* que podem contribuir para a construção de marcas sólidas.

Quadro 1: Fatores de *marketing* para a construção de marcas sólidas

FATORES DE <i>MARKETING</i>
<p>– Fatores relacionados à informação: Conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra; Compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores; Conhecimento do mercado e dos concorrentes; Conhecimento do posicionamento e das ações dos concorrentes nos segmentos-alvo; Conhecimento das forças do ambiente de <i>marketing</i> e detecção de tendências; Conhecimento do significado da marca para seu público relevante; Realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de <i>marketing</i>; Realização de pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade; Realização de pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca; Realização de pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca.</p>
<p>– Fatores relacionados à estratégia de <i>marketing</i>: Avaliação dos segmentos de mercado; Definição dos segmentos mais atrativos para si; Tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo; Identidade da marca possui coerência e consistência, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor; Identidade da marca é coerente com a direção estratégica e a cultura da organização.</p>
<p>– Fatores relacionados ao composto de <i>marketing</i>: Composto de <i>marketing</i> é condizente com a identidade e o posicionamento da marca: • características do produto ou serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca, • política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e está baseada na percepção de valor dos consumidores, • os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca, • a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca; Portfólio da marca é condizente com sua identidade; Desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica; Planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.</p>
<p>– Fatores relacionados à inovação da marca: Pioneirismo (marca chegou ao mercado através de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, entre outros); Inovação (empresa é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias);</p>

Atualização (empresa faz atualização e renovação contínuas do produto ou serviço, para que estes fiquem em dia com a tecnologia disponível);
Adequação (empresa faz a adequação contínua das características do produto ou serviço às necessidades dos consumidores).

Fatores relacionados a recursos:

Equipe (ou profissional) de *marketing* dedicada a gerenciar a marca;
Equipe (ou profissional) de *marketing* capaz de gerenciar a marca;
Executivos-seniores da empresa envolvem-se na construção e gestão da marca;
Empresa realiza investimentos na marca de forma sólida ao longo do tempo (ex: comunicação, inovação, utilização técnica).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

3. METODOLOGIA

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

Dado que o objetivo é fazer uma análise em profundidade, escolheu-se o procedimento qualitativo, pois este permite ao pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profunda (PATTON, 1990:13-14).

Foi adotado o método do estudo de caso para levantamento de dados e informações, tendo em vista o desconhecimento empírico sobre o assunto. No caso desta pesquisa, fica claro que o estudo de caso é o melhor método, pois:

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

Além disso, o estudo de caso é a melhor estratégia a ser adotada porque o objetivo desta pesquisa vai ao encontro da essência de um estudo de caso, que é a de tentar “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM, 1973 *apud* YIN, 2001:31). O objetivo desta pesquisa é justamente esclarecer os fatores de *marketing* usados pelas

empresas brasileiras para construir suas marcas, as razões que as levaram a decidir-se por esses fatores em detrimento de outros, a maneira pela qual foram implementados (ações) e seus resultados (participação de mercado, lucratividade, etc.).

No âmbito da estrutura do estudo de caso, trata-se de um estudo de casos múltiplos que segue a lógica da replicação literal, isto é, os casos são selecionados de forma a se preverem resultados semelhantes (YIN, 2001:69), que se referem à utilização de determinados fatores de *marketing* que levam à construção de marcas brasileiras sólidas. Para a preparação da coleta de dados, elaborou-se um protocolo que conduziu os estudos de caso.

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

- empresas focadas no mercado consumidor (com exceção de empresas de serviços públicos);
- empresas de capital privado de controle acionário brasileiro e com alcance nacional (ou internacional);
- empresas que comercializem marcas criadas e desenvolvidas no Brasil (essas marcas podem ser exportadas, mas devem também ser comercializadas no Brasil);
- empresas que adotem estratégia de marca da empresa para os seus produtos ou serviços, dado que se pretende analisar especificamente as marcas corporativas que também sejam utilizadas em produtos e/ou serviços;
- marcas que sejam de fato sólidas, isto é, que atendam os quesitos apontados na definição de marca sólida, uma vez que o objetivo é estudar os fatores de *marketing* responsáveis pela construção de marcas sólidas;

- empresas que aceitem ser pesquisadas e cujos entrevistados conheçam o histórico de construção das marcas.

A fim de selecionar as empresas que poderiam participar do estudo, utilizou-se a edição especial da revista *Exame, Melhores e Maiores*, de 2004, especificamente o *ranking* com as 500 maiores empresas em vendas (EXAME, 2004). No *ranking*, foram verificadas a lucratividade e a evolução das vendas, que deviam ser positivas. Das nove empresas consideradas aptas a participar, três efetivamente concordaram em participar do estudo: Gol, O Boticário e DPaschoal.

Para a coleta de informação, foi utilizada a triangulação de dados, possibilitada pela variedade de fontes de dados utilizadas (PATTON, 1987 *apud* YIN, 2001:121). As fontes de evidências foram as relatadas a seguir.

Para os dados secundários:

- Documentação e registros em arquivo, coletados na mídia e nas empresas selecionadas.

Para os dados primários:

- Entrevistas com diretores da empresa e com gerentes da área de *marketing*. O objetivo foi conhecer a visão de quem estabelece a estratégia e de quem a executa; para isso, era imprescindível que o entrevistado conhecesse o histórico de construção da marca. A fim de complementar as informações e aumentar a compreensão dos fatores relevantes para a construção das marcas, entrevistaram-se também gerentes de outras áreas, como de inovação e de loja, assim como profissionais responsáveis pelas contas das empresas nas suas agências de propaganda. As entrevistas foram semi-estruturadas, seguindo um roteiro predeterminado, mas conduzidas de forma espontânea para tentar-se obter dos entrevistados suas próprias interpretações das estratégias adotadas, dos resultados e da saúde de suas marcas.
- Observação direta, isto é, as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas para que se pudessem observar a equipe de *marketing* trabalhando, as condições físicas da sede, sua localização e seu estilo, a fim de associar esses aspectos à imagem da marca e da empresa. Vale esclarecer, no entanto, que a observação teve um

papel secundário, pois o meio principal para a obtenção dos dados primários foi, de fato, a comunicação.

A ênfase na comunicação como método de coleta de dados implica algumas decisões suplementares quanto ao grau de estruturação e disfarce e quanto à forma de aplicação (MATTAR, 1999:160). O método de comunicação utilizado foi não estruturado e não disfarçado.

Com os dados oriundos das fontes, foram formados bancos de dados para cada uma das empresas, incluindo os documentos, registros, fitas gravadas das entrevistas e anotações, entre outros.

Quanto aos procedimentos analíticos, a estratégia geral adotada baseou-se nas proposições teóricas, as quais serviram de base para o projeto original deste estudo: o modelo teórico preliminar com os fatores de *marketing* construtivos de uma marca sólida. Portanto, avaliou-se em cada empresa se os fatores de *marketing* utilizados para a construção de suas marcas são semelhantes aos do modelo, se há outros fatores na prática, ou ainda se os fatores construtivos das marcas sólidas brasileiras são diferentes do modelo.

4. RESULTADOS

As três marcas estudadas foram consideradas sólidas. O primeiro resultado do estudo diz respeito ao fato de que solidez não significa, necessariamente, perfeição. Isso quer dizer que cada uma das marcas analisadas tem resultados financeiros positivos, apresenta uma trajetória de sucesso e é reconhecida como sólida em razão de premiações e do retorno de seus clientes, avaliado em pesquisas de mercado, mas seus próprios gestores fizeram algumas avaliações negativas:

- Gol – A marca ainda não criou um vínculo forte de fidelidade, pois seus gestores acreditam que o principal benefício para o cliente – o preço – não é fator construtivo de fidelidade. Além disso, a marca é jovem e por isso ainda não conta com alta fidelidade por parte dos clientes.
- DPaschoal – A marca não tem atraído novos consumidores jovens, o que a impede de renovar seu público como gostaria. Além disso, tem dificuldade em criar diferenciação porque os produtos vendidos em centros automotivos são sempre os mesmos. Por isso, busca

incessantemente a diferenciação por meio do serviço prestado. Foram avaliados com notas baixas: “a marca tem-se mantido relevante para o consumidor a longo prazo” e “a marca é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo”.

- O Boticário – A maior dificuldade está na diferenciação da marca. O segmento de produtos para cabelo teve nota baixa em qualidade.

Esses resultados mostram a dificuldade das empresas de apresentar sempre desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo, de diferenciar-se dos demais concorrentes, de manter-se relevante para os clientes, de atrair novos clientes e manter os atuais, promovendo sua fidelização. Uma vez constatados esses fatos, concluiu-se que, com as constantes mudanças no ambiente, não se pode esperar que as marcas sejam perfeitas e inabaláveis. Elas precisam manter seu valor e, ao mesmo tempo, renovar-se constantemente. Assim, decisões importantes para construir e, principalmente, manter marcas sólidas incluem: fazer um monitoramento constante da saúde da marca e manter equipes competentes para geri-la, a fim de identificar quais são as oportunidades da marca, estabelecer objetivos claros e traçar estratégias para atingi-los. Conclui-se que as empresas que têm consciência das deficiências atuais de suas marcas e que optam por reposicionamentos realizados de forma proativa demonstram capacidade para gerir suas marcas e mantê-las saudáveis no longo prazo.

Uma vez tendo-se definido a Gol, O Boticário e a DPaschoal como marcas sólidas, procedeu-se à descrição do processo utilizado em cada uma das empresas para a construção de sua marca sólida. Para tal, iniciou-se com um panorama do setor de atuação, uma apresentação do histórico da empresa e do surgimento da marca, para, em seguida, analisarem-se os fatores construtivos da marca.

As empresas selecionadas para participar do estudo atuam em setores diferentes: a Gol é uma companhia aérea e atua no setor de aviação civil, O Boticário atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e a DPaschoal é um centro automotivo que faz parte da cadeia de distribuição automotiva. Cada uma das empresas tem uma história diferente e peculiar.

As razões da escolha dos nomes das marcas também são bastante diversas. Enquanto a DPaschoal adotou o nome da família, o nome O Boticário foi escolhido por significar “O Farmacêutico” em espanhol, denotando tanto a língua de origem do dono da empresa (boliviano naturalizado brasileiro) quanto a origem da própria empresa (farmácia). Já o nome Gol foi escolhido em razão de premissas estabelecidas por um consultor de *marketing*, que levou em consideração a identidade e o posicionamento escolhidos pela empresa; uma vez selecionado o nome através de *brainstorming* entre os dirigentes da empresa, foi realizado um estudo de *branding*. Nota-se, portanto, que a escolha do nome Gol foi, das três, a única que contou com técnicas de *branding*. As outras foram feitas exclusivamente pelos próprios donos e de forma que se poderia chamar de emocional, não por falha das empresas, mas porque na época de sua formação ainda não se falava no Brasil em estudo de *branding*, identidade visual de marca ou coisa do gênero. Por essas constatações, a importância do nome da marca não deve ser considerada um fator determinante de sucesso na sua construção. É claro que o fato de ter um nome que contribui para transmitir seu posicionamento ajuda a empresa Gol, mas não o ter não parece ser um fator impeditivo da construção de marcas sólidas.

Das análises efetuadas dos dados e informações levantados pode-se concluir que, para essas três empresas, a adoção do conjunto de todos os fatores de *marketing* foi o que as ajudou a construir suas marcas e a torná-las tão sólidas quanto o são atualmente. Portanto, não se trata de focar alguns dos fatores de *marketing* – como o investimento em informação –, mas sim um conjunto de fatores: a informação é a base para que as três empresas estudadas tracem suas estratégias e desenvolvam seus compostos de *marketing*, e a inovação e os recursos adequados e consistentes são os outros dois pilares da construção dessas três marcas.

Em relação aos elementos do esforço de desenvolvimento da marca considerados críticos pela empresa, foi possível perceber quais foram os fatores considerados mais importantes na construção das três marcas analisadas. No bloco sobre informação, ressalta-se a realização de pesquisas para monitorar a saúde da marca e o conhecimento de seu significado para o público relevante da empresa; no bloco sobre estratégias de *marketing*, o fator de maior relevância é a

identidade da marca ser coerente com a direção estratégica e a cultura da organização; no bloco sobre o composto de *marketing*, as três empresas apontaram o planejamento e a coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor para garantir coerência – apesar de os elementos do composto de *marketing* terem pesos diferenciados para cada empresa, pode-se afirmar que o composto de *marketing* é condizente com a identidade e o posicionamento de cada marca; já no bloco sobre inovação, não há um fator que seja o mais importante para as três marcas, mas deve-se ressaltar a relevância da inovação para a construção das marcas.

Analisando-se cada bloco de fatores separadamente, pode-se notar que as três empresas estão constantemente avaliando a saúde da marca e o que esta significa para os clientes. Isso explica por que os representantes das três empresas foram tão ágeis em dar as notas para as características de uma marca sólida e por que o fizeram com tanta propriedade, isto é, eles de fato sabem quais são as forças e fraquezas de suas marcas, o que é uma base importante para preparar estratégias que mantenham as marcas sólidas. Para O Boticário e a DPaschoal também é muito importante o conhecimento sobre o consumidor e seu comportamento de compra, pois isso lhes permite estar, a todo momento, pensando em novos produtos e serviços que atendam esse consumidor.

Quanto aos fatores relacionados às estratégias de *marketing*, é importante ressaltar que as três empresas possuem valores e princípios bem definidos, declarações de missão e visão, e estimulam seus funcionários a ajudar a construir as marcas “de dentro para fora da empresa”. A cultura de cada uma das empresas é muito forte e individual, mas todos os representantes entrevistados fizeram questão de afirmar que se trata de empresas éticas e que seus valores e princípios, estabelecidos no momento da fundação, não foram alterados ao longo do tempo, o que incentiva a coerência das ações da empresa. Nesse contexto, chama a atenção o fato de todas as empresas mencionadas investirem de forma consistente em projetos de responsabilidade social. Até mesmo O Boticário e DPaschoal, que são empresas mais antigas, já fazem isso há muitos anos, antes mesmo de o termo “responsabilidade social” ter sido cunhado e disseminado. Isso demonstra que, de fato, o investimento realizado

nas áreas sociais e ambientais faz parte dos valores das empresas; mas, como isso passou a ser importante para os clientes e demais públicos de interesse, sua divulgação pelas empresas passou a ser maior.

Ainda com relação às estratégias de *marketing*, todos os entrevistados declararam também que a identidade das marcas foi definida com base na cultura e na direção estratégica da organização, elementos considerados indissociáveis. Além disso, na Gol também destacaram a coerência e a consistência da identidade da marca com o seu benefício e a comunicação com o consumidor. Na DPaschoal foi afirmado que esse é um dos principais desafios da empresa, o qual induz todos os funcionários a transmitir de forma coerente, por meio de suas ações, aquilo que a empresa estabeleceu como identidade da marca.

O bloco que apresenta maior número de elementos críticos para o esforço de desenvolvimento das marcas analisadas é o dos fatores relacionados ao composto de *marketing*. Embora apenas um dos fatores (planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor) seja igualmente importante para as três empresas, o número de fatores apontados deixa clara a relevância desse bloco. Em relação à Gol, as declarações dos respondentes tornaram possível concluir que os elementos mais importantes de seu composto de *marketing* são o produto/serviço, a comunicação e o preço, este último o benefício principal da marca. Além disso, a empresa dá muita importância ao desenvolvimento e à implementação de várias formas de comunicação da marca de maneira sinérgica. Na Gol “essa questão de 360 graus é muito clara”.

No Boticário, o canal de distribuição é o elemento mais importante do composto de *marketing*, porque é ele o canal de distribuição que garante o diferencial da empresa: O Boticário tem a maior rede de franquias no setor. Isso não significa que os produtos e serviços oferecidos não tenham importância, ou até mesmo o preço e a comunicação.

Na DPaschoal, o canal de distribuição e os serviços oferecidos representam os diferenciais da empresa, que conta com 200 lojas e 300 credenciados e foi pioneira na adoção de um formato diferenciado para o setor (lojas limpas e

iluminadas, com boa localização e acesso, além da qualidade dos serviços prestados).

Por fim, o planejamento e a coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor para garantir coerência foram apontados como muito importantes pelas três empresas. Como nos três casos analisados os funcionários das empresas têm contato direto com os clientes, ressalta ainda mais a importância de construir a marca de dentro para fora da empresa, para que haja de fato coerência entre todos os pontos de contato das marcas com os clientes.

Em relação à inovação, as três empresas foram pioneiras em seus setores de atuação: a Gol foi a primeira companhia aérea brasileira a adotar o modelo de negócios *low cost, low fare*; O Boticário investiu no sistema de franquias e ajudou a desenvolver a indústria de cosméticos e perfumaria no Brasil; e a DPaschoal foi pioneira na adoção de um novo conceito de loja e de atendimento para um centro automotivo. O pioneirismo parece ter sido mais relevante para a construção das marcas Gol e DPaschoal. Para O Boticário, o fator mais relevante foi a contínua inovação, por meio do reconhecimento, avaliação e assimilação de novas idéias e adequação contínua das características dos produtos às necessidades dos consumidores num setor em que os consumidores anseiam novidades e em que os avanços tecnológicos têm sido expressivos. Para a DPaschoal, a renovação contínua também foi muito importante, principalmente o investimento em equipamentos novos, na informatização da empresa e no lançamento de novos serviços, para manter uma diferenciação em relação à concorrência.

Quanto aos fatores relacionados a recursos, são sem dúvida importantes, pois é essencial que as marcas tenham um gestor, que os executivos-seniores compreendam a importância de gerir as marcas e se envolvam no processo, transmitindo os valores e princípios da empresa para as marcas, e que as empresas façam investimentos consistentes nas suas marcas. Esses fatores, entretanto, não foram apontados como os mais importantes pelos entrevistados. Esse resultado causou estranheza, porque se trata de empresas que fizeram altos investimentos ao longo do tempo – em inovação, comunicação, distribuição, informação e tecnologia – para construir suas marcas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A principal conclusão deste estudo é que há grande convergência entre todos os fatores de *marketing* utilizados para a construção dessas marcas e o modelo teórico desenvolvido para a pesquisa. Conforme pôde ser visto, as três empresas analisadas baseiam-se em informação para gerir suas marcas, adotaram os fatores relacionados à estratégia e ao composto de *marketing* para construí-las, desde sua fundação deram grande destaque à inovação e sempre investiram consistentemente recursos adequados na construção e gestão das marcas. Vale ressaltar que o único fator que não se aplica à empresa Gol é o portfólio da marca ser condizente com sua identidade (fator relacionado ao composto de *marketing*), uma vez que a empresa adota apenas a marca Gol, não contando com um portfólio de marca.

Com base nos resultados e nas conclusões e levando-se em consideração as limitações do método utilizado na pesquisa, que não permite generalizar as conclusões, são sugeridas recomendações de procedimentos e ações para a construção de marcas sólidas no Brasil.

Partindo-se do processo de construção de marcas sólidas proposto na teoria de *marketing* que deu origem à diretriz teórica da pesquisa e da experiência obtida com as marcas analisadas, são sugeridos os seguintes procedimentos e ações para a construção de marcas sólidas:

- Investir no conhecimento sobre o consumidor antes mesmo do lançamento;
- Investir constantemente no conhecimento sobre o significado da marca para o consumidor;
- Monitorar periodicamente a saúde da marca;
- Manter coerência e consistência entre a cultura da organização, a identidade da marca e as ações de *marketing*;
- Desenvolver um composto de *marketing* que seja condizente com a identidade e o posicionamento da marca e administrá-lo com eficiência;
- Desenvolver e implementar um programa de comunicação de forma sinérgica, adequando-o ao tamanho da empresa e de seu mercado;

- Planejar e coordenar todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir coerência;
- Investir em inovação sempre, se possível desde a concepção do próprio negócio.

Lembrando que o procedimento qualitativo e os métodos adotados na pesquisa possuem uma série de limitações e restrições, recomenda-se, para estudos futuros, a pesquisa de um número maior de empresas que tenham marcas consideradas sólidas, para que, mediante o uso de métodos quantitativos, comprovem-se as conclusões apresentadas neste estudo, de abordagem exploratória e qualitativa. Dessa forma, seria possível comprovar a validade da diretriz teórica da pesquisa e apontar os principais fatores de *marketing* construtivos de marcas sólidas no Brasil, para chegar a um modelo teórico que poderia ajudar empresas novas e antigas, que percebam a importância de investir na marca, a construir e gerenciar suas marcas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- _____; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000a.
- _____. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Administração de marcas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.
- BEDBURY, S. *O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. *The Journal of Consumer Marketing*, [S.l.], v. 7, n. 2, Spring 1990.
- EXAME. *Melhores e maiores*. São Paulo, Edição do ano, 2004.
- GALE, B. T.; WOOD, R. C. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- KAPFERER, J.-N. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KELLER, K. L. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- KING, S. *Developing new brands*. New York: Halsted Press, 1973.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.
- MACHADO, M. C. C. A utilização da marca como diferencial estratégico: um estudo comparativo entre empresas de capital nacional e de capital estrangeiro que atuam no mercado brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003.
- MARTINS, J. *A natureza emocional da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NUNES, G.; HAIGH, D. *Marca: valor do intangível*. São Paulo: Atlas, 2003.
- PATTON, M. *Qualitative evaluation and research methods*. Estados Unidos: SAGE Publications, 1990.
- RIES, A.; RIES, L. *The 22 immutable laws of branding: how to build a product or service into a world-class brand*. New York: HarperCollins Publishers, 1998.
- SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____. Getting to the heart of the brand. *Marketing Management*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 8-9, Sept./Oct. 2001.

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

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. *Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

TELLES, R. *Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.