

Francisco Antonio Serralvo

Gestão de MARCAS E PRODUTOS

Francisco Antonio Serralvo

Gestão de
MARCAS E PRODUTOS

2009

Francisco Antonio Serralvo

Pós-doutor em Administração de Marketing pela Universidade de Santiago de Compostela – Espanha (USC). Doutor em Ciências Sociais e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). MBA em Marketing pela Canterbury Christ Church University – Inglaterra. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Marília (Unimar). Professor titular da PUC-SP. Coordena o Grupo de Estudos da Marca (GEMA) e o curso de especialização – MBA Executivo – Gestão de Negócios em Vendas da PUC-SP. Na esfera empresarial, é consultor de empresas, atuando na área de planejamento e desenvolvimento de produtos, programação e comunicação visual, estudos de mercados e distribuição física, treinamento e formação gerencial, estruturação e preparação de equipes de vendas, negociação, marketing e monitoria. Membro executivo da American Marketing Association (AMA) e da American Society for Training and Development (ASTD). Possui vários artigos publicados sobre a gestão de marketing e estratégia. Organizador do livro *Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro* (editora Saraiva) e coautor do livro *Trade Marketing* (editora Campus). Tem realizado inúmeras palestras e conferências no Brasil e no exterior.

Sumário

O contexto dos produtos	9
Fatores determinantes do consumo	9
Conceito do produto.....	12
Classificação de produtos.....	14
Conclusão.....	19
Composto do produto	25
Estrutura de produtos.....	25
Diferenciação do produto	29
Conclusão.....	32
Fundamentos da gestão do produto.....	39
Portfólio de produtos.....	39
Gestão do portfólio de produtos.....	46
Conclusão.....	47
Princípios da gestão dos serviços	53
Natureza dos serviços.....	53
Composto de serviços	58
Gestão do processo e da qualidade de serviços.....	58
Conclusão.....	60
Desenvolvimento de novos produtos	67
Processo criativo no desenvolvimento de novos produtos.....	67
Etapas para o desenvolvimento do novo produto	71
Fatores de influência na adoção de produtos pelo consumidor	74
Conclusão.....	75

A dimensão das marcas	85
Conceito de marca	85
Classificação das marcas	88
Conclusão.....	93
Estrutura da marca	99
Construção da marca	99
Arquitetura da marca.....	103
Posicionamento da marca	111
Posicionamento das marcas.....	111
Reposicionamento de marcas	114
Conclusão.....	116
Patrimônio de marca	123
Contexto do patrimônio da marca.....	123
Fundamentos do patrimônio da marca	124
Estratégias de lealdade a marcas.....	127
Conclusão.....	132
Embalagens.....	137
Características das embalagens.....	137
Tipos e funções das embalagens.....	139
Desenvolvimento das embalagens	143
Temas e estilos.....	146
Conclusão.....	150
Gabarito.....	157
Referências	165
Anotações.....	171

Apresentação

O gerenciamento de marcas e produtos tem sido uma das áreas mais demandadas do marketing, assumindo importância crucial notadamente a partir dos anos 1960, devido à criação do cargo de gerente de produto nas organizações empresariais na década de 1950.

Durante todos esses anos, diversos modelos de gerenciamento de produto foram desenvolvidos, com vistas a melhorar o desempenho competitivo das organizações e ampliar o leque de oportunidades das empresas, envolvendo as áreas de produto (pesquisa e desenvolvimento), finanças e, claro, marketing.

A partir dos anos 1970, a área ganhou significativo reforço com o surgimento do *branding* ou, em português, gestão da marca, resultante das teorias de posicionamento da marca desenvolvidas por Al Ries e Jack Trout.

Desde então, administrar marcas e produtos tem ocupado a maior parte do tempo dos profissionais de marketing das empresas, com vistas a consolidar participação de mercado, desenvolver novas oportunidades competitivas, defender efetivamente posições de mercado, entre inúmeras outras possibilidades gerenciais.

Este livro procura orientar o leitor no sentido de compreender como deve proceder o profissional que atua no campo das marcas e dos produtos nas empresas, sejam elas de cunho lucrativo ou não, do setor público ou privado.

O livro foi organizado em dez capítulos, de forma a explorar de maneira abrangente o campo da gestão das marcas e produtos. No primeiro capítulo, “O contexto dos produtos”, trata-se do contexto central do consumo, discutindo desejos e necessidades, conceito do produto e como

estes são classificados. O segundo capítulo, “Composto do produto”, discute os elementos básicos da gestão do produto e suas implicações para a atuação da empresa no contexto competitivo. Já o terceiro capítulo, “Fundamentos da gestão do produto”, reflete sobre a importância do gerenciamento dos produtos e seus reflexos para a adequada composição da oferta da empresa no mercado em que ela atua. O quarto capítulo, “Princípios da gestão dos serviços”, procura caracterizar os serviços como meio de transação em marketing e discutir suas especificidades que o diferenciam dos bens tangíveis. O quinto capítulo, “Desenvolvimento de novos produtos”, fecha a parte do livro relativa aos produtos e trata de identificar os principais meios e recursos necessários para a criação e desenvolvimento de produtos e sua comercialização nos mercados.

A partir do sexto capítulo, “A dimensão das marcas”, passa-se a abordar a gestão das marcas nas organizações, inicialmente descrevendo e delimitando o campo das marcas, seu significado e importância para o ambiente de marketing das organizações. O sétimo capítulo, “Estrutura da marca”, reflete sobre os fatores determinantes para a construção e desenvolvimento das marcas no contexto mercadológico. No oitavo capítulo, “Posicionamento da marca”, são discutidas a importância do posicionamento para o desenvolvimento das marcas, e a abordagem estratégica do posicionamento de marcas para o aumento da competitividade dos produtos no mercado. O nono capítulo, “Patrimônio da marca”, procura analisar os meios para o desenvolvimento do patrimônio das marcas e suas implicações para o desenvolvimento das estratégias de marketing das organizações. Por fim, no décimo capítulo, “Embalagens”, estudam-se as principais características das embalagens e suas contribuições para o desenvolvimento de marcas e produtos.

Desejo uma boa leitura a todos!

O contexto dos produtos

Objetivo: apresentar os conceitos centrais que delimitam e caracterizam o produto e a sua inserção no contexto dos negócios.

Fatores determinantes do consumo

Todas as pessoas precisam consumir algum tipo de produto para a sua sobrevivência. Desde que os homens se organizaram em sociedades, o padrão de consumo tornou-se um imperativo da condição humana e, de forma muitíssimo mais acentuada, nas economias industrializadas. Essa organização social tem passado por uma fantástica evolução e vive-se hoje uma explosão de novas possibilidades para comprar coisas e objetos antes nunca imaginadas. A tecnologia e o sistema produtivo das nações desenvolvem soluções cada vez mais interessantes, tudo com o intuito de procurar simplificar o dia a dia das pessoas e aumentar o conforto proporcionado pelos bens econômicos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Pode-se afirmar, portanto, que o entendimento do processo do consumo é de suma importância para o estabelecimento das principais variáveis envolvidas nas relações das empresas com o seu mercado e também dos consumidores com os produtos, na escolha correta das marcas de sua preferência.

Para entendermos melhor o processo que estrutura a comercialização de bens na economia é fundamental refletir sobre alguns conceitos que delimitam o campo das transações comerciais e, portanto, da venda de produtos para as pessoas de uma forma geral.

Necessidade e desejos

A primeira indagação que surge quando se pensa na comercialização dos produtos, é: por que as pessoas compram? Imediatamente nos vem a resposta: porque elas têm necessidades. Isso é verdadeiro, mas o que são necessidades? Como entender esse fator que nos leva a consumir o que consumimos constantemente? Será que sempre compramos coisas de que realmente necessitamos?

Diversas interpretações têm sido dadas às necessidades, indo desde uma abordagem mais geral como carência ou falta de algo (na perspectiva econômica) até a noção de ausência de algo útil ou indispensável ao ser humano. A busca pela utilidade dos bens é a noção que vamos adotar para o entendimento do que são produtos.

Guzmán (1979, p. 255) se refere à existência de duas classes de necessidades: a absoluta e a relativa.

As necessidades absolutas são aquelas sentidas em qualquer situação com relação aos semelhantes, e as necessidades relativas são sentidas unicamente por fazerem as pessoas sentirem-se superiores às outras. As necessidades absolutas são limitadas em capacidade, porque à medida que são satisfeitas vão apagando-se. Enquanto que as relativas, por sua própria natureza, são insaciáveis, já que, quanto maior é a capacidade econômica do indivíduo, maior é o horizonte de suas aspirações, sendo que as conquistas no terreno das necessidades relativas servem às sociedades atuais para definir as posições dos indivíduos na escala social.

Em resumo, podemos afirmar que as necessidades absolutas são as necessidades básicas, ou primárias, que, se não forem satisfeitas, afetam a saúde e/ou a sobrevivência do ser humano (como alimentação, repouso, entre outras). As necessidades relativas podem ser entendidas como necessidades sociais, pois emergem, em sua maioria, do convívio com os demais indivíduos de uma sociedade.

O desejo, por sua vez, é uma forma de tensão interior definida por uma intensidade e uma tonalidade determinadas. Sua satisfação é função da orientação do indivíduo para uma situação específica. A satisfação da necessidade pressupõe, portanto, um dispositivo que sensibilize o indivíduo, capacitando-o a transferir para o nível consciente uma carência que nem sempre é espontaneamente percebida. Dessa forma, e sendo essas necessidades definidas por uma intensidade e tonalidade específicas, e perfeitamente delineadas, é necessário que a abordagem do indivíduo seja realizada por meio de uma perfeita sintonia com essas características para que consigamos a explicitação das necessidades do indivíduo na forma de desejos compreensíveis e plenamente realizáveis.

Em outras palavras, é preciso que um desejo se transforme em um motivo capaz de levar as pessoas a agirem. Ele pode ser consciente ou inconsciente. Quando consciente, ele se constitui de uma atitude mental – vontade clara expressa por uma força manifesta no indivíduo. Quando inconsciente, reflete desconforto – sentimento de falta de algo incompreendido. Em resumo, o desejo se distingue da necessidade por se constituir em um estado afetivo (marcado pela vontade), ao passo que a necessidade, via de regra, manifesta-se no plano da ausência de algo útil.

Utilidade e benefícios

O sentido da utilidade, seja na perspectiva filosófica ou na econômica, está intimamente ligado à noção de bem-estar. Por utilidade entende-se aquilo que pode

produzir impactos positivos (bem-estar) para as pessoas e, por decorrência, possa ser desejado por elas. Assim, a utilidade assume o significado de “obtenção do prazer”, resultado da satisfação de uma necessidade ou desejo.

A satisfação produzida por um bem, toma a forma de *benefício*, pois é esse o efeito final da utilidade para as pessoas. Portanto, a utilidade é entendida pelos consumidores como benefícios, ou seja resultado final para elas do que os bens são capazes de produzir, como prazer, alegria, ou qualquer outra forma de bem-estar ou conforto.

Podemos afirmar, portanto, que as pessoas não compram bens, mas sim o que os bens vão fazer para elas.

Bem econômico

A satisfação das necessidades exige meios para ser alcançada e esses meios são chamados de bens. Assim, um bem é o que é apropriado à satisfação das necessidades. Uma pequena porção desses meios existe, ainda, em excesso na natureza e, assim, a economia deles não cuida. Esses bens são chamados de “bens livres”, como, por exemplo, o ar que respiramos, que não é objeto de transação ou venda. Alguns autores recomendaram a exclusão desses bens livres do conceito geral de bens, porque assim não se precisaria do adjetivo econômico para caracterizar os bens escassos, pois somente estes realmente interessam à economia. Apesar disso, tornou-se tradicional o conceito de bem no sentido amplo.

Quando a teoria do valor do trabalho passou a dominar a economia, procurou-se conceber o bem em si, definindo-o como resultado do trabalho. Logo, porém, verificou-se que essa definição era restritiva, e foi abolida em função da definição mais ampla, baseada na satisfação das necessidades. Dessa forma, os serviços enquadram-se perfeitamente na categorização de bens econômicos, uma vez que apresentam requisitos similares, no que se refere ao atendimento de necessidades, aos objetos físicos.

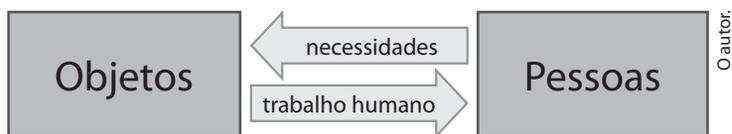


Figura 1 – Dinâmica dos bens econômicos.

O diagrama apresentado na figura 1 demonstra o sentido de utilidade que os objetos adquirem para as pessoas por meio do trabalho executado pelo ser humano. Assim é que, as pessoas precisam de determinadas coisas para sua sobrevivência e são atendidas, em suas necessidades, pelo trabalho de outras pessoas, valendo-se de recursos existentes na natureza. Com base nisso, todas as pessoas representam dois papéis, ora de consumidor, ora de fornecedor.

Concluindo, pode-se definir bens econômicos como sendo: “todo e qualquer objeto com valor econômico passível de ser transacionado, destinado a satisfazer algum tipo de necessidade, e que seja resultante do trabalho humano” (SERRALVO, 1993, p. 40).

A delimitação conceitual proposta baseia-se nos aspectos de que as pessoas precisam ter necessidades e de que os objetos que lhes são oferecidos (resultantes de um trabalho humano) devem ser úteis (ou adequados).

Ao se analisar o conjunto de necessidades das pessoas, observa-se, como já se viu anteriormente, que estas podem ser de origem material ou imaterial, isto é, pode-se precisar de objetos físicos, alimentos, por exemplo, como de coisas não expressas de forma material, como conselhos.

Dadas essas considerações, pode-se dizer que os bens econômicos assumem duas dimensões: bens tangíveis – que são constituídos pelas mercadorias; e bens intangíveis – que são constituídos pelos serviços.

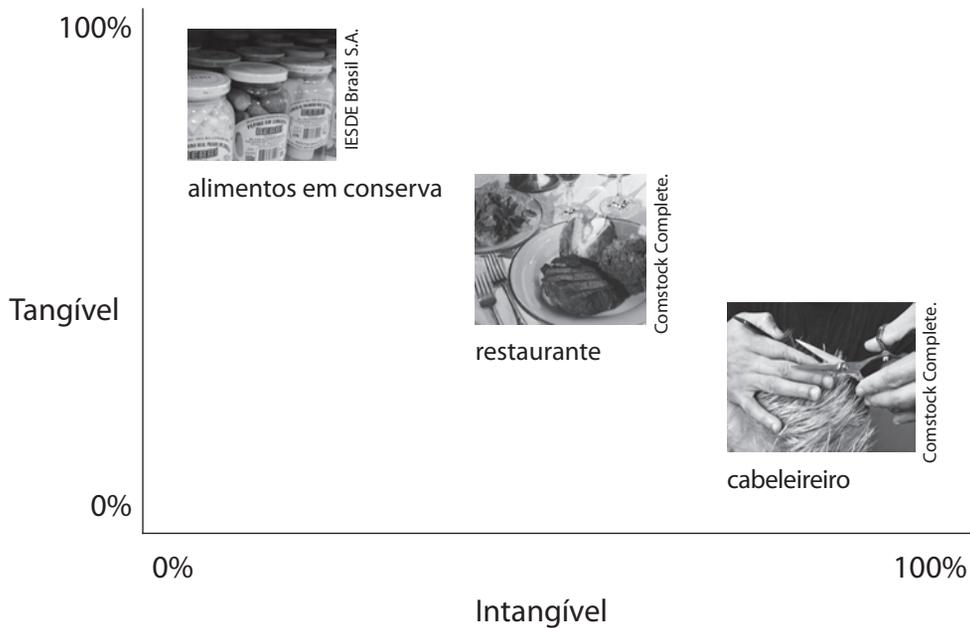
Conceito do produto

O conceito de produto está intimamente ligado ao conceito de bem econômico. A diferença principal entre eles é que o produto apresenta-se na forma acabada para satisfazer algum tipo de necessidade humana. Em síntese, todo produto é um bem econômico, mas nem todo bem econômico constitui-se em um produto. Todavia, a prática do mercado tem adotado a expressão “produto industrial”, o bem econômico que ainda não atingiu a forma de “utilidade para o consumo”, ou seja, não se converteu em produto acabado.

Por definição, “produto é a forma acabada de um bem econômico, pronta para o uso, combinando aspectos tangíveis e intangíveis, que visam satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores” (SERRALVO, 1993, p. 40).

As variáveis tangíveis e intangíveis estão, portanto, presentes no conceito do produto. Todo produto tem algo de tangível e de intangível, variando apenas a proporção

de sua composição. McCarthy e Perreault (1993) ilustram essa composição com o exemplo da figura 2.



(MCCARTHY; PERREULT, 1993, p. 257. Adaptado.)

Figura 2 – Composição do produto.

As ênfases do produto podem variar do tangível ao intangível. Um alimento em conserva, como ilustrado no exemplo da figura 2, tem a ênfase voltada para o tangível, mas inclui aspectos intangíveis, como a marca, o serviço de atendimento ao consumidor, uma receita, entre outros. Um restaurante enfatiza tanto a boa comida como o bom atendimento. Por fim, um cabeleireiro, para ter uma boa reputação, depende essencialmente de sua competência técnica (intangível), mas se tiver um bom local (tangível) pode melhorar seu desempenho.

Segundo Kotler e Keller (2006), o conceito de produto abrange três dimensões básicas, a saber: produto tangível, produto ampliado e produto genérico, conforme ilustra a figura 3.



Figura 3 – Dimensões do conceito do produto: geladeira.

Produto tangível é a entidade ou serviço físico oferecido ao comprador. É aquilo que imediatamente se reconhece como a coisa vendida. Batons, sopas, computadores, máquinas fotográficas, aço, serviços datilográficos, seminários educacionais, são produtos tangíveis. Produto ampliado é o produto tangível juntamente com todo o conjunto de serviços que o acompanha. Por exemplo, o produto ampliado da IBM não é somente o computador, mas todo o conjunto de serviços associados, incluindo instrução, programas, serviços de programação, manutenção e reparos, garantias, e assim por diante. Por fim, produto genérico é o benefício essencial que o comprador espera obter do produto. A mulher que compra batom não está comprando um conjunto de atributos químicos e físicos: está comprando beleza.

Classificação de produtos

Distinguir os produtos em categorias específicas vai além de se estabelecer diferenças – o ponto central da classificação é identificar públicos específicos e, com isso, determinar estratégias para atuação no mercado.

Assim, a classificação de produtos obedece, em geral, a premissa da destinação do uso que pode ser o produto acabado, pronto para o uso e, portanto, destinado ao

consumidor final, ou o produto que se encontra em sua forma bruta ou que ainda necessite de outras etapas de transformação para se tornar um produto acabado, denominado de produto industrial, conforme ilustrado na figura 4.

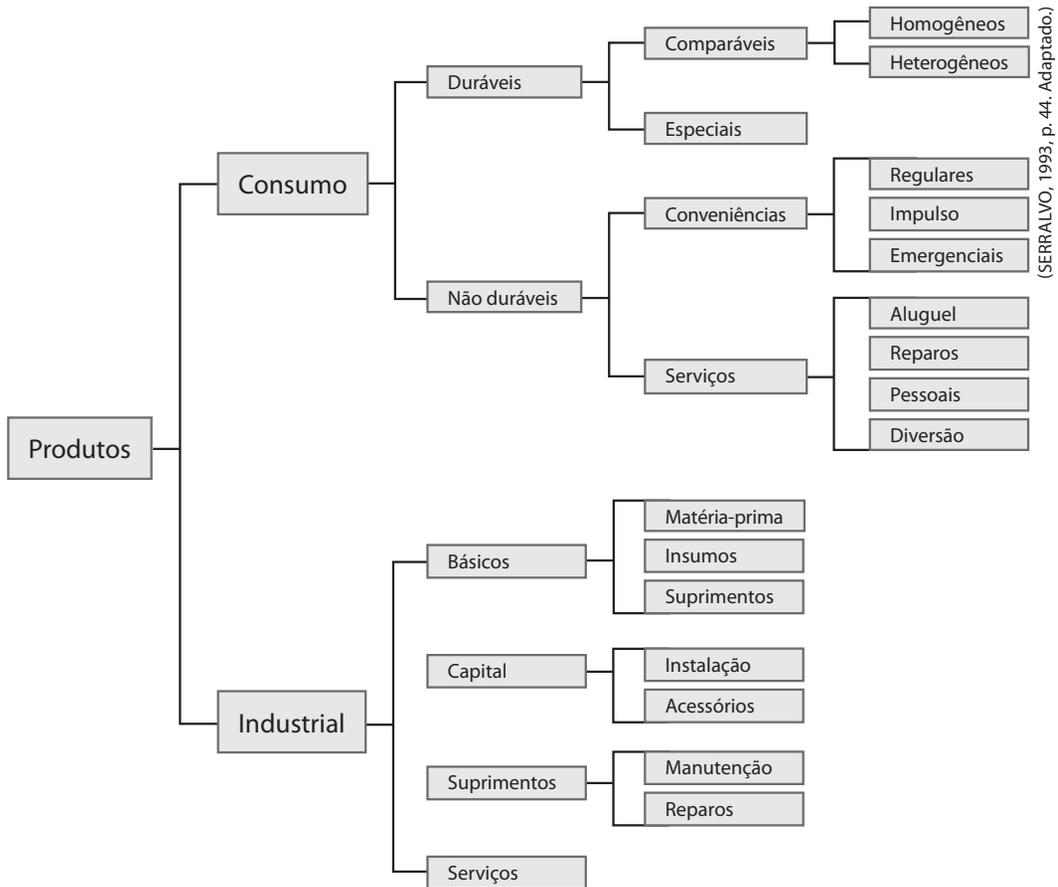


Figura 4 – Classificação dos produtos.

Produtos de consumo

Por produtos de consumo definem-se todos aqueles que se destinam às pessoas que compram para uso próprio e são destruídos ou transformados pelo uso. Não se destinam ao repasse a outrem, sob qualquer forma de comercialização e normalmente são comprados em pequenas quantidades, suficientes para curtos períodos de tempo. Eles se constituem no principal insumo do varejo.

Os produtos de consumo estão divididos em dois grupos, a saber: produtos de consumo duráveis e produtos de consumo não duráveis.

Produtos de consumo duráveis

Os produtos de consumo duráveis são aqueles que resistem a vários usos. Embora não possuam uma durabilidade ilimitada, pois são também destruídos pelo uso, podem resistir a inúmeros usos por anos seguidos. São classificados como comparáveis e de uso especial.

Os produtos de consumo duráveis de compra *comparada* (comparáveis) são todos aqueles em que os consumidores empregam algum tipo de esforço, normalmente de tempo, para comparar as opções entre produtos concorrentes.

Apresentam-se em dois tipos, os *homogêneos*, produtos cujos consumidores efetuam comparações diretas com as especificações dos produtos concorrentes que possuam semelhantes níveis de desempenho e características. Nesse caso, o fator determinante da compra quase sempre é o preço, por exemplo, televisão, geladeiras, aparelhos de som etc.

Os *heterogêneos* são os que levam os consumidores a fazer comparações indiretas, baseadas muito mais em aspectos subjetivos do que nas especificações dos produtos comparados. Normalmente, são comparações feitas com base em estilo e adequação do produto, fatores que, via de regra, superam o aspecto do preço. Exemplifica-se com produtos do tipo de joias, móveis, quadros, roupas etc.

Os produtos de *consumo duráveis especiais* são produtos cujos consumidores estão dispostos a fazer um esforço adicional para obtê-los. Eles não são comparáveis entre si e conferem um prestígio especial, ou distinção, a quem os utiliza. Normalmente possuem forte tradição da marca e uma aspiração generalizada das pessoas em possuí-los, havendo consenso geral quanto à qualidade do produto. É por esse motivo que um consumidor paga centenas de reais em uma caneta Mont Blanc, contra centavos que custa uma caneta Bic, por exemplo.

Produtos de consumo não duráveis

O outro grupo de produtos de consumo são os *não duráveis*, que correspondem a todos os produtos que resistem a apenas um ou poucos usos, não exigindo maiores esforços dos consumidores para comprá-los, principalmente em termos de tempo. Via de regra, referem-se a itens de valores não muito elevados, muito embora possam existir produtos nessa categoria que tenham valores de vendas mais elevados. Um exemplo desse tipo de produto são os alimentos, pois são consumidos logo no primeiro uso. Produtos de higiene pessoal, como sabonetes, também são classificados nesse grupo de produtos.

Os *produtos de consumo de conveniência* ou simplesmente *produtos de conveniência* podem ser:

- *regulares* – os de compra frequente e rotineira, tais como cigarros, bebidas, margarina etc.;
- *por impulso* – os de compra não planejada e com forte apelo momentâneo para compra, representados pelos chocolates, doces, confeitados etc.;
- *emergenciais* – os de compra imediata para atender uma falta momentânea e inesperada (situação de crise), que podem ser o leite de madrugada, a gasolina com o tanque na reserva, remédios etc.

Serviços

Ainda no grupo de produtos não duráveis, temos os serviços, que são todo tipo de produto em que o benefício principal ao consumidor advém de algo intangível e não resulta na transferência de propriedade. Por definição, “serviços são toda forma imaterial de satisfação das necessidades dos consumidores, não havendo nenhuma transferência de propriedade nessa transação” (SERRALVO, 1993, p. 45).

Devido a sua natureza abstrata, os serviços fogem à regra comum, comumente aplicada às mercadorias ou outras coisas de origem material. Os serviços estão classificados em: pessoais, aluguel, reparos e diversão.

Os *pessoais* são prestados diretamente entre o fornecedor e o consumidor, sem a intermediação de mercadorias. É possível que nessa transação possa existir algum objeto físico, mas ele será, sempre, um valor agregado e somente suplementará a transação. Por exemplo, o objeto maior de uma conta bancária, produto de serviço pessoal, é a guarda e proteção do dinheiro (origem imaterial), embora ela envolva talões de cheques, cartões magnéticos etc. (origem física).

Os de *aluguel* são aqueles em que uma mercadoria, de propriedade do fornecedor é cedida temporariamente ao consumidor mediante alguma forma de pagamento. Como exemplos tem-se locadoras de veículos, hotéis etc.

Os de *reparos*, ao contrário dos de aluguel, consistem naqueles em que algum tipo de atividade é executada em uma mercadoria pertencente ao consumidor, sob a forma de conserto, recuperação ou alteração das características básicas da mercadoria. São os serviços de assistência técnica, oficina mecânica e instaladoras de acessórios em veículos, por exemplo.

Quanto aos de *diversão*, são todos os que se destinam ao entretenimento e ao lazer dos consumidores. Identificam-se pelos parques de diversão, circos, teatros, cinemas etc.

Produtos industriais

Tal qual os consumidores, as organizações compram uma gama muito grande de produtos e uma classificação adequada dos produtos industriais possibilita o desenvolvimento de estratégias adequadas de marketing. Basicamente, a classificação dos produtos industriais é feita em termos do nível de participação que um produto tem na composição de um outro produto. Com base nessa perspectiva, existem quatro grupos distintos de produtos industriais, a saber: básicos, capital, suprimentos e serviços.

Produtos industriais básicos

Os produtos industriais *básicos* são todos aqueles que entram na composição das mercadorias produzidas. Eles são as matérias-primas, que podem ser de origem agropecuária (trigo, algodão, gado, frutas e vegetais), ou de origem natural (tais como pescado, madeira, petróleo, minério de ferro etc.).

Os insumos são as matérias-primas que sofreram algum tipo de transformação mas não chegaram a se converter em componentes (produto pronto que entra na composição de outro produto), como por exemplo a areia (sílica) transformada em barrilha para depois ser transformada em vidro.

Outra subdivisão dos produtos industriais básicos são os componentes, que são produtos já convertidos a partir de outras matérias-primas básicas, tais como o ferro-gusa em aço ou fio de algodão em tecido, entre outros. O principal fator diferenciador entre as matérias-primas e os componentes é que as primeiras sofre algum tipo de transformação no processo produtivo, e os componentes não.

Produtos de capital

Os produtos de *capital* representam as instalações e suprimentos. Eles entram, parcialmente, na produção das mercadorias. As instalações são caracterizadas pelos imóveis que abrigam as indústrias e por equipamentos fixos (máquinas, geradores, prensas etc.). Os suprimentos compreendem todo o equipamento móvel de fábrica

(ferramentas manuais, guinchos etc.) e o de escritório (computadores, máquinas de escrever, mesas e cadeiras etc.).

Produtos de suprimento

Finalmente, os produtos industriais de *suprimentos e serviços* são todos aqueles que não são incorporados na mercadoria acabada. Podem ser do tipo de manutenção, reparos e serviços.

Entende-se por manutenção todas as atividades que garantam a operação da indústria de forma preventiva, procurando evitar a quebra e os desgastes prematuros. Os reparos são aqueles desenvolvidos quando há uma quebra de um equipamento, visando corrigir um defeito já ocorrido.

Serviços

Os serviços, na perspectiva dos produtos industriais, são representados não só pelos serviços administrativos internos na organização (vendas, pessoal, finanças etc.), como pelos serviços externos, principalmente os de consultoria em todos os campos administrativos.

Conclusão

O aspecto central do produto fundamenta-se no entendimento das necessidades e desejos humanos, pois os produtos, como uma forma acabada do bem econômico, existem para satisfazer necessidades e desejos. No contexto mercadológico, os produtos se estruturam em torno do benefício central que vai atender (produto genérico), aliado ao seu desempenho (produto tangível) e aos serviços agregados (produto ampliado). A classificação dos produtos (produtos de consumo, serviços e produtos industriais) é um importante fator para o desenvolvimento das estratégias de comercialização e comunicação.

Ao gosto do freguês

Depois de se render aos alimentos saudáveis, o McDonald's inicia uma nova etapa em sua mudança de imagem, com lojas e serviços diferenciados para cada região do planeta

(BARBOSA, 2009)



Divulgação Reuters/Michaela Rehle.

Restaurante McDonald's em Londres: as cadeiras de plástico foram banidas.

Dono de uma personalidade notável e um excepcional espírito empreendedor, o criador da rede de *fast food* McDonald's, Ray Kroc, costumava dizer que não sabia se sua empresa estaria vendendo hambúrgueres no ano 2000, mas tinha certeza de que, seja lá o que ela estivesse vendendo, seria a líder mundial de seu setor. Neste início de 2009, passados 25 anos da morte de Kroc, o hambúrguer ainda é o pilar de sustentação da maior empresa de *fast food* do mundo, mas para manter a liderança o McDonald's mudou – em alguns casos a ponto de se tornar irreconhecível, como mostra a foto acima. Os bancos de plástico, as mesas de fórmica e a decoração *kitsch* nas cores vermelho e amarelo que se tornaram símbolo da rede são hoje coisa do passado em muitas de suas lojas. Da mesma forma, o cardápio reduzido – com variações sobre um mesmo tema de pão, carne e queijo, acompanhado de batata frita e refrigerante – cresceu e ganhou novos itens. Um cliente que visite hoje as lojas da rede na Europa, na América Latina e mesmo nos Estados Unidos em busca da previsibilidade de um Big Mac com Coca-Cola com certeza se surpreenderá com as opções em cada país.

As unidades do McDonald's espalhadas em mais de 100 países, antes fechadas em torno de um modelo com lanchonetes padronizadas e cardápios idênticos, hoje incorporam elementos locais tanto na aparência como nos produtos à venda. Na França, por exemplo, as lanchonetes vendem vinho e os sanduíches incorporam ingredientes locais, como o queijo Reblochon. Na Itália, o McDonald's oferece macarrão e na Inglaterra serve-se mingau no café da manhã. Apenas na Europa, onde a rede conta com 6 000 lojas, foram investidos cerca de 800 milhões de dólares em reforma das unidades mais antigas e instalação de novos restaurantes que atendam ao gosto dos europeus, conhecidos por passar longas horas à mesa. Para isso, o centro de design da rede nos arredores de Paris oferece aos franqueados europeus oito modelos diferentes de restaurante, criados por arquitetos e designers de renome, como o francês Phillipe Avanzi e o dinamarquês Arne Jacobsen. No Brasil, a mudança ainda é pouco notável, mas a rede ampliou os pontos de venda de café expresso e incluiu no cardápio produtos como pão de queijo, tortas e bolos. E até nos Estados Unidos, a pátria do hambúrguer, a rede tem adotado mudanças, como a inclusão de cafés especiais - uma espécie de versão mais popular dos produtos oferecidos pela rede Starbucks. "O McDonald's se sofisticou e se tornou uma marca com múltiplas facetas", diz Mauro Multedo, vice-presidente de marketing da operação brasileira.

O desempenho da Bolsa

A guinada na imagem do McDonald's é consequência de um amplo movimento que começou há cerca de cinco anos, quando a rede passou a ser apontada como uma das responsáveis pelos alarmantes índices de obesidade da população americana. Identificada como um dos ícones do *american way of life*, o McDonald's também se tornou alvo da ira de movimentos de protestos antiglobalização, contra a guerra no Iraque, contra os transgênicos, a gordura trans e até mesmo contra a devastação da Amazônia. "Praticamente tudo de ruim acabava respingando na imagem da empresa. Vivíamos quase uma paranoia, sempre na defensiva e esperando o pior", diz Multedo. A patrulha ideológica logo teve impacto nos números. Entre 2000 e 2003, o valor da marca caiu 9%, de 27 bilhões para 24 bilhões de dólares, segundo um relatório da consultoria especializada Interbrand. Era preciso reagir.

A outra guinada do McDonald's

Sob intensa pressão, a rede iniciou um grande processo de reconstrução de imagem. Alimentos saudáveis como saladas, frutas, sucos e vegetais foram incorporados ao cardápio. Os sinais de que o McDonald's finalmente havia encontrado um novo rumo começaram a se tornar palpáveis a partir de 2005, quando as ações

voltaram ao patamar do fim da década de 90, em torno dos 30 dólares por ação. Hoje, as ações do McDonald's valem o dobro (cerca de 60 dólares) e o último relatório da Interbrand, divulgado em setembro, posiciona o McDonald's como a sétima marca mais valiosa do mundo, avaliada em 31 bilhões de dólares. "O McDonald's agiu rápido e de forma enérgica para se reinventar e se adaptar às novas condições do mercado", diz Alejandro Pinedo, diretor-geral da Interbrand no Brasil. Em 2008, foi a empresa mais bem-sucedida de seu setor, com crescimento global de 7% nas vendas, faturamento de 23 bilhões de dólares e lucro de 4,3 bilhões de dólares, um desempenho espetacular, considerando-se o cenário de crise que ronda seus maiores mercados. A Starbucks, por exemplo, anunciou o fechamento de 300 lojas e corte de 6 000 funcionários.

Atividades

1. Identifique as principais necessidades de uma pessoa que compra uma margarina e diferencie essas necessidades dos desejos envolvidos no processo da compra.

2. Faça a análise do composto de produto para uma impressora doméstica com jato de tinta.

Composto do produto

Objetivo: discutir os elementos básicos da gestão do produto e suas implicações para a atuação da empresa no contexto competitivo.

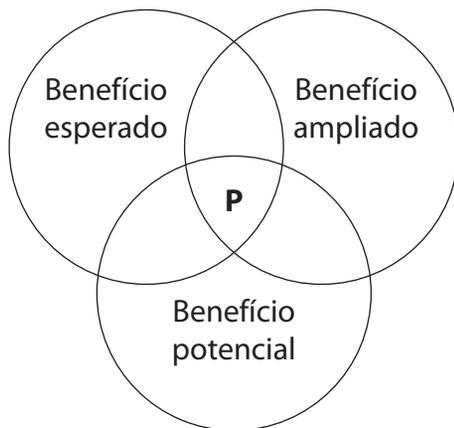
Estrutura de produtos

Lidar com a competição do mercado é, seguramente, um dos maiores desafios que o profissional de marketing enfrenta no desenvolvimento de suas atividades cotidianas. Esse desafio decorre do fato de que o ato da compra implica fazer escolhas. O esforço para que a escolha seja em favor do produto ofertado, em detrimento das outras opções no mercado, é o sentido da competitividade.

Quando o consumidor faz uma escolha e compra determinado produto, todos os demais deixam de vender. Uma pessoa que entra em uma padaria precisando comprar um litro de leite, ao escolher determinada marca, as demais deixam de vender. É possível entender, portanto, a enorme importância que a capacidade competitiva representa para o sucesso e a permanência das empresas no mercado.

Para que uma empresa possa ampliar o seu potencial competitivo, uma das importantes ferramentas de que dispõe é a gestão do composto do produto. Essa ação mercadológica pode conferir à empresa um forte posicionamento competitivo no mercado e, por decorrência, conferir-lhe um diferencial difícil de ser seguido por seus competidores.

Partindo da premissa de que os produtos existem para satisfazer necessidades e desejos das pessoas, ou seja, gerar benefícios para os seus compradores, o produto pode ser estruturado em torno de três núcleos centrais, com vista a gerar os benefícios desejados pelo comprador.



O autor.

Figura 1 – Estrutura de produto e seus benefícios.

Os benefícios que podem ser desenvolvidos para os compradores são: benefício esperado, benefício ampliado e benefício potencial (conforme ilustra a figura 1).

Benefício esperado, como o próprio nome já diz, é tudo aquilo que o indivíduo espera ao adquirir um produto, quer ele conheça ou não o produto que está comprando. Isto é, quando alguém compra um determinado produto regularmente, um creme dental, por exemplo, ele já espera que o produto lhe proporcione determinados benefícios, aos quais ele está acostumado. No entanto, quando ele vai comprar um produto pela primeira vez, ele projeta alguns benefícios que o produto poderá lhe proporcionar. Se for uma nova marca de creme dental, por exemplo, a pessoa pode esperar que tenha um bom sabor, que limpe melhor os seus dentes, e coisas assim. Quem compra um sabonete pode esperar que o produto limpe adequadamente o corpo, tenha um perfume agradável e mantenha uma sensação de frescor por algum tempo após o banho.

O benefício ampliado é tudo aquilo que o consumidor pode valorizar e que não era esperado no momento da compra. Ou seja, o benefício ampliado, via de regra, surpreende positivamente o consumidor sobre a capacidade do produto em lhe proporcionar novos benefícios que não haviam sido considerados, ou esperados, no momento da compra. Continuando no exemplo do creme dental, o consumidor ao comprar uma marca pela primeira vez e que estivesse esperando um sabor agradável e uma boa limpeza dos seus dentes, pode se surpreender ao perceber que o produto além de fazer tudo isso, ainda mantém o seu hálito agradável por muito mais tempo do que poderia esperar. No caso da compra de um sabonete, o consumidor pode se surpreender ao ver que o produto, além de fazer tudo o que ele esperava, ainda contém elementos hidratantes, deixando a pele macia.

O benefício potencial, por sua vez, encontra-se no plano do desenvolvimento do produto e representa todo tipo de benefício que poderá ser agregado ao produto em

um momento futuro. O benefício potencial de hoje será, por decorrência, o benefício ampliado de amanhã que, por sua vez, uma vez aceito pelos consumidores, se constituirá no produto esperado.

Exemplificando melhor, ainda no campo dos cremes dentais, um consumidor que compra uma nova marca de creme dental e espera determinados benefícios (benefício esperado), sabor e limpeza dos dentes, surpreende-se ao ver que o produto mantém o hálito agradável por mais tempo (benefício ampliado). Na sua próxima compra da mesma marca do creme dental os benefícios esperados serão o sabor, a limpeza dos dentes e o maior tempo do hálito agradável. A empresa, para manter a preferência dos consumidores e o valor competitivo do seu produto, precisará pesquisar regularmente para desenvolver novos benefícios que sejam valorizados pelos consumidores para ampliar a capacidade do produto em gerar novos benefícios para o seu público-alvo (benefício potencial). Assim, os produtos são constantemente renovados com a agregação de novos benefícios. No exemplo do creme dental, pode ser a adição de novos benefícios, como o combate à gengivite, entre outras possibilidades. As possibilidades do benefício potencial para um sabonete podem estar no campo de novas fragrâncias, efeito desodorante, esfoliamento da pele, entre outros fatores inovadores.

Categoria de produtos

O conceito de categoria de produtos envolve o estudo de como as pessoas se comportam no momento da compra dos produtos, sendo que uma categoria de produtos se constitui no conjunto de soluções propostas para satisfazer uma determinada necessidade de consumo. Por exemplo, para satisfazer a necessidade de higiene bucal, não basta ter o creme dental, mas é imprescindível também ter a escova de dentes.

O conjunto de soluções dirigidas para atender uma necessidade do consumidor é obtido por meio do desenvolvimento de benefícios complementares dentro de um mesmo atributo, ou seja, diferentes produtos assumem funções distintas para melhor atender as necessidades dos consumidores, proporcionando uma solução mais efetiva para o indivíduo satisfazer sua necessidade de consumo.

Dessa forma, a categoria de produtos, ao desenvolver os benefícios complementares, visa não apenas proporcionar um conjunto de benefícios que atenda com maior eficiência uma necessidade do consumidor, como procura ampliar a satisfação da necessidade, desenvolvendo benefícios adicionais, aumentando a capacidade dos produtos da categoria em gerar satisfação para os consumidores. Assim, a categoria de produtos *higiene bucal* além da escova e do creme dental, incorpora ainda o fio dental, escovadores de língua e os antissépticos bucais, como forma de ampliar as opções para as pessoas fazerem a higiene dos dentes e da boca. Certamente, uma pessoa que, além de escovar os dentes (usando para isso o creme dental e a escova de dentes), usa

o fio dental e o antisséptico bucal obterá uma melhor higienização dos seus dentes (e da boca), comparada a uma outra pessoa que faz apenas a escovação dos dentes.

A categoria *cuidados com a roupa*, por exemplo, é mais ampla que a *higiene bucal*, e inclui classes de produtos como: sabão em pó, sabão em barra, sabão líquido, amaciante, tira-manchas, corantes, alvejantes e passa roupas. Com o grau de especialização dos produtos, é possível que uma pessoa, para atender a sua necessidade de cuidar das roupas (lavar e passar), não precise comprar todas as opções oferecidas pelas diferentes classes de produtos existentes em uma categoria. Esse esforço de ampliar o leque de opções em uma determinada categoria de produtos tem o sentido de aumentar as possibilidades de melhor atender às necessidades e aos desejos dos consumidores, ainda que para atender a essas necessidades não seja obrigatória a compra de todos os produtos da categoria.

As categorias de produtos desempenham papéis diferentes, dependendo da necessidade do cliente a ser atendida, e podem ser organizadas em torno de quatro papéis principais: categoria destino, categoria rotina, categoria ocasional e categoria conveniência. Vejamos a seguir a definição dada pelo autor Grandeza (2008) para cada uma dessas categorias.

a) Categoria destino – a categoria destino pode ser conceituada como aquela que concentra a atenção do consumidor e o leva ao ponto de venda exclusivamente com objetivo de comprar produtos da referida categoria. Também pode ser conceituada como a categoria de referência. Exemplo: a categoria frutas e verduras, vinhos, pães, carnes, comida pronta, congelados, bebidas refrigeradas, entre outras.

b) Categoria rotina – a categoria rotina também tem capacidade de atrair o cliente até a loja, mas não representa o objetivo fim do cliente, sendo apenas um reforçador da necessidade de compra e da decisão de onde comprar. Fazem parte dessa categoria produtos que são comprados rotineiramente e cujo processo decisório é breve e quase inconsciente. São produtos que os consumidores já estão bastante familiarizados. Os produtos de rotina são bastante semelhantes aos produtos de conveniência. Rotina diz respeito à categoria de produtos e não a uma marca específica: as pessoas compram frequentemente massas como produtos em supermercado, entretanto podem variar de marca.

c) Categoria ocasional – é a categoria cujos produtos são comprados de forma ocasional, em função de um *evento*, situação ou necessidade específica. São produtos que não fazem parte da rotina de compra dos consumidores, são adquiridos de forma esporádica e em geral não são de primeira necessidade.

d) Categoria conveniência – é a categoria formada por produtos diversos para atender necessidades imediatas dos consumidores, em geral são padronizados, de valor não muito baixo, de compra frequente e que apresentam baixa diferenciação. A aquisição dos produtos dessa categoria pode se dar de três formas: por impulso, quando o consumidor já está dentro do ponto de venda; por emergência, quando o cliente tem a necessidade de adquirir determinado produto por qualquer motivo de urgência, num prazo de tempo específico; de primeira necessidade, quando o cliente necessita comprar determinado produto para satisfazer uma necessidade básica.

Linha de produtos

A linha de produtos se refere a um grupo de produtos, com benefícios similares, pertencentes a uma mesma categoria de produtos. Por exemplo, na categoria de produtos *higiene bucal*, os cremes dentais se constituem em uma linha de produtos, as escovas de dentes em outra e os antissépticos bucais em outra linha distinta.

Da mesma forma, a categoria de produtos *higiene corporal*, conta com várias linhas de produtos, como: sabonete em barra, sabonete líquido, sabonete íntimo e esponja para banho.

A linha de produto pode incluir benefícios complementares ou substitutos. Por benefícios complementares se entende aqueles que, como o nome o diz, vão complementar o benefício central desejado em uma dada situação de consumo, ou seja, para se obter um melhor resultado na limpeza do corpo, é desejável que além do sabonete (uma linha de produto), se use também a esponja para banho (outra linha de produto). A esponja para banho funciona nesse caso como benefício complementar ao sabonete, que, em última análise é o produto principal para se tomar banho (benefício central para higienizar o corpo). O benefício complementar serve, portanto, para aumentar o desempenho dos diferentes produtos na satisfação de uma necessidade de consumo, formando a categoria de produtos.

Os benefícios substitutos, por sua vez, são aqueles que entram em substituição ao outro produto por desempenharem a mesma função, embora se constituam em linhas de produto distinta. Por exemplo, uma pessoa para tomar banho pode usar o sabonete em barra ou o sabonete líquido – um substitui o outro ao invés de serem usados simultaneamente como o sabonete e a esponja para banho. Da mesma forma, usa-se o sabão em pó ou o sabão líquido para lavar as roupas na máquina de lavar roupas. Ao se usar um não se usa o outro. Isso significa que o uso de um anula ou neutraliza o uso do outro, fato que não ocorre ao se usar, por exemplo, o sabão em pó com o amaciante (benefício complementar).

Diferenciação do produto

O fator central de toda estratégia competitiva é a diferenciação da oferta (produtos e serviços). A finalidade de diferenciar a oferta da empresa no mercado é tornar o produto ou o serviço único, de tal forma que a escolha do consumidor recaia necessariamente para o bem ofertado. É a busca de se criar uma situação aparente de

monopólio na qual a única opção para o consumidor seja a de compra do produto ofertado, descartando-se a análise das demais opções que eventualmente possam existir no mercado.

Partindo da premissa de que comprar significa *fazer escolhas*, é fundamental que o indivíduo, ao analisar a compra de um determinado produto, encontre como única e melhor solução a oferta que a empresa faz no mercado. O sentido de *melhor solução* será obtido ao se oferecer aos consumidores sempre a *melhor opção de compra*, disponibilizando produtos diferentes, únicos na percepção do consumidor.

Assim, um consumidor, ao entrar em um supermercado com a intenção de comprar leite condensado, pode entender que o Leite Moça é o único produto que satisfaz adequadamente sua necessidade, desconsiderando nas suas opções de compra as demais marcas existentes no mercado. O fator de *único produto* é o resultado da diferenciação, isto é, o fato do consumidor entender como único o produto ofertado no mercado. Dessa forma, um produto não é, ou não pode ser, perfeitamente substituído por outro.

A ideia da diferenciação do produto não é necessariamente fazer um produto melhor do que os produtos concorrentes, mas fazê-lo ser, ou parecer, diferente aos olhos dos consumidores, no sentido de atender a uma parcela específica do mercado.



Figura 2 – Processo de diferenciação do produto.

Para se chegar a essa situação de monopólio (ou única opção de compra), deve-se definir as características que irão diferenciar o produto. Essas características diferenciadoras do produto podem ser inerentes ao próprio produto ou de valores agregados (RUFÍN MORENO, 2001).

A diferenciação feita por meio das características inerentes ao produto é feita, via de regra, pela modificação dos benefícios do produto (esperados ou ampliados). Quando uma empresa altera os benefícios esperados do produto, ela procura desenvolver novos usos ou aplicações do produto. O sabão em pó OMO, por exemplo, em 1995, procurou diferenciar o produto incorporando um novo agente de limpeza denominado de *bleach* para melhorar a limpeza da roupa – note que o benefício esperado desse produto é a limpeza da roupa e não houve, portanto, ampliação do benefício. Apenas se tornou o produto mais eficiente, fato que é esperado pelos consumidores. No ano de 2002, foi lançado o sabão em pó OMO Multiação com Aloe Vera, como nova forma de diferenciar o produto, mas dessa vez com a ampliação do benefício de lava-

gem da roupa, uma vez que esse novo produto, além de lavar a roupa, atua também como amaciante.

A diferenciação do produto feita por meio dos valores agregados se dá quando a empresa procura diferenciar o produto com fatores externos a este, como por exemplo a marca, a embalagem ou o serviço agregado ao produto (BAKER, 2005). A extensão do prazo de garantia de uma TV ou geladeira, por exemplo, é uma forma de diferenciar o produto por meio do valor agregado. A diferenciação do produto pode ser feita também pela modificação da embalagem, por exemplo, quando um café em pó lança um produto com uma embalagem que pode ser reutilizada para conservação do produto, e assim por diante.

A diferenciação, seja ela feita pelas características inerentes ou pelos valores agregados, deve atender aos seguintes critérios: utilidade, visibilidade e durabilidade.

O critério de utilidade diz respeito ao grau de importância que o público dá a característica que vai ser modificada. Isso implica, portanto, que a mudança seja relevante, significativa e valorizada pelas pessoas. Por exemplo, as embalagens de salgadinhos são muito valorizadas pelos consumidores e diferenças introduzidas nelas são rapidamente bem aceitas. Já em produtos como arroz ou feijão, as embalagens não recebem tanta importância assim e, portanto, diferenciações nesse sentido tendem a ser pouco valorizadas pelos consumidores.

A visibilidade está relacionada ao nível de facilidade em se perceber as mudanças introduzidas. É muito importante que as modificações introduzidas em um produto (inerentes ou valor agregado) sejam fácil e imediatamente percebidas pelos consumidores. Quanto maior o grau de percepção, maior impacto a mudança produzirá nos consumidores. É por esse motivo que mudanças introduzidas na composição do produto dependem de grande esforço de comunicação para dar maior visibilidade às modificações efetuadas. O sabão em pó OMO citado anteriormente, com a adição do *bleach*, contou com intensa campanha publicitária para informar as consumidoras da mudança realizada no produto.

Por fim, a durabilidade refere-se ao tempo em que a mudança introduzida produzirá os efeitos desejados, isto é, diferenciar o produto no mercado. Esse aspecto está diretamente relacionado a ação de resposta dos produtos concorrentes, pois uma empresa, ao introduzir uma modificação em um produto, via de regra essa mudança é copiada pelos principais produtos concorrentes. As marcas são um claro exemplo de como os produtos podem ser diferenciados de forma duradoura no mercado, pois a cópia produz pouco ou nenhum efeito nesse sentido. O exemplo mais efetivo nesse campo da diferenciação por meio das marcas é o das roupas, ou grifes, que diferenciam os produtos pelo valor que as marcas representam, como Calvin Klein, Hugo Boss, Hermès, entre outras.

De forma geral, vale dizer que a diferenciação do produto é uma forma da empresa se especializar no mercado, isto é, as diferenças acabam sendo dirigidas a parcelas específicas do mercado. O sabão em pó OMO, por exemplo, conta atualmente¹ com oito variações do produto: OMO Multiação Tanquinho, OMO Multiação Poder do Sol, OMO Multiação Active Clean, OMO Progress Total, OMO Confort Classic, OMO Confort Aloe Vera, OMO Confort Lilás e OMO Baby.

Todas as empresas desejarão promover aquelas poucas diferenças que apelarão mais fortemente a seu mercado-alvo. Em outras palavras, a empresa desejará desenvolver uma estratégia de diferenciação focada nos benefícios que os clientes estão mais interessados.

Conclusão

O composto do produto é um importante elemento da gestão do marketing para aumentar o desempenho e a competitividade das empresas no mercado. O desenvolvimento dos benefícios adequados é ponto fundamental para o sucesso dos produtos da empresa. No plano da estrutura dos produtos, a categoria de produtos desempenha um papel importante, pois reúne um conjunto de soluções destinadas a ampliar a satisfação dos consumidores, por meio de diferentes produtos com benefícios que se completam. A linha de produtos, por sua vez, refere-se ao grupo de benefícios pertencentes a uma mesma categoria. A diferenciação é a busca de tornar o produto único no mercado.

Dessa forma, a empresa pode estabelecer sua estratégia de melhor competir ao desenvolver adequadamente os benefícios que pretende fornecer ao mercado, promovendo as diferenças mais relevantes para o seu público-alvo, adequando sua linha de produtos dentro de determinadas categorias, com vistas a tornar sua oferta única.

¹ Dados de 2009 disponíveis no site da empresa: <www.omo.com.br>.

O netbook muda tudo

Apesar das limitações técnicas, os minilaptops caíram no gosto dos usuários e estão obrigando os gigantes da tecnologia a pensar diferente

(DALMAZO, 2009)

Quando o primeiro kit de computador pessoal começou a ser comercializado, em 1975, foi taxado de brincadeira de criança. Aquele PC primordial, chamado de Altair 8800, fez um sucesso enorme. Foram 4 000 unidades vendidas em três meses, cinco vezes mais do que o previsto para um ano. Mesmo assim, Ken Olson, presidente e fundador da Digital Equipment Corporation, uma das empresas pioneiras na fabricação de grandes computadores, disse que não via nenhuma razão para as pessoas terem computadores em casa. A IBM, na época líder indiscutível na indústria da tecnologia, manteve-se cética em relação aos computadores pessoais por seis anos. Preferia concentrar esforços nos *mainframes*, os computadores de grande porte usados por grandes companhias. Quando cedeu, uma equipe de apenas 12 profissionais foi destacada para o desenvolvimento do equipamento, uma prova de que a IBM não acreditava muito no PC. Mas a computação evoluiu rápido e provocou uma revolução tão grande que transformaria para sempre a dinâmica do mercado e também o que se entende por computador. Desde então, as máquinas usadas em escritórios e residências têm se tornado cada vez mais poderosas e complexas – até o surgimento de uma novidade chamada *netbook*.



Divulgação Netbooksnews.



Royalty Jupiter.

	NETBOOK		NOTEBOOK
Lado a lado Usuários terão de optar entre vantagens de mobilidade e especificações técnicas dos dois tipos de computadores portáteis	Entre 1 e 11 polegadas	Tela	Entre 12 e 21 polegadas
	Pequeno e com teclas apertadas	Teclado	Confortável e com grandes teclas
	Abaixo de 1,5 Kg	Peso	Entre 2 e 3Kg
	Não tem leitor de CD e DVD	Unidade óptica	Tem leitor de CD e DVD
	Dura em média 5 horas	Bateria	Dura em média de 3 a 4 horas
	A partir de R\$799,00	Preço	A partir de R\$999,00

Lançado em outubro de 2007 pela Asus, uma empresa de Taiwan, o Eee PC introduziu uma ideia que muitos julgavam impensável na indústria dos PCs: um computador que faz menos. Apesar da tela pequena, do teclado apertado, do chip menos potente e de algumas outras limitações técnicas, o Eee PC foi um sucesso imediato. Logo no primeiro ano, 1 milhão de unidades foram vendidas. Os outros fabricantes foram pegos de surpresa pela novidade e logo correram para lançar suas próprias versões de *netbook*. Resultado: em 2008, as vendas desses *minilaptops* saltaram para 11,7 milhões de unidades. A expectativa é ainda melhor para este ano. Segundo a empresa de pesquisas Gartner, devem ser vendidos cerca de 21 milhões de *netbooks*, crescimento de quase 80% no ano. “Acho que essa é uma tecnologia revolucionária”, afirma Michael Horn, coautor da teoria das inovações de ruptura e diretor executivo do Innosight Institute, dedicado à aplicação do conceito. De acordo com Horn, os *netbooks* têm os sinais clássicos de uma típica inovação que vai mudar o rumo da indústria.

A explicação para esse interesse é a característica que define os *netbooks*: eles nunca se venderam como uma substituição a um computador de mesa, pelo contrário. Como o próprio nome diz, o *netbook* é um PC que existe para a internet. É uma ótima opção para ler notícias na sala de espera do aeroporto. Um *netbook* também é mais que suficiente para editar planilhas ou documentos de textos e ler e enviar e-mails, tarefas típicas de um executivo em viagem de trabalho. Não se espera que essas máquinas sejam capazes de rodar um jogo de última geração ou que armazenem imensas quantidades de dados. Mas é justamente por isso que os *netbooks* são potencialmente revolucionários. Eles são muito mais baratos que um

laptop tradicional e são bons o suficiente para desempenhar as funções básicas de um computador. Para um número cada vez maior de pessoas, esse é o maior dos atrativos. Outro fator que deve estimular a adoção dos *netbooks* é o interesse das operadoras celulares. Todos os modelos contam com acesso à internet sem fio – e agora um número crescente de modelos também vem com um chip de operadora de telefonia móvel, o que permite a navegação nas redes 3G mesmo quando não existe a possibilidade de conexão a uma rede *Wi-Fi*. No Brasil, modelos da Positivo em parceria com a Vivo chegam em março ao mercado. Quem comprar um *netbook* poderá experimentar a rede da Vivo de graça por três meses e, depois disso, fazer um contrato de dados com a operadora.

Os grandes fabricantes de computadores insistem que os *netbooks* são apenas uma nova categoria de máquinas diminutas e fazem comparações com PCs mais potentes. Mas, para Horn, essa é uma tentativa de criar uma cortina de fumaça. “Eles são chamados de brinquedo de criança, como aconteceu com os primeiros PCs”, diz o especialista. No fundo, esse aparente desprezo é uma tentativa de proteger os *laptops* – e suas polpudas margens de lucro. Mas o fato é que os consumidores, especialmente os usuários finais, já foram arrebatados pela praticidade dos *netbooks*, e não deve demorar muito para que o mesmo aconteça com as grandes empresas. A retração no consumo que se observa em todo o mundo inevitavelmente vai chegar aos produtos de tecnologia. Para o uso típico de uma equipe de vendedores, por exemplo, a substituição dos *laptops* pode representar uma economia substancial para as empresas.

Apesar de no Brasil os preços ainda não serem tão mais baixos, em países como os Estados Unidos os *netbooks* podem ser encontrados por cerca de 250 dólares. A fabricante nacional Positivo oferece máquinas a partir de 799 reais e vendeu 45 000 *netbooks* em 2008, para consumidores das classes A e B que já têm dois ou até três computadores. Mas, neste ano, os minicomputadores podem atingir entre 15% e 20% das vendas de computadores móveis, um bom número para o segundo ano de vendas. A HP também identificou a oportunidade da categoria e em 2009 vai trazer três novos modelos para completar as ofertas e somar quatro opções de *netbook* da marca no país. Entretanto, como no Brasil apenas 25% dos domicílios têm computador, possivelmente muitos ainda devem optar por um *desktop* como sua primeira máquina. A estimativa é que as vendas passem das 100 000 unidades de 2008 para algo como 300 000 neste ano, segundo a companhia de pesquisas IDC. É pouco ainda em relação aos 3,4 milhões de *notebooks* que serão vendidos em 2009, mas são os primeiros passos em direção à nova ordem dos PCs.

Além de mexer com a indústria do *hardware*, os *netbooks* já fazem sentir sua influência entre as empresas de *software*. Quando surge uma tecnologia de ruptura,

Fundamentos da gestão do produto

Objetivo: refletir sobre a importância do gerenciamento dos produtos e seus reflexos para a adequada composição da oferta da empresa.

Portfólio de produtos

O produto constitui-se no elemento central das transações das organizações com seu público-alvo. É por meio do produto que a empresa consegue gerar expectativas nas pessoas e, com isso, atender às demandas do mercado, isto é, dos clientes-alvo.

Desenvolver uma gama adequada de produtos para ser ofertado ao mercado é o passo inicial para a gestão do produto no âmbito das organizações. A composição diversificada das variações do produtos e das linhas de produtos a ser ofertada ao mercado é a melhor forma de se ajustar ao mercado e atender aos diferentes tipos de necessidades e desejos do público-alvo.

As pessoas têm diferentes formas de expressar suas necessidades e desejos de consumo, refletindo isso com diferentes formas de usar um mesmo produto. Isso é em grande parte decorrente do seu estilo de vida ou da situação de compra em que está envolvida. Por exemplo, uma pessoa usa um relógio apenas como forma de controlar o tempo, outra usa-o também como uma acessório de moda que deve, portanto, combinar com o estilo de roupa que usa. Note que esses diferentes estilos de comportamentos levam a diferentes formas de comprar o produto – relógio. A pessoa que quer o relógio apenas como controle do tempo provavelmente terá apenas um relógio e o usará em todas as ocasiões, seja qual for o traje que esteja usando. Já a pessoa que usa o relógio como acessório de moda, precisará ter diversos modelos e estilos de relógio para poder compor a combinação do visual que melhor lhe agrade.

A forma como as empresas vão organizar os diferentes tipos e modelos dos produtos ofertados ao mercado, denominamos de *portfólio de produtos*. O termo portfólio é oriundo da língua inglesa e, em uma tradução literal, significa carteira (é por esse motivo que se pode encontrar na literatura textos referindo-se à *carteira de produtos*). No campo dos negócios brasileiros, tanto por profissionais de mercado como da Academia, tem-se preferido manter o termo original, uma vez que o termo traduzido *carteira* pode remeter a outras conotações.

Portfólio de produtos é, portanto, o conjunto ou gama de produtos que a empresa desenvolve para procurar atender às diferentes manifestações de desejos e necessidades do mercado. Um portfólio de produtos pode ser integrado por uma ou várias linhas de produtos e apresentar diferenciações de oferta dentro de uma mesma linha de produtos.

O portfólio de produtos é caracterizado por três dimensões: a amplitude, a extensão e a profundidade. A figura 1 ilustra a composição básica de um portfólio de produtos.

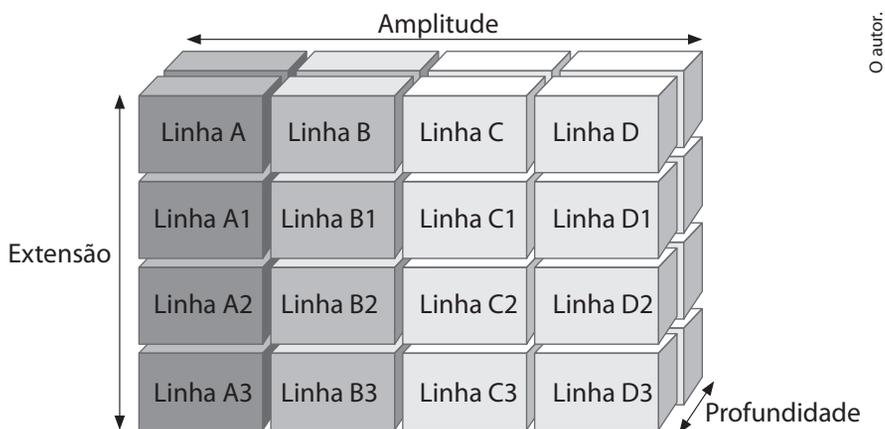


Figura 1 – Modelo de portfólio de produtos.

A amplitude se caracteriza pelo número e diversidade das diferentes linhas que compõem o portfólio, que podem ser complementares ou não. A extensão, por sua vez, é caracterizada pela variação oferecida dentro de uma mesma linha de produtos. Por fim, a profundidade da linha diz respeito à multiplicidade de itens dentro de uma linha específica.

Tomemos o exemplo da Oral-B¹, apresentado na figura 2.



Figura 2 – Portfólio de produtos Oral-B.

¹ Dados obtidos no site da empresa: <<http://97.74.67.100:9003/consumidores/todososprodutos.html>>. Acesso em: 25 maio 2009.

O portfólio da Oral-B caracteriza-se pela complementariedade de produtos, constituindo-se, portanto, em uma categoria de produtos (ampliação da satisfação dos benefícios) e é composto por quatro linhas de produtos: escovas de dentes, cremes dentais, antissépticos bucais e fios dentais. As variações nas linhas de produtos originam a extensão e a profundidade da linha. Continuando com o exemplo do portfólio da Oral-B, a figura 3 ilustra a composição da linha de produtos *cremes dentais*.

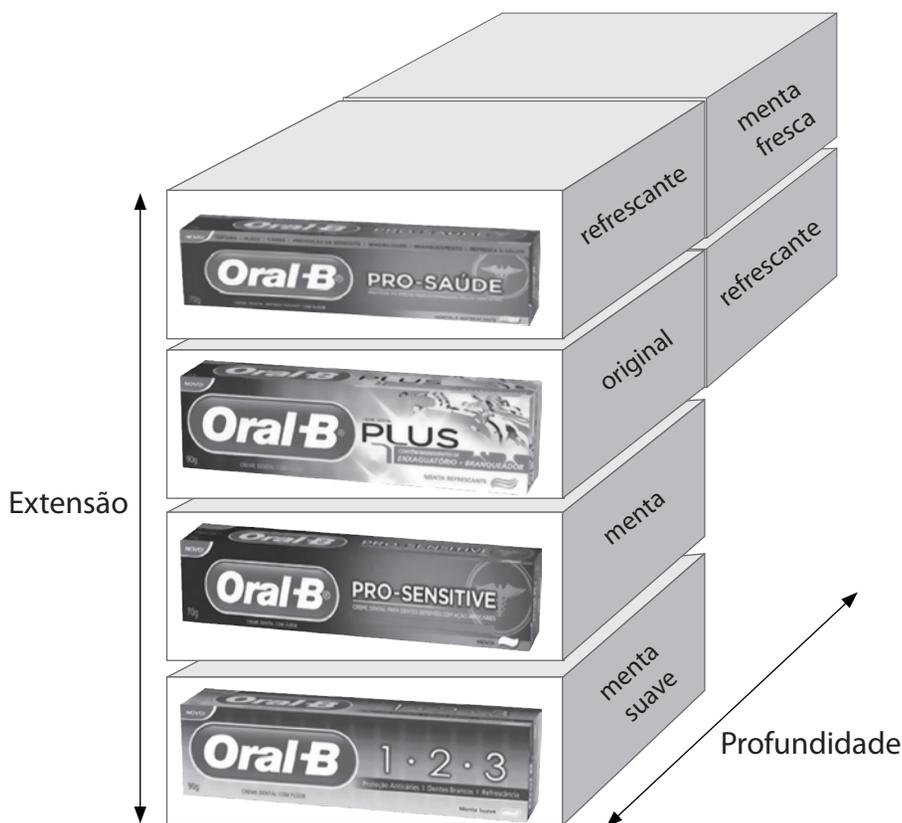


Figura 3 – Linha de produtos de cremes dentais.

A linha de cremes dentais da Oral-B é composta por quatro tipos de cremes: Oral-B Pro-saúde, Oral-B Plus, Oral-B Pro-sensitive e Oral-B 1-2-3. Dos quatro tipos de cremes dentais, dois apresentam variações de sabores (profundidade), que são: Oral-B Pro-saúde hortelã refrescante e menta fresca; Oral-B Plus original e refrescante.

Ao se observar a linha de cremes dentais da Oral-B é possível notar as variações do produto com a finalidade de atender aos diferentes gostos dos consumidores, pois existem pessoas que preferem cremes dentais mais suaves, ao passo que outras pessoas procuram por cremes que deixem uma sensação mais marcante (forte) após escovar os dentes.

Amplitude

A amplitude é medida pelo número distinto de linhas de produtos que compõem o portfólio, e tem por finalidade ampliar a oferta de soluções para o público alvo no atendimento de uma necessidade.

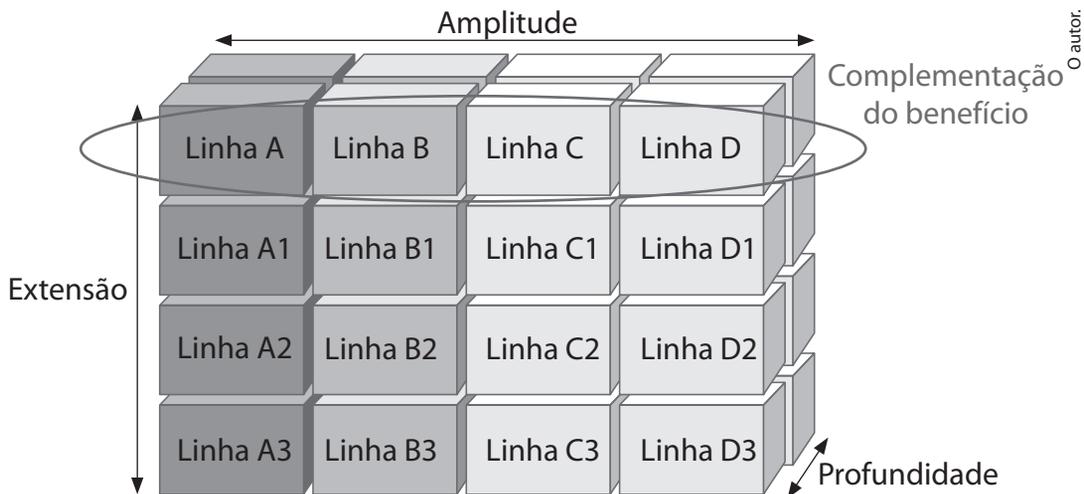


Figura 4 – Amplitude do portfólio de produtos.

Os benefícios complementares que caracterizam a amplitude do portfólio de produtos são desenvolvidos para maximizar a satisfação de uma dada necessidade, ou mesmo pela obrigatoriedade do uso de mais de um produto para atender a uma necessidade. A escovação dos dentes requer o uso de dois produtos simultaneamente (escova e creme dental), e pode ser ampliada com o uso de antissépticos bucais e fio dental.

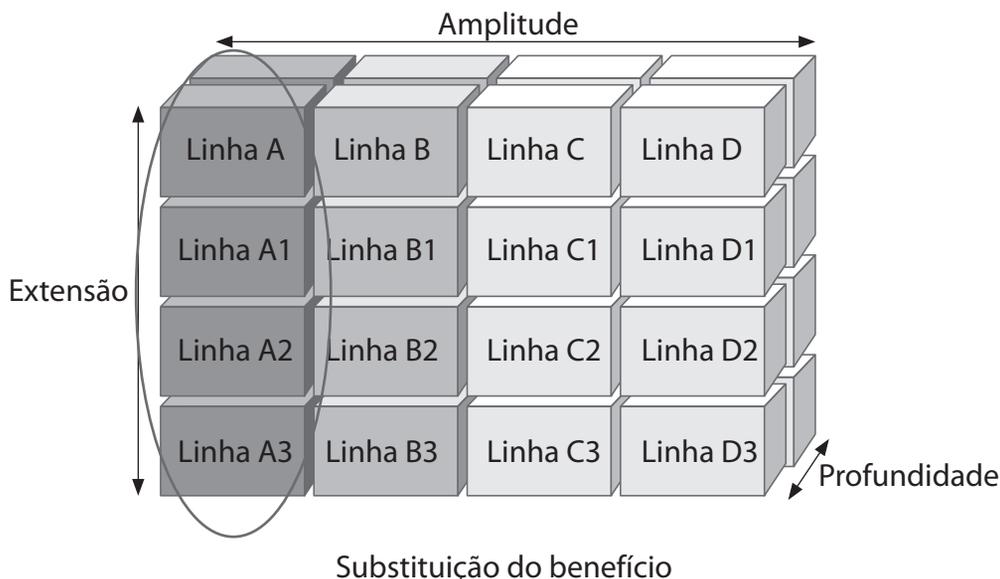
Ao ampliar a oferta com inclusão de diferentes linhas de produtos, a empresa aumenta sua capacidade de atender o seu público-alvo e fortalece sua posição competitiva no mercado, pois se adapta melhor às necessidades de diferentes segmentos do mercado. Quanto mais relacionadas forem as linhas de produtos que compõem o portfólio, mais efetiva será a atuação da empresa no mercado-alvo.

A ampliação das linhas de produtos pode levar os consumidores a comprar mais de um produto. Exemplificando com o portfólio de produtos da Oral-B, uma pessoa poderá comprar simultaneamente todos os produtos das diferentes linhas, isto é, a escova dental, o creme dental, o antisséptico bucal e o fio dental.

Extensão

A extensão da linha de produtos se dá em função das variações da demanda pelo benefício básico do produto. Assim, a extensão se dá por substituição de um produ-

to por outro para atender a um mesmo benefício. Logo, se o consumidor optar pela compra de um produto deixará de comprar as demais opções existentes da linha por apresentarem o mesmo benefício.



O autor.

Figura 5 – Extensão da linha de produtos.

Ainda no exemplo da linha de cremes dentais da Oral-B (ver figura 3), a pessoa que compra o creme dental “Oral-B Pro-saúde Refrescante”, não comprará simultaneamente os demais tipos de creme dental oferecidos pela empresa, pois, ao usar um tipo de creme dental, ela não usará simultaneamente outro tipo de creme dental, fato que não ocorre com as demais linhas de produtos que compõem o portfólio da empresa. A compra nesse caso se dá em substituição de um item por outro.

O sentido da extensão da linha de produtos caracteriza-se pelo esforço da empresa em atender as diferentes manifestações dos desejos e necessidades dos consumidores e também na busca de ocupar espaços no mercado, bloqueando a ação dos competidores.

Dessa forma, alguém que goste de variar o tipo de creme dental, por exemplo, poderá comprar alternadamente os diferentes tipos e sabores dos cremes dentais oferecidos pela Oral-B.

A extensão da linha de produtos pode ser feita no sentido de se mudar de patamar de mercado e atingir diferentes grupos de consumidores, ou seja, ao se introduzir um produto mais caro ou mais barato em uma determinada linha de produtos, o objetivo é atender diferentes grupos socioeconômicos de consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2006), a extensão da linha de produtos pode ser feita *mercado acima, mercado abaixo e extensão dupla*.

A extensão *mercado acima* ocorre quando a empresa decide atender um grupo aquisitivo superior ao que ela atende no momento presente. A Gillette, ao lançar as lâminas de barbear Mach III, fez uma extensão mercado acima de sua linha de lâminas de barbear em cartucho, pois direcionou o produto para a faixa de renda superior do mercado. Outro exemplo de extensão mercado acima no Brasil foi o lançamento do automóvel Ford Fusion.

A extensão *mercado abaixo* ocorre no sentido inverso da mercado acima, isto é, quando a empresa introduz um produto com preço inferior em sua linha de produtos, destinado a atender às camadas de menor poder aquisitivo do mercado. Um dos melhores exemplos de extensão mercado abaixo foi o lançamento, na década de 1990, do automóvel Mercedes Classe A, com preços bem menores que os clássicos modelos de automóveis da marca alemã, Mercedes Classe C e E.

Kotler e Keller (2006, p. 378) apresentam três razões possíveis para uma empresa posicionada no mercado médio querer lançar uma linha de preços mais baixos.

1 – A empresa pode notar grandes oportunidades de crescimento de mercado mais abaixo, na medida em que grandes varejista como Wal-Mart, a Best Buy e outras, atraem um número crescente de compradores que procuram bens a preços vantajosos em relação ao seu valor.

2 – A empresa pode querer bloquear os concorrentes que atendem ao mercado de preços mais baixos, para que não tendam a expandir-se para o mercado de nível mais alto. Se a empresa for atacada por um concorrente do segmento inferior, ele geralmente contra-ataca, entrando no segmento inferior do mercado.

3 – A empresa pode achar que o mercado médio está se estagnando ou entrando em declínio.

Uma empresa enfrenta decisões sobre a escolha de nome para expandir-se mercado abaixo.

A *extensão dupla* da linha de produtos se dá quando a empresa decide desenvolver uma linha completa de produtos atendendo a todos os segmentos sociais de um determinado mercado (ou à maioria). A Unilever fez a extensão da sua linha de sabões em pó nos dois sentidos, oferecendo uma gama completa de produtos destinados a atender a todas as faixas socioeconômica do mercado, do produto mais caro ao mais barato, com as marcas Omo (mais cara), Brillhante, Minerva Três e Campeiro (mais barata).

Além das três formas de extensão da linha de produtos definidas por Kotler e Keller, existe ainda a possibilidade de extensão da linha de produtos na mesma faixa de mercado, ou seja, com a introdução de um novo produto voltado para a mesma classe socioeconômica de produtos já existentes na empresa. A Coca-Cola, quando lançou a Coca-Cola *Light* visava ao mesmo público do seu refrigerante sabor cola, apenas criando a opção de consumo para as pessoas que não podem (ou não querem) consumir açúcar. Mais recentemente, ela lançou a Coca-Cola Zero (mantendo no mercado a Co-

ca-Cola *Light*) voltada para o público jovem, mas das mesmas classes socioeconômicas da Coca-Cola *Light* e Coca-Cola (tradicional).

Ao se decidir por fazer a extensão da linha de produtos, a empresa deve estudar a viabilidade de se realizar a extensão mantendo a mesma marca do produto ou introduzindo uma marca nova. Existem vantagens e desvantagens de se manter ou mudar a marca.

Fazer a extensão do produto (seja mercado acima ou abaixo) mantendo a mesma marca tem como principal benefício o nível de conhecimento da marca no mercado, o que permite reduzir sensivelmente os gastos com propaganda (uma das áreas que consomem as maiores parcelas de recursos do orçamento de marketing das organizações). Por outro lado, o risco é a banalização da marca (perda de prestígio) caso a extensão seja mercado abaixo, pois os consumidores das classes mais altas podem achar que não vale mais a pena comprar o produto por ele ter se popularizado. Por outro lado, fazer a extensão mercado acima mantendo a mesma marca pode gerar desconfiança das classes mais elevadas sobre as qualidades do produto.

Profundidade

A profundidade de uma linha de produtos refere-se a variantes de um mesmo produto inserida na linha. Essas variâncias podem ser relativas ao tamanho, sabor, tipo de embalagem, ou outra forma de apresentar o produto.

A Coca-Cola apresenta uma profundidade bastante grande para a sua linha de produtos, notadamente para o refrigerante Coca-Cola, dividida em embalagens retornáveis e não retornáveis. São 21 variações de embalagens para um mesmo produto, conforme listado abaixo²:

Retornável

- > 1 litro – garrafa de vidro
- > 1,25 litro – garrafa de vidro
- > 1,5 litro – garrafa plástica
- > 2 litros – garrafa plástica
- > 200ml – garrafa de vidro
- > 290ml – garrafa de vidro
- > 500ml – garrafa de vidro
- > 600ml – garrafa de vidro

² Dados obtidos no site da empresa <www.cocacola.com.br>. Acesso em: maio 2009.

Não retornável

- 600ml – garrafa Pet
- 1 litro – garrafa Pet
- 1,25 litro – garrafa Pet
- 1,5 litro – garrafa Pet
- 1,75 litro – garrafa Pet
- 2 litros – garrafa Pet
- 2,25 litros – garrafa Pet
- 2,5 litros – garrafa Pet
- 3 litros – garrafa Pet
- 237ml – garrafa de vidro
- 350ml – garrafa de vidro
- 250ml – lata
- 350ml – lata

Essa multiplicidade de embalagens tem a finalidade de proporcionar uma solução para praticamente todas as variações de necessidades que uma pessoa possa ter para consumir o refrigerante. Assim, para consumo em um grupo relativamente grande de pessoas em casa, por exemplo, existe a embalagem plástica de 3 litros. Para acompanhar uma refeição em um restaurante, existem as opções de garrafa de vidro de 200ml para quem consome pouco ou 290ml para quem consome um pouco mais.

Gestão do portfólio de produtos

A gestão do portfólio de produtos é um processo de elevada importância no contexto das ações do marketing nas organizações. Saber identificar oportunidades de mercado, reagir às ações dos competidores (ou mesmo bloqueá-las) de forma mais eficiente, depende da capacidade do executivo de marketing em organizar o portfólio de produtos da empresa.

A ampliação de um portfólio, agregando novas linhas de produtos, ou a extensão das linhas, com o incremento de variações dos modelos existentes ou a inclusão de novos modelos de produtos, pode se constituir em uma estratégia adequada para au-

mentar a capacidade competitiva da empresa. No entanto, nem sempre a ampliação do portfólio ou a extensão das linhas de produtos podem ser indicativos da melhor estratégia competitiva das empresas.

Uma concepção estratégica do portfólio de produtos requer, como objetivo principal, determinar as competências internas da organização (capacidade produtiva, financeira e de marketing) frente às linhas existentes de produtos, comparando com a situação do ambiente externo à organização (concorrentes, fornecedores e, claro, o consumidor).

Conclusão

A gestão do portfólio de produtos é um processo de elevada importância no contexto das ações do marketing nas organizações. Saber identificar oportunidades de mercado e reagir às ações dos competidores (ou mesmo bloqueá-las) de forma mais eficiente depende da capacidade do executivo de marketing em organizar o portfólio de produtos da empresa.

O ponto central de uma boa gestão do portfólio de produtos de uma empresa é determinar a amplitude adequada, qual seja, com quais linhas de produtos a empresa vai operar no mercado, buscando, preferencialmente, a sinergia com as linhas existentes.

Quanto à extensão das linhas, o fator central reside em que mudanças devem ser promovidas nas linhas atuais, no sentido de possibilitar o atendimento de novos consumidores ou nichos específicos de mercado.

Texto complementar

Grendene lucra com produtos mais sofisticados no primeiro trimestre

Ao detectar sinais de que o volume de pedidos cairia, empresa apostou em marcas de maior valor agregado

(JULIBONI, 2009)

No primeiro trimestre, a Grendene vendeu 34,3 milhões de pares de calçados. O volume é quase 10% inferior aos 38,1 milhões comercializados no mesmo período do ano passado. O recuo foi mais acentuado no mercado externo, onde os 15,7 milhões de pares representaram uma redução de quase 16%. Os brasileiros absor-

veram 18,6 milhões de pares, 4,2% menos. À primeira vista, isso poderia significar queda de resultados, mas a empresa fechou março com uma receita líquida de 321 milhões de reais, 15% maior, e o lucro líquido, 64,3 milhões, saltou quase 57%.

O que permitiu à Grendene elevar seus resultados foi a decisão de redirecionar seu portfólio para produtos mais sofisticados e, portanto, de maior valor agregado. O preço médio dos pares vendidos subiu 24,3%, de 8,70 reais para 10,81 reais na comparação. O reajuste foi mais acentuado no mercado externo, onde a empresa praticou um preço médio de 8,40 reais – 58,5% maior. “Já no quarto trimestre, identificamos uma redução de pedidos e maior cautela dos varejistas; por isso, procuramos trabalhar com produtos mais sofisticados”, afirma Francisco Schmitt, diretor de Relações com Investidores da empresa.

Ao contrário de outros segmentos, como os fabricantes de eletrodomésticos, alterar a carteira de produtos é relativamente rápido em uma calçadista. E essa flexibilidade foi chave para a Grendene, segundo o executivo. A Grendene lança entre 500 e 600 produtos por ano. Algumas linhas têm três ou quatro coleções nesse período. Assim, ao programar os lançamentos seguintes, a empresa pode adotar novas políticas de preço ao longo do ano. “Sempre conseguimos adequar os preços à conjuntura esperada”, afirma Schmitt.

Por isso, ele observa que a aposta em produtos mais caros, neste trimestre, pode não se repetir nos demais. “Esta não foi uma decisão para todo o ano; na próxima coleção, pode ser diferente”, diz.

Menos chinelos

Desde o agravamento da crise, em meados de setembro do ano passado, economistas e investidores apostam na força do mercado interno para sustentar o crescimento do Brasil em 2009. Mais precisamente, as esperanças estão sobre a classe C, que parece resistir mais à turbulência do que as camadas de maior renda, que foram afetadas, em parte, pela perda dos rendimentos financeiros.

Mas, para Schmitt, a queda do volume de vendas pode ser explicada, em parte, justamente pela menor procura por produtos mais simples – aqueles ao alcance dos consumidores populares. O executivo explica que, no Brasil, 50% do mercado calçadista é representado pela venda de chinelos. “Se esse segmento cai, tem impacto imediato sobre todos”, diz. “A queda do volume vendido mostra que o consumo de massa foi afetado pela crise”, completa.

Princípios da gestão dos serviços

Objetivo: caracterizar os serviços como meio de transação em marketing e discutir suas especificidades e diferenciações com relação aos bens tangíveis.

Natureza dos serviços

Suponhamos a situação de um profissional que executa atividades externas e precisa se deslocar constantemente para desenvolver o seu trabalho, sendo que esses deslocamentos devem ser feitos por meio de um automóvel. Podemos considerar duas possibilidades dessa pessoa usar o automóvel para executar o seu trabalho: ou ela compra um automóvel, ou ela aluga um automóvel. Independentemente de considerarmos os aspectos financeiros (qual a situação que apresente mais vantagens), dizemos que existe uma diferença fundamental nas duas possibilidades apresentadas acima. A primeira opção representa uma transação de compra do produto (automóvel) e o indivíduo assume a posse do bem. No segundo caso, há a compra de um serviço, não havendo, com isso, a transferência de propriedade do automóvel, apenas o direito de uso do bem (automóvel).

Segundo Serralvo (1993, p. 45), “serviços são toda forma imaterial de satisfação das necessidades dos consumidores, não havendo nenhuma transferência de propriedade nessa transação”. Um ponto central nessa definição de serviços refere-se à forma imaterial, isto é, sem existência física, de se satisfazer necessidades. A satisfação das necessidades dos indivíduos de forma imaterial é que resulta na transação sem transferência de propriedade, característica central que possibilita distinguir um produto de um serviço.

Produto – forma material de satisfazer necessidade com a transferência da propriedade.

Serviço – forma imaterial de satisfazer a necessidade sem a transferência de propriedade.

Devido a sua natureza abstrata, os serviços fogem à regra comum, comumente aplicada às mercadorias ou outras coisas de origem material. Os serviços estão classificados em: pessoais, de aluguel, de reparos e diversão.

Os *pessoais* são prestados diretamente entre o fornecedor e o consumidor, sem a intermediação de mercadorias. É possível que nessa transação possa existir algum objeto físico, mas ele será, sempre, um valor agregado e somente suplementará a transação. Por exemplo, o cartão de crédito é um serviço de financiamento para a realização de compras (empréstimo do dinheiro), mas para se usar esse tipo de serviço é necessário portar o cartão de plástico (objeto físico). A mesma situação ocorre com uma conta bancária (serviço de guarda do dinheiro das pessoas), em que a pessoa emite um cheque (objeto físico) para realizar os pagamentos necessários.

Os de *aluguel* são aqueles em que uma mercadoria, de propriedade do fornecedor, é cedida temporariamente ao consumidor, mediante alguma forma de pagamento. Como exemplos, tem-se locadoras de veículos, hotéis etc.

Os de *reparos*, ao contrário dos de aluguel, consistem naqueles em que algum tipo de atividade é executada em uma mercadoria pertencente ao consumidor, sob a forma de conserto, recuperação ou alteração das características básicas da mercadoria. São os serviços de assistência técnica, oficina mecânica e instaladoras de acessórios em veículos, por exemplo.

Quanto aos de *diversão*, são todos os que se destinam ao entretenimento e ao lazer dos consumidores. Identificam-se pelos parques de diversões, circos, teatros, cinemas etc.

Ao lado da principal característica dos serviços, que é a não transferência de propriedade na transação, os serviços apresentam outras quatro características que os distinguem dos produtos, são elas: intangibilidade, inseparabilidade, efemerabilidade e variabilidade. A seguir, falaremos com mais detalhes sobre cada uma delas.

Intangibilidade

A intangibilidade é o que caracteriza a forma imaterial de satisfazer as necessidades das pessoas, isto é, os serviços não têm existência física e, portanto, não podem ser tocados, sentidos ou mesmo provados (são intangíveis) antes de serem adquiridos. Quando uma pessoa se senta na cadeira do cabeleireiro para cortar os seus cabelos, ela não sabe exatamente qual será o resultado final do corte do cabelo, apenas vivenciará os seus efeitos após a conclusão do corte.

Provavelmente, superar os efeitos da intangibilidade (não saber antecipadamente os resultados da prestação dos serviços), é um dos grandes desafios do gestor de servi-

ços, e as empresas procuram desenvolver meios de convencer o seu público-alvo dos efeitos positivos da prestação de seus serviços. Assim, uma agência de turismo recorre a catálogos, vídeos e outras formas de apresentar as imagens dos locais a serem visitados pelos futuros clientes (turistas). Depoimentos de clientes que visitaram os locais também são instrumentos que procuram “tangibilizar” a oferta, isto é, tornar mais concreto o serviço que está sendo oferecido. O campo do entretenimento é outro que se vale, por exemplo, dos comentários dos especialistas (crítico de cinema, por exemplo) para tangibilizar a oferta.

Essa tangibilização da oferta de serviços é feita, via de regra, pela prova física capaz de antecipar os resultados ao público-alvo. Algumas formas de desenvolver a prova física da oferta dos serviços podem ser obtidas por meio das instalações do local da prestação ou venda do serviço; da apresentação das pessoas responsáveis pela prestação do serviço; dos equipamentos necessários para a prestação dos serviços; de todo o material usado para comunicação e divulgação dos serviços e, por fim, por todo tipo de símbolos e imagens visuais que reforcem a qualidade do serviço oferecido.

Kotler e Keller (2006, p. 399) afirmam:

Os profissionais de marketing de serviços precisam ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios tangíveis concretos. [...] As empresas devem desenvolver primeiro uma imagem clara de como querem que seja a percepção do cliente quanto à determinada experiência; depois, devem planejar um conjunto consistente de sinais de contexto e desempenho para sustentar essa experiência.

Em resumo, tudo na empresa deve apontar para as experiências agradáveis e, ao mesmo tempo, sinalizar a garantia e a segurança de que tudo sairá conforme as expectativas do cliente.

Inseparabilidade

Ao contrário do que acontece com os produtos físicos, que são produzidos antes de serem ofertados ao mercado, os serviços são produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos. Essa simultaneidade entre produção e consumo implica o fato de que os funcionários da empresa prestadora de serviço são parte do próprio serviço ofertado e os clientes (ou seus produtos que necessitam de reparos), na maioria das vezes precisam estar presentes para a execução do serviço. Mesmo no caso de serviços de aluguel, o fenômeno da inseparabilidade também ocorre, pois um serviço de hospedagem, por exemplo, somente começa quando o hóspede adentra ao hotel e começa a usar os serviços disponibilizados.

O controle da qualidade, discutido mais adiante, é ponto central para evitar problemas na prestação de serviços, pois as falhas cometidas durante o processo da prestação do serviços, discutidas no tópico seguinte, serão sentidas diretamente pelos clientes.

Esse momento, Calzon (1994) chamou de “a hora da verdade”, pois é o momento em que tudo tem que ser perfeito para gerar as melhores e mais agradáveis experiências para os clientes.

Variabilidade

Em decorrência da simultaneidade vista no tópico anterior, outro aspecto que caracteriza a prestação dos serviços é a variabilidade, que é caracterizada pelo fato da variação final da qualidade dos serviços prestados. Ou seja, um determinado profissional, um cabeleireiro, por exemplo, nunca terá, de maneira uniforme e constante, o mesmo desempenho ao longo do tempo e sempre haverá um momento que a realização do seu serviço sofrerá algumas variações, por menores que sejam. Essas alterações no desempenho do profissional podem ter as mais diversas origens, como cansaço físico ou mental, stress, distúrbios emocionais, entre outras possibilidades.

No caso de produtos tangíveis, as variações ocorridas durante o processo produtivo podem ser corrigidas pelo fato da produção ser feita antes de se colocar o produto no mercado, sendo que o controle de qualidade tem o papel de retirar dos lotes dos produtos que devem ser entregues aos clientes. No caso dos serviços, isso não é possível e a atenção deve ser redobrada no momento da execução dos serviços, pois falhas ocorridas nesse momento serão sentidas imediatamente pelos clientes usuários dos serviços prestados.

A variabilidade pode ser controlada por meio do treinamento e aperfeiçoamento dos profissionais responsáveis pela execução dos serviços, mantendo um adequado plano de avaliação do desempenho e, ao mesmo tempo, criando um adequado clima para o desenvolvimento de suas atividades.

Outra forma de se procurar reduzir os níveis de variabilidade na prestação dos serviços é por meio da padronização dos processos de prestação de serviços e/ou o uso de equipamentos auxiliares.

Por fim, deve ser realizado um acompanhamento constante com os clientes avaliando o grau de satisfação com os serviços prestados e introduzindo ações corretivas com a equipe na adequação de procedimentos na execução dos serviços.

Efemerabilidade

Os serviços não podem ser estocados, logo têm uma existência efêmera, o que gera grande dificuldade para atender às oscilações na demanda. Uma loja de sapatos, por exemplo, que vende em média 50 pares de sapatos por dia, poderá atender

a um aumento inesperado da demanda por 100 pares, desde que tenha os produtos em estoque. Na prestação de serviços esses aumentos repentinos e inesperados não podem ser atendidos. Suponhamos a situação de um massagista, que consegue fazer 10 massagens ao dia. Se ele tiver uma demanda de 20 clientes em um mesmo dia, será impossível para ele atender a esse excedente da demanda.

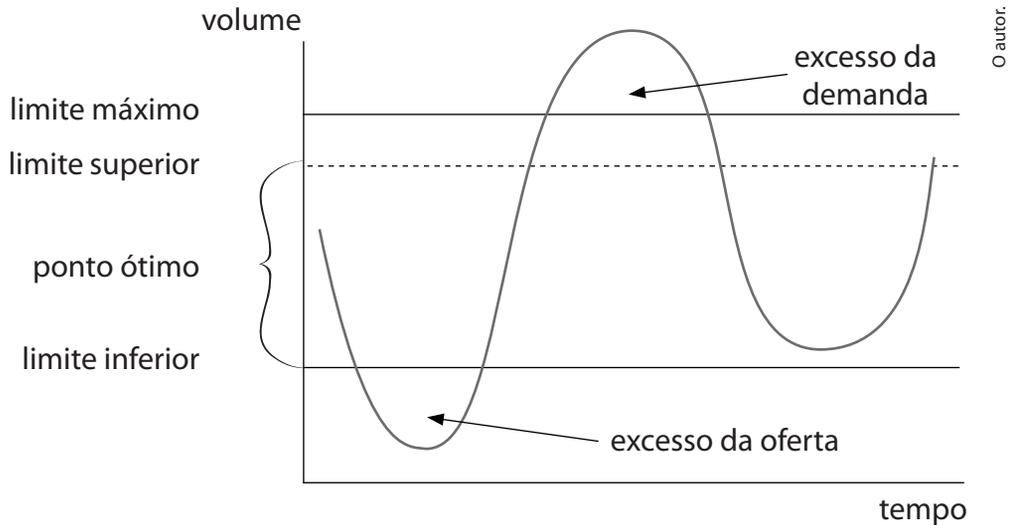


Figura 1 – Curva da demanda em serviços.

A figura 1 ilustra a oscilação que o fluxo da demanda pode apresentar e os potenciais problemas que os prestadores de serviços podem enfrentar com essa flutuação. Os picos, superiores e inferiores, são ruins para o prestador de serviços, pois sempre significarão perdas. No caso do pico inferior, representará prejuízos, pois o ganho será insuficiente para cobrir os custos. No caso do limite superior, o excesso da demanda poderá representar a perda de clientes, o que afetará futuramente a quantidade de clientes que procurarão os serviços da empresa.

Para evitar essas flutuações, o prestador do serviço deve buscar atrair o excedente da demanda para os períodos em que ele tem maior ociosidade. Por exemplo, um lavador de carros (denominados de *lava rápido* ou *lava jato*, a depender da região do país) pode reduzir o preço da lavagem do carro de segunda a terça, dado o fato de que nesses dias a demanda é menor, com vistas a atrair o cliente que dispõe de tempo nesses dias. Isso evitará que esses clientes tragam o seu automóvel no final de semana, no qual poderá haver excesso de demanda.

Além da redução do preço, outras ações promocionais que incentivem a migração da demanda dos períodos de pico para os períodos de menor intensidade, podem ser desenvolvidas, como a oferta de brindes, inclusão de outras facilidades como retirar e entregar o automóvel na casa ou escritório do cliente etc.

Composto de serviços

Os serviços podem ser comercializados de forma isolada (apenas o serviço em si) ou agregados a um produto. A esse respeito, Kotler e Keller (2006, p. 397) desenvolveram o conceito do composto de serviço, que se caracteriza pela composição da oferta ao mercado, tendo o serviço como componente principal ou secundário.

Assim, o composto de serviço pode ter as seguintes configurações:

- produto com serviço agregado – consiste em associar um serviço a um bem tangível, sendo este último o fator central da compra do bem. Por exemplo, a garantia (bem intangível, ou serviço) oferecida junto com a compra de um aparelho de televisão (bem tangível);
- produto híbrido – oferta com igual importância entre os fatores tangíveis e intangíveis da oferta. Por exemplo, um restaurante que é frequentado tanto pela qualidade da comida, quanto pela excelência dos serviços prestados;
- serviço com produto agregado – a oferta consiste em um serviço principal com bens de apoio agregados. O aluguel de um automóvel é o que melhor caracteriza essa situação;
- serviço puro – a oferta consiste essencialmente em um serviço. São exemplos a prestação de serviços de terapia, massagem, cabeleireiro, entre outros.

Como resultante dessa composição variável, os serviços podem requerer alguns fatores para serem realizados, como a necessidade de equipamentos (ou locais) para a sua realização, como uma agência bancária ou o caixa eletrônico; os serviços que são baseados apenas nas pessoas podem requerer pouca especialização, como o enxugador de carros de um lava rápido, ou muita especialização como um psicoterapeuta (que exige vários anos de estudos); alguns serviços exigem a presença do cliente (como uma massagem), outros a presença do bem de propriedade do cliente (como o reparo do veículo) e outros ainda podem ser prestados a distância (como a movimentação da conta-corrente bancária pela internet).

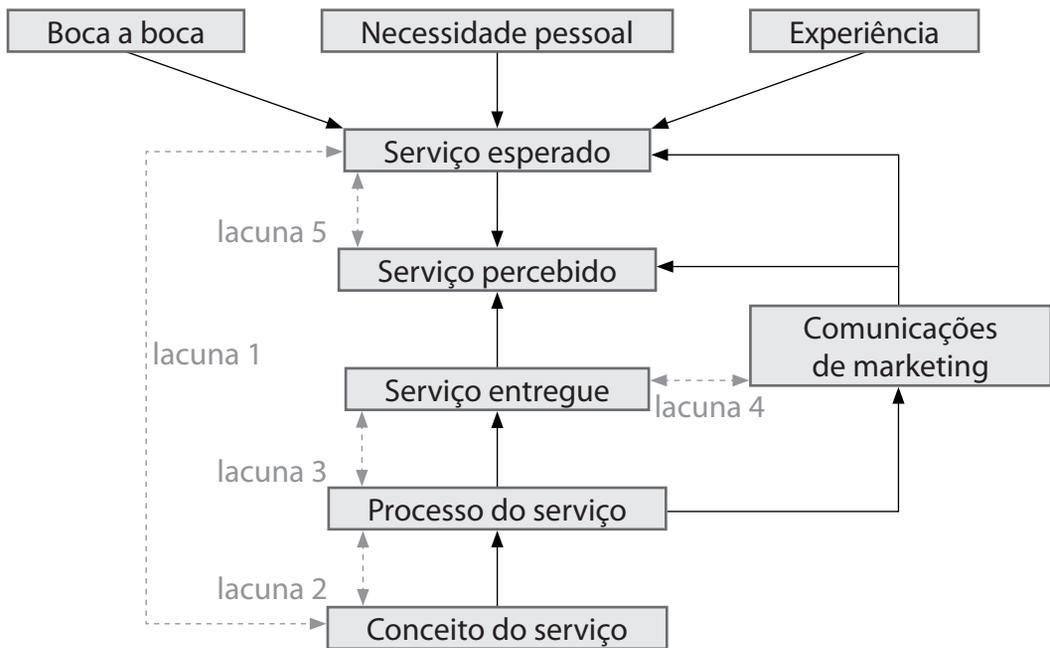
Gestão do processo e da qualidade de serviços

Em decorrência das características específicas dos serviços discutidas nos tópicos anteriores, garantir a qualidade para os clientes sempre é um desafio para os gestores. Encontrar meios de ajustar as expectativas dos clientes com a prestação dos serviços tem consumido boa parte do tempo dos executivos de marketing das organizações

na busca de soluções, pois se houver discrepâncias entre aquilo que o cliente espera e o serviço realizado, a empresa poderá perder o cliente para sempre e, o que é pior, a experiência negativa de um cliente poderá ser repassada para outros clientes (ou pessoas que poderiam ser clientes da empresa) e com isso afetar seriamente a reputação da empresa prestadora do serviço.

Nesse sentido, Berry e Parasuraman (1995) desenvolveram um modelo de gestão da qualidade dos serviços com o propósito de evitar o surgimento de discrepâncias (ou diferenças) entre o que o cliente espera e o serviço que é efetivamente realizado pela empresa.

A essas discrepâncias, ou diferenças, os autores chamaram de *lacunas*, que se caracterizam exatamente pelo surgimento de *desconformidades* entre o que é esperado e o que é realizado. A figura 2 ilustra os diferentes tipos de lacunas que podem ocorrer na prestação de um serviço.



(BERRY; PARASURAMAN, 1995, p. 44)

Figura 2 – Gestão da qualidade em serviços.

A primeira lacuna pode ocorrer por diferenças existentes entre o que o cliente espera e o conceito do serviço. O conceito do serviço é, em essência, o que determina como o serviço é desenvolvido, por exemplo um lava rápido pode conceber o conceito de ser o melhor e mais rápido local para as pessoas lavarem o carro.

A segunda lacuna diz respeito a possíveis diferenças entre o conceito do serviço e a organização de como o serviço deverá ser prestado, isto é, o processo do serviço. Continuando no exemplo do lava rápido, o processo do serviço deve prever desde a

forma de como os veículos devem ser recebidos, os procedimentos para limpeza inicial do veículo (aspiração interna, por exemplo), as atividades da lavagem e as atividades de acabamento (secagem), até a vistoria final para entrega do veículo ao cliente. Também devem ser incluídos os procedimentos de pagamento e saída do veículo do local.

Considerando que o conceito esteja adequado e o processo para a sua realização também tenha sido concebido de forma correta, a terceira lacuna poderá surgir entre o que foi previsto para a realização do serviço e a forma da sua efetiva execução. Essas diferenças podem ocorrer pelo perfil inadequado ou por falta de treinamento dos funcionários, desestímulo da equipe, problemas de relacionamento entre chefia e subordinados, entre outros fatores.

A quarta lacuna ocorre quando os processos de comunicação divulgam uma qualidade de serviço diferente da que é efetivamente realizada pela empresa. O lava rápido, por exemplo, pode fazer um folheto anunciando que as suas lavagens produzem um efeito igual a um polimento, mas realiza lavagens simples com resultados iguais aos demais lava rápidos da região.

Por fim, a quinta lacuna é resultante de uma percepção diferente do cliente daquilo que ele esperava e de como ele achou que o serviço foi realizado. Essa falha entre o serviço esperado e o serviço percebido pode ocorrer muitas vezes pelo cliente ter expectativas muito elevadas para com os serviços (por exemplo, alguém elogiou muito os serviços de lavagem do carro e, embora o serviço tenha sido bom, não foi o que ele imaginava que poderia ser). Mesmo que o padrão da qualidade tenha sido suficiente, a percepção da pessoa será que o serviço realizado não foi aquilo que ela esperava.

Conclusão

Os serviços são um grande desafio para os profissionais de marketing das organizações, pois possuem características bastante distintas dos produtos, e seu desenvolvimento requer cuidados especiais para a empresa ser bem sucedida no mercado.

Estar próximo dos clientes, entender suas necessidades e desejos e, acima de tudo, gerar a expectativa correta, são fatores essenciais no desenvolvimento de um bom projeto de prestação de serviços.

Adequar a equipe, mantendo constante atenção para a avaliação e mensuração do desempenho de todos os profissionais, são outros cuidados que não podem ser deixados de lado.

Por fim, criar estratégias que possam atrair os clientes e manejar de forma adequada o fluxo da demanda são requisitos essenciais para manter uma reputação elevada no mercado e conquistar novos clientes.

Cidadão de país emergente quer mais serviços na *web*

(FUOCO, 2008)

Cidadãos de países emergentes já usam a internet com frequência, mas estão sedentos por novos serviços que facilitem sua vida na rede mundial e estariam, inclusive, dispostos a pagar por eles, especialmente se eles forem ligados à saúde, trabalho e educação, afirma uma pesquisa patrocinada pela fabricante de equipamentos de rede Cisco Systems.

O acesso à *web* pelo celular, entretanto, não tem atendido às necessidades de conectividade dessa população, enquanto os meios de acesso em locais públicos, como cibercafés e telecentros comunitários, estão condenados a sumir em pouco tempo, na medida em que desempenham um papel intermediário até que grande parte da população consiga comprar seu próprio PC, de acordo com o levantamento.

As conclusões fazem parte do estudo “Cities: Net Opportunity”, realizado a pedido da Cisco pelo Instituto Illuminas, a partir de entrevistas em 24 cidades de seis países emergentes – Argentina, Brasil, México, Polônia, Rússia e África do Sul. No Brasil, quatro cidades foram pesquisadas (São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Manaus).

Segundo Enrique Rueda-Sabater, diretor de estratégia da Cisco para mercados emergentes, o objetivo da empresa ao encomendar o estudo é “entender um pouco qual é o momento de adoção de tecnologia e uso de internet nessas cidades, entender que tipo de uso e serviços existem e ter uma ideia sobre a expectativa da população para o futuro”.

Em entrevista à Reuters, ele explica que “não se tratava de gerar estatísticas, mas de entender como está a dinâmica de uso da internet e de serviços *on-line*”.

Segundo ele, “a grande surpresa da pesquisa foi a similaridade entre os três grupos de usuários sobre o futuro”. O estudo ouviu usuários que acessam a internet com bastante frequência, os que usam a *web* esporadicamente e os que ainda não têm acesso.

Todos eles esperam usar a internet em proporções muito significativas no futuro. “O nível de familiaridade com internet é muito alto e as expectativas são altíssimas”, disse Rueda-Sabater.

Por exemplo, 18 por cento das pessoas ouvidas já usam atualmente serviços *on-line* para procurar emprego, mas 51 por cento gostariam de usá-los no futuro.

“Há um clamor dos cidadãos e das empresas para que os governos tenham um envolvimento mais ativo para promover o acesso à internet e a expansão da sua infraestrutura”, diz o estudo, ao qual a Reuters teve acesso.

A maioria esmagadora de empresas (80 por cento) e pessoas (77 por cento) acha que o governo deve tornar o acesso à internet mais fácil. Eles também sugerem que os governos priorizem o investimento em infraestrutura.

De acordo com o executivo, “é quase uma unanimidade (entre os ouvidos) esperar mais serviços *on-line* do governo”, mas o que surpreendeu também é que as pessoas estão dispostas a pagar.

“Os usuários não estão dispostos a pagar por informação que já encontram hoje, mas sim por serviços que hoje não têm. Por classificados com ofertas de emprego, por exemplo, elas pagariam”, citou.

Cibercafés e telecentros devem desaparecer

Na opinião do executivo da Cisco, locais públicos de acesso à internet devem ceder lugar, em breve, às conexões dentro da casa do usuário. O estudo detectou que, na medida em que a pessoa possa comprar seu próprio computador, passa a preferir essa opção em detrimento dos locais compartilhados.

“Locais como esse estão cumprindo um papel importantíssimo de familiarização, mas são um passo intermediário”, disse ele. A rapidez com que locais como esse deixam de ser necessários vai mudar de um país a outro, mas em todos os emergentes eles tendem a desaparecer. “Vai ser como as videolocadoras”, citou.

Outro ponto comum percebido entre os emergentes na pesquisa é a similaridade nos obstáculos citados para o uso da internet. “Em todas as cidades as dificuldades são as mesmas – habilidade, acesso e custo – e a habilidade é o obstáculo maior”, disse Sabater.

As pessoas, em especial as que têm mais de 40 anos, ainda sentem dificuldades em usar a rede mundial, mas isso não impede que elas queiram o acesso cada vez maior à *web*, especialmente para serviços que facilitem sua vida, como agendamento de consultas médicas ou solicitar documentos.

“A pesquisa mostra importantes oportunidades de negócios, já que a população tem uma demanda forte por serviços *on-line*”, reiterou o executivo.

Atividades

1. Faça uma análise dos serviços oferecidos por uma empresa aérea, identificando as quatro variáveis que caracterizam os serviços (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e efemerabilidade).

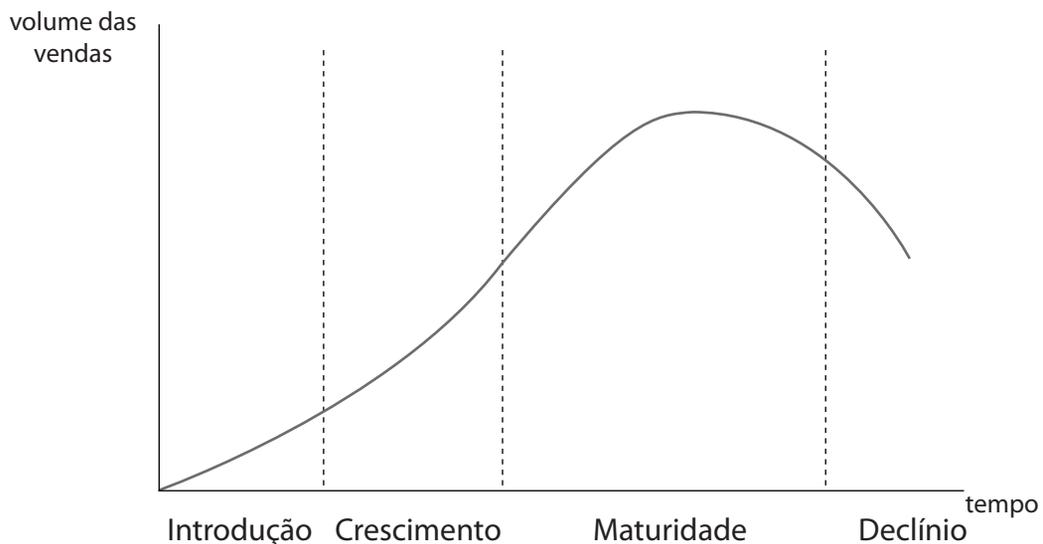
2. Considere o composto de serviços prestados por uma locadora de automóveis.

Desenvolvimento de novos produtos

Objetivo: identificar os principais meios e recursos necessários para a criação e desenvolvimento de produtos e sua comercialização nos mercados.

Processo criativo no desenvolvimento de novos produtos

Todo produto, seja ele tangível ou intangível, passa por um processo de transformação, modificando seu desempenho ao longo da linha do tempo. A teoria que procura explicar esse comportamento inspirou-se na vida animal e vegetal, cujo ciclo vai do nascimento à morte. O Ciclo de Vida do Produto, ou CVP, é dividido em diferentes etapas (ver figura 1), que vai do lançamento do produto no mercado (introdução), passando pelas fases do crescimento e da maturidade, chegando à fase do declínio.



(SANTESMASES MESTRE, 1996, p. 153)

Figura 1 – Ciclo de vida do produto.

Essas diferentes fases do CVP são medidas por dois fatores: volume de vendas e o tempo de permanência do produto no mercado. À medida que o tempo vai avançando, o volume de vendas vai crescendo até atingir o seu limite máximo (teto), permanecendo nesse limite máximo (maturidade) um tempo maior que das outras fases, até o momento em que as vendas começam a diminuir.

Em diferentes medidas, todos os produtos passam pelas diferentes fases do CVP, mudando apenas o tempo em que ficam em cada fase do ciclo. O CVP é uma comparação com a vida biológica das plantas e dos animais, que nascem, crescem, amadurecem e morrem. Da mesma forma, os produtos vivem esse ciclo. Por exemplo, a TV em preto e branco foi lançada no Brasil no início dos anos 1950, assumiu a maturidade em meados dos anos 1970 e entrou na fase de declínio a partir do início dos anos 1980. O telex foi outro produto que desapareceu do mercado com o advento do fax e da internet, após assumir grande sucesso como meio de comunicação comercial entre os anos 1970 e 1990.

Em decorrência desse fenômeno do envelhecimento (e morte) dos produtos, a gestão de marketing das organizações precisa desenvolver ações que permitam às empresas manterem-se competitivas nos seus respectivos mercados. A área de desenvolvimento de produtos existe exatamente para interagir com os efeitos do CVP.



Figura 2 – Matriz de oportunidades do produto.

A figura 2 ilustra as diferentes possibilidades para a empresa desenvolver os seus produtos com vistas a manter a força competitiva no mercado. A partir do cruzamento do produto com o mercado (com possibilidade da existência tanto de produtos

quanto mercados novos e atuais), criam-se quatro possibilidades de oportunidades para o desenvolvimento de produtos, muito embora a diversificação de mercado não seja necessariamente uma oportunidade para desenvolvimento do produto, pois os novos mercados poderão, a depender das circunstâncias, ser abertos com produtos sem alterações.

As resultantes da *matriz de oportunidades do produto* são:



Divulgação Wilkinson.

Figura 3 – Aparelho de barbear com 4 lâminas.

Desenvolvimento do produto: existe quando apenas melhorias incrementais são desenvolvidas para produtos existentes dirigidas também para mercados existentes. Essa é a maneira mais comum para a área de desenvolvimento de produtos, e o processo de desenvolvimento está relacionado ao aperfeiçoamento do produto, como por exemplo, as máquinas fotográficas digitais, que foram lançadas no mercado consumidor com resolução média de 1 megapixels e, alguns anos depois, encontram-se máquinas com resolução na faixa de 8 a 10 megapixels para o público consumidor, com valores equivalentes aos das primeiras máquinas de resolução menor. As lâminas de barbear referem-se a outra categoria de produtos que vem passando por grande desenvolvimento, com aumento do número de lâminas no cartucho (Mach 3 da Gillette com três lâminas, Quattro da Wilkinson (figura 3) com quatro lâminas e o próprio Fusion da Gillette com cinco lâminas), a inclusão de uma película lubrificante e diversos outros aperfeiçoamentos que têm sido incluídos nos aparelhos de barbear. Outro exemplo do desenvolvimento do produto é o relacionado aos telefones celulares, com a inclusão de novas funções como câmera fotográfica, redução do tamanho do aparelho, acesso à internet, entre outros fatores.

Evolução do produto: ocorre quando é desenvolvido um novo produto para atender às necessidades existentes no mercado, isto é, o novo produto proporciona os mesmos benefícios (porém com vantagens) dos produtos que substituem. É o caso, por exemplo, dos CDs, que substituíram os discos de vinil (popularmente conhecidos como “bolachão”), ou o DVD, que substituiu o videocassete. Em ambos os casos, os novos produtos continuam desempenhando praticamente as mesmas funções dos produtos que substituíram, porém com mais vantagens. Outro exemplo que pode ser citado nesse sentido é o da máquina fotográfica digital, que substituiu a máquina fotográfica de filmes fotossensíveis, representando uma evolução na forma de se capturar e armazenar as imagens.



Divulgação Motorola.

Figura 4 – Telefone celular modelo MicroTac.

início dos anos 1990, os aparelhos de telefone celular modelo MicroTac (figura 4) que já estavam sendo comercializados em outros países. Na maioria das vezes, a diversificação do mercado não requer adaptações ou modificações do produto, mas existem casos que essas modificações são necessárias com mudanças na marca ou mesmo na configuração do próprio produto. Os detergentes líquidos (ou lava-louças), por exemplo, tem um nível de concentração de elementos químicos menor no Brasil do que os usados na Europa, em decorrência do hábito de se lavar a louça no Brasil em água corrente, ao passo que na Europa as louças são lavadas em água misturada com o detergente colocados na cuba da pia.

Inovação do produto: acontece quando há uma ruptura no comportamento do mercado, criando novas categorias de necessidades, formando novos hábitos de consumo. O próprio telefone celular, quando foi lançado no mercado mundial, mais precisamente nos Estados Unidos, no início dos anos 1970, pela Motorola, com o modelo DynaTac (figura 5), que pesava 800 gramas e custava aproximadamente o equivalente a oito mil reais, representou uma grande ruptura no comportamento das pessoas no que se refere ao sistema de comunicação pessoal a distância. Outro exemplo de ruptura do comportamento social foi o advento do computador pessoal, que definitivamente mudou a maneira com que as pessoas passaram a se comportar para o trabalho, estudos e mesmo o lazer. A televisão é outro exemplo digno de registro



Divulgação Motorola.

Figura 5 – Telefone celular modelo DynaTac.

de como o comportamento das pessoas mudou após o seu lançamento no mercado, passando a ser o meio preferencial das pessoas para o lazer e o entretenimento, notadamente no Brasil, onde cerca de 98% dos lares possuem ao menos um aparelho de televisão. É claro que com essas invenções (e inovações) a vida das pessoas se transformaram substancialmente e passaram a depender, em grande medida, da praticidade e do conforto gerado por esses novos produtos lançados no mercado.

A partir da matriz de oportunidades, a empresa pode decidir por desenvolver os produtos existentes introduzindo melhorias neles para os mercados que já atende, ou expandir os seus negócios levando os seus produtos atuais para novos mercados. Por outro lado, pode decidir lançar novos produtos, quer seja para os mercados atuais (evolução do produto), quer seja por meio da inovação, criando novos mercados para os novos produtos desenvolvidos pela empresa.

O desenvolvimento de um novo produto requer um cuidadoso estudo do mercado para identificar novas oportunidades e também um profundo estudos das competências da organização para viabilizar o lançamento do novo produto no mercado. O lançamento do videocassete (VHS) no mercado mundial em 1976 pela JVC levou vários anos para aperfeiçoar o sistema de gravação e reprodução de imagens a ponto de viabilizar comercialmente o produto. Outros produtos não tiveram a mesma sorte, como, por exemplo, o videofone, que é um aparelho de telefone que, além da voz, transmite também imagens. Os fabricantes levaram muitos anos para reduzir os custos de fabricação e os produtos que foram lançados no mercado não se tornaram atrativos pelo preço elevado dos aparelhos. Atualmente, esses aparelhos foram remodelados e podem ser usados conectados à internet, mas ainda estão com valores bastante elevados.

Desenvolver novos produtos requer, portanto, um aprofundado e cuidadoso planejamento de marketing.

Etapas para o desenvolvimento do novo produto

Um novo produto, como foi visto, pode ser resultante da evolução de um produto existente ou ser fruto de um processo de inovação, quando cria uma nova categoria de necessidades, formando novos hábitos de consumo. Independentemente de qual seja o processo (evolução ou inovação), a criação de um novo produto passa, necessariamente, por um processo de planejamento. Diversos autores têm proposto diferentes modelos, incluindo varias etapas no processo de planejamento de novos produtos.

Todavia, mais do que se deter a todas as possíveis etapas para o planejamento do novo produto, o importante é compreender o processo que esse planejamento deve contemplar, motivo pelo qual resumimos em três principais etapas o processo de planejamento do novo produto, a saber: a formulação e teste do conceito do novo produto, a adaptação do produto e teste de mercado e, por fim, o lançamento e a comercialização do novo produto.

Vejam detalhadamente cada uma dessas etapas.

Formulação e teste do conceito

O processo de desenvolvimento de um novo produto começa com um completo levantamento de mercado com vistas a identificar hábitos e comportamento dos consumidores, além de mapear os produtos existentes no mercado e sua aceitação pelos consumidores atuais.

A partir desses levantamentos deve-se identificar os *vazios emocionais*, ou seja, o que os produtos atuais não fazem e as pessoas gostariam que fizessem, ou o que ainda não existe e que poderia ser muito bem recebido pelas pessoas. É importante enfatizar que raramente as pessoas têm consciência exatamente do que elas querem ou gostariam de ter, motivo pelo qual devem ser usadas diferentes formas de pesquisar o público-alvo para identificar seus comportamento e desejos. Uma forma de pesquisar os hábitos de consumo atualmente tem sido a etnografia, técnica que consiste no pesquisador acompanhar o dia a dia dos consumidores, interagindo e interpretando a forma como ele vive e consome os diferentes produtos.

Uma vez identificados os vazios emocionais, ou seja, as oportunidades para o desenvolvimento do novo produto, seja pela evolução dos produtos atuais seja pela criação de um produto totalmente novo, é preciso gerar ideias de como o novo produto pode ser desenvolvido (MOREIRA, 2004). Diversas técnicas para geração de ideias para novos produtos podem ser usadas, como a *tempestade mental* (do inglês *brainstorm*) que consiste em se relacionar livremente todas as ideias que vierem à mente, por mais absurdas que sejam, e somente depois de se esgotar todas as possibilidades de criação de novas ideias, passa-se para a seleção inicial das mais viáveis e criativas.

Uma vez selecionada as melhores ideias, passa-se ao desenvolvimento do conceito do novo produto. O conceito é uma breve descrição da proposta geral do novo produto a ser desenvolvido e diz respeito aos benefícios que o produto irá proporcionar às pessoas. Por exemplo, o conceito do telefone celular era gerar mobilidade no processo de comunicação das pessoas.

Após a clara definição do conceito do novo produto, deve-se proceder ao teste do conceito, isto é, selecionar um grupo de pessoas (a quantidade de pessoas a ser entrevistada dependerá do tipo de produto que se está desenvolvendo, do grau de confiança que se quer ter com o teste de conceito e os recursos disponíveis para investimento na pesquisa de mercado) e colher a opinião delas sobre o conceito do novo produto em desenvolvimento.

Adaptação do produto e teste de mercado

Após o teste do conceito do novo produto, devem ser feitas as modificações e/ou adaptações no produto, tendo por base a opinião das pessoas entrevistadas durante a fase do teste do conceito. Na sequência, é construído o protótipo do produto, isto é, a forma preliminar do produto (KOTLER; KELLER, 2006).

Assim que o protótipo é finalizado, inicia-se a produção experimental do novo produto. Deve-se, neste momento, realizar o teste de mercado, que consiste em lançar e comercializar durante algum tempo (normalmente entre dois e quatro meses) o novo produto apenas em algumas cidades testes (no Brasil usam-se com muita frequência as cidades de Curitiba, Campinas, Rio Claro, entre outras), ou mesmo em alguns canais de marketing (como drogarias, lojas de conveniência etc.).

Durante a fase de teste de mercado, devem ser estudados a reação dos consumidores e a dos clientes (pontos de venda do canal de marketing) e essas informações devem ser usadas para adaptações no produto final que deverá ser lançado no mercado. As adaptações podem ser relacionadas ao produto em si (sua composição e embalagem), nas formas de comercialização (canais de marketing, preço etc.) e na comunicação de marketing (propaganda, promoção de vendas ou vendas pessoais).

Lançamento e comercialização do produto

Assim que todos os detalhes do desenvolvimento do produto estiverem concluídos, o novo produto estará pronto para ser lançado em todo o mercado-alvo da empresa. A experiência do mercado teste deve ser usada não apenas para adaptação do produto, como também para as campanhas promocionais (propaganda e promoção de lançamento) e comercialização com os canais de marketing (MATTAR, 2009).

A partir desse momento, a organização passa a administrar o novo produto de forma integrada ao seu portfólio de produtos e marcas.

Fatores de influência na adoção de produtos pelo consumidor

Lançar um novo produto no mercado envolve diversos estudos e análises, conforme foi comentado nos itens anteriores. Muitos são os fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso de um novo produto no mercado, tais como: concorrência, fornecedores (notadamente no desenvolvimento de novas tecnologias) e, principalmente, o comportamento dos consumidores.

Dentre todos esses fatores, o mais importante, sem dúvidas, é a predisposição do público-alvo em aceitar as mudanças ou inovações a serem introduzidas pelo novo produto. A figura 6 ilustra o comportamento médio das pessoas com relação a sua predisposição em aceitar as alterações trazidas pelo novo produto.

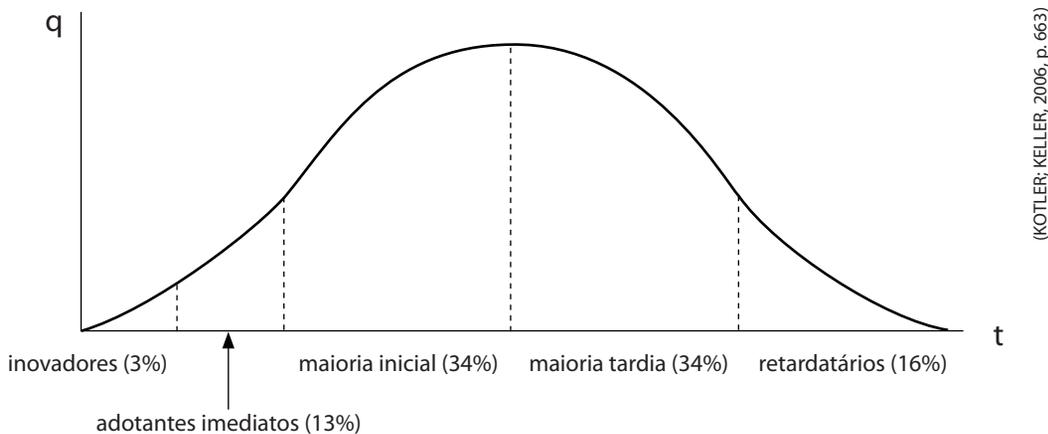


Figura 6 – Prazo para adoção de inovações.

Os inovadores constituem-se de pessoas que estão sempre prontas a adotar as novidades e sentem-se à frente do seu grupo social por estarem sempre “em primeira mão” com as novidades lançadas no mercado. Os adotantes imediatos, são líderes de opinião que querem (e precisam, para manter a condição de líderes) manterem-se atualizados com as novidades do mercado, mas que, por precaução, adotam os novos produtos apenas quando sentem confiança que a novidade apresenta. A maioria inicial, é o grande grupo de seguidores que procuram manter-se sintonizados com as novas tendências do mercado, mas com as inovações que já se consolidaram como boas e interessantes. A maioria tardia, é mais reticente, isto é, tem mais dúvida e é precavida em seu comportamento, adotando mudanças apenas quando estas já se demonstraram ser mais eficazes e quando o fator preço (pelo fato de estar mais baixo) torna-se um atrativo a mais para adotar o produto. Por fim, os retardatários são aquelas pessoas mais ligadas à tradição

e muito mais resistentes à mudança, muitas vezes sendo obrigada a mudar de produto por não encontrar mais os produtos que estavam acostumadas a usar. Foi o caso, por exemplo, da máquina de escrever substituída pelo computador pessoal.

Conclusão

Desenvolver um novo produto requer muita disciplina e atenção por parte do gestor de marketing das organizações, no sentido de se aproveitar adequadamente as oportunidades do mercado. Identificar oportunidades para o lançamento de um novo produto não é nada fácil, sendo vital, portanto, o desenvolvimento cuidadoso do planejamento do novo produto.

Um produto pode ser novo quando sofre alterações na forma como vai proporcionar os benefícios demandados pelo mercado (evolução do produto), ou quando apresenta novos benefícios para o mercado (inovação do produto). Em ambos os casos, o planejamento para o desenvolvimento do novo produto deve atentar para as diferentes fases da criação e do desenvolvimento, com vistas a se obter um lançamento bem-sucedido no mercado.

Texto complementar

Como nasce um produto



Getty Images.

O lançamento de uma simples pasta de dentes por uma multinacional revela toda a complexidade e os riscos que as empresas enfrentam ao colocar uma nova marca nas prateleiras

(TEICH, 2009)

A quebra do banco Lehman Brothers, em setembro, provocou uma apreensão fora do comum na torre E do Centro Empresarial de São Paulo, na zona sul da capital paulista. É lá que fica a sede brasileira da gigante de produtos de consumo americana Procter & Gamble, maior anunciante do mundo, dona de um faturamento de 83 bilhões de dólares e um portfólio de 300 itens, que vão de alimentos a produtos de higiene pessoal e limpeza doméstica. Não que a

quebra do banco e a sucessão de acontecimentos catastróficos que se seguiriam tivessem impacto imediato sobre os negócios da empresa no Brasil. O que se temia era que o derretimento da economia dos Estados Unidos pudesse arrastar para o buraco um projeto cuidadosamente montado pela filial desde março de 2006. No momento em que se deu o colapso financeiro americano, a P&G do Brasil dava os retoques finais para lançar em grande escala seu primeiro creme dental no país, um passo mais ousado e complexo do que a simplicidade do produto faz parecer. Com o agravamento da crise, o presidente da P&G no Brasil, o egípcio Tarek Farahat, procurou o presidente mundial da companhia, Alan G. Lafley. “A empresa não costuma cancelar lançamentos, mas a situação era fora do comum”, disse Farahat à Exame. “Lafley, porém, deixou claro que não mudaríamos absolutamente nada em nossa estratégia. Os investimentos previstos estavam mantidos, seja no lançamento, seja na construção de uma nova fábrica em Alagoas.” Numa visita relâmpago à sede da operação em São Paulo, no dia 20 de janeiro deste ano, Lafley voltou a reiterar sua confiança no projeto a um grupo de funcionários reunidos no auditório da empresa. Com a bênção do presidente mundial, o lançamento, cujos principais passos foram acompanhados por Exame nos últimos quatro meses, seguiu como o planejado. No começo de abril, o creme dental da Procter deve chegar ao mercado nacional com a marca Oral-B Pro-Saúde.

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	DEFINIÇÃO DO PRODUTO	CRIAÇÃO DO CONCEITO	TESTE DO PRODUTO
<p>A empresa pesquisa o potencial de um novo produto com base em dados de mercado e de comportamento de consumo, bem como em análises financeiras.</p> <p>Como foi na P&G Foram feitas pesquisas com 1 100 consumidores entre março de 2006 e junho de 2007.</p>	<p>A empresa desenvolve e produto que melhor atende às necessidades identificadas e inicia os primeiros testes com consumidores.</p> <p>Como foi na P&G O produto foi importado dos Estados Unidos e testado com 238 consumidores em julho de 2007.</p>	<p>Fase em que é definida a forma como o produto será apresentado ao consumidor, seu posicionamento em relação aos concorrentes e seu preço.</p> <p>Como foi na P&G Pesquisas foram realizadas com 404 consumidores e dentistas entre novembro e dezembro de 2007.</p>	<p>Amostras completas são distribuídas a consumidores, que agora também avaliam as embalagens.</p> <p>Como foi na P&G Nesse teste, realizado em janeiro de 2008, 48 consumidores avaliaram as embalagens.</p>

ESTRATÉGIA DE VENDAS E MARKETING	PRODUÇÃO	LANÇAMENTO	ACOMPANHAMENTO
<p>Avaliação de comerciais de TV pelos consumidores e definição do modelo de vendas no varejo.</p> <p>Como foi na P&G Quatro comerciais da nova pasta de dentes foram exibidos a 1 200 consumidores entre março de 2006 e junho 2007.</p>	<p>Com base nos resultados das pesquisas, a empresa define a demanda a ser produzida, o ritmo de lançamento e a logística de distribuição.</p> <p>Como foi na P&G A estratégia de importação do produto começou a ser fechada em setembro de 2008.</p>	<p>O produto chega ao mercado amparado por campanhas de promoção e divulgação.</p> <p>Como foi na P&G O primeiro carregamento de produtos chegou ao Brasil em dezembro de 2008. Em janeiro de 2009, foi mostrado a dentistas. O lançamento será em abril.</p>	<p>Nos primeiros seis meses após o lançamento, a empresa realiza um rigoroso programa de acompanhamento de vendas. É a fase para eventuais correções e mudanças.</p> <p>Como será na P&G A partir do lançamento a empresa fará avaliações mensais de venda.</p>

É fácil entender o motivo por trás da apreensão dos executivos da P&G. Um lançamento bem-sucedido pode mudar a dimensão de um negócio. A Apple resurgiu das cinzas graças ao fenômeno iPod, aparelho que mesmerizou os consumidores desde o momento em que surgiu pela primeira vez. A Coca-Cola injetou ânimo novo em sua velha marca com a Coca-Cola Zero, produto que imediatamente se tornou um fenômeno de vendas e teve impacto direto no aumento da lucratividade global da empresa. Depois que entraram para o panteão do consumo global, o iPod e a Coca Zero parecem casos que estavam, desde o princípio, destinados ao estrelato. Evidentemente, não é assim que um lançamento funciona. Ambos, como seus resultados mostraram, tinham, de fato, potencial para estourar. Mas como eles surgiram? Que tipo de aperfeiçoamento foi necessário para que despertassem o desejo nos consumidores? Que estratégias de marketing foram utilizadas? “Ter em mãos um bom produto é apenas parte de um amplo processo”, diz Jay Desai, ex-executivo da área de inovação da GE e presidente da consultoria americana Institute of Global Competitiveness.

As etapas são várias e, muitas vezes, começam bem antes da concepção do produto em si (veja quadro). A Procter & Gamble, por exemplo, aproveita a condição de uma das maiores máquinas de inovação do mundo, com 27 000 patentes regis-

tradas, para impulsionar sua produção de lançamentos. O novo creme dental que será lançado no Brasil reuniu 25 dessas patentes, invenções como uma substância que elimina as bactérias da boca e outra que reduz manchas nos dentes. O período de estudos para a execução de um projeto dessa envergadura é longo. Apenas em pesquisas, o produto consumiu 12 anos e foi alvo de mais de 30 estudos científicos. Lançado nos Estados Unidos em 2006, com o nome de Crest Pro-Health, permitiu à marca Crest – uma das mais tradicionais da P&G – reconquistar a liderança de mercado, perdida dez anos antes para a também americana Colgate. Só em marketing, a introdução da Crest Pro-Health nos Estados Unidos consumiu 100 milhões de dólares, transformando-se no maior lançamento de uma pasta de dentes da história. Seria possível até esperar que, com um retrospecto desse porte, a P&G simplesmente mandasse as caixas de pastas de dentes para os supermercados brasileiros e começasse a vender seu produto.

Não foi o que aconteceu. Para lançar seu novo creme dental no Brasil, a empresa praticamente refez todo o caminho que a matriz já havia trilhado anos antes no mercado americano. Entre março de 2006 e fevereiro de 2009 – portanto durante quase três anos de trabalho –, a P&G brasileira realizou 15 diferentes pesquisas de mercado, ouvindo 5 200 consumidores, número quatro vezes maior do que o habitual em lançamentos de produto. Nas pesquisas, foram testados desde os hábitos de escovação dos brasileiros até a preferência por sabores – entre a gama de produtos da empresa há variedades como anis, canela, laranja, limão e até mesmo maracujá e açaí, sabores que o brasileiro estranhou. A embalagem também foi submetida à aprovação dos consumidores, sendo avaliada em testes sofisticados, como o *eye tracking*. Por meio dessa tecnologia, os *designers* da empresa se valeram de uma tela de computador capaz de registrar o movimento dos olhos dos consumidores pelo produto e, com isso, detectaram os pontos que mais chamavam a atenção das pessoas (como a reação às cores, ao tamanho das letras e às ilustrações na caixa de papelão). Até a decisão pelo modelo final, foram testadas 44 embalagens diferentes.

Por que tanto empenho no lançamento de um único produto, em algo tão simples quanto um creme dental? Do sucesso da iniciativa depende muito a expansão da P&G no Brasil. Sua missão é funcionar como uma alavanca para a área de produtos de higiene bucal da companhia no país, um mercado estimado em 3,2 bilhões de reais por ano. Hoje, a Procter detém 21% do mercado de higiene bucal no mundo, liderando em países como Estados Unidos, Canadá, Itália e Alemanha. Sua participação no Brasil, porém, é de coadjuvante. A Procter está presente apenas no mercado de escovas de dentes, enxaguatórios e fio dental – segmentos que representam cerca de 40% do total da área de higiene bucal. Com o novo produto, a empresa entra na fatia mais robusta do mercado, com vendas anuais estimadas em 1,9 bilhão de reais.

Para a Procter, o Brasil é um mercado fundamental, pois se trata do segundo maior das Américas, perdendo apenas para os Estados Unidos. Também é um dos que mais crescem no mundo, ao ritmo de 3% ao ano em cremes dentais e 8% em escovas. Segundo cálculos dos executivos da P&G, cada ponto percentual de participação de mercado que a nova pasta de dentes conquistar nos próximos meses representará um crescimento de 10% em seu negócio de higiene bucal. Ganhar espaço nesse setor, porém, é uma tarefa especialmente complexa. Com o lançamento da nova Oral-B, a P&G baterá de frente com as líderes históricas de mercado – a Colgate-Palmolive, dona das marcas Colgate e Sorriso, que concentram juntas 60% de participação, e a anglo-holandesa Unilever, dona da marca Close Up.

A reação dos concorrentes é um dos maiores riscos que um novo produto pode enfrentar – principalmente quando esses concorrentes concentram parcela tão significativa das vendas. Na tentativa de evitar um contra-ataque agressivo, a P&G prepara uma chegada discreta. No princípio, seu produto será distribuído em 35 000 pontos de vendas considerados estratégicos, de um total de 350 000. Apesar de já ter comerciais de TV gravados com o novo produto, a P&G não deve realizar campanhas publicitárias de massa em um primeiro momento. O marketing se concentrará na distribuição de amostras grátis em consultórios dentários e no lançamento de pacotes promocionais, nos quais o creme dental será distribuído como brinde na venda de outros itens da linha Oral-B. Ao todo, está prevista a distribuição de 4 milhões de amostras grátis em consultórios dentários, enquanto outros 3 milhões de tubos serão distribuídos como brinde. As duas iniciativas são o que os profissionais de marketing chamam de ferramentas de experimentação. “O principal objetivo do lançamento é despertar a atenção do consumidor e levá-lo a testar rapidamente o produto”, diz Farahat. “Nossas pesquisas mostram que o consumidor que testa o nosso produto tende a adotá-lo como marca preferencial.”

A estratégia de lançamento da nova Oral-B no Brasil é uma clara demonstração de como uma empresa do porte da P&G tira proveito de seu processo de globalização – mesmo em períodos de crise econômica. Com quatro fábricas instaladas no país, a P&G não produzirá um grama sequer do produto no Brasil. As quatro versões da pasta, divididas por faixas de preço, serão importadas. O principal produto da linha, o creme dental Oral-B Pro-Saúde, com preço de cerca de 4 reais, tem fórmula idêntica à Crest Pro-Health, o creme dental que garantiu à empresa a liderança de mercado nos Estados Unidos. Por questões de escala de produção e logística, o produto não virá da matriz, mas sim da fábrica da empresa na Alemanha, país onde é vendido com a marca de Blend-A-Med. As versões mais populares serão produzidas no México. Como era de esperar, a montagem desse *mix* criou alguns imprevistos. No final do ano passado, às vésperas do lançamento, percebeu-se que as caixas tra-

zidas da Alemanha eram menores que o padrão brasileiro. Se fossem mantidas no formato original, corriam o risco de desaparecer nas prateleiras dos supermercados. Já as mexicanas tinham o tamanho semelhante às usadas no país. A solução encontrada foi encomendar novas caixas à filial do México, trazê-las desmontadas e organizar uma trabalhosa operação de reembalagem nas fábricas e nos centros de distribuição da P&G no Brasil.

A globalização, porém, para por aí. Ao contrário do que acontece em outras grandes empresas mundiais, com suas marcas e campanhas de marketing padrão, os executivos da P&G concluíram que adaptações ao mercado local seriam determinantes para o sucesso. A começar pelo nome do novo produto. A marca Crest existe nos Estados Unidos desde a década de 50. Lá é tão reconhecida como a Pringles, das batatas fritas, ou a Tide, que batiza o mais vendido sabão em pó do mercado americano. Ao lançar aqui suas fraldas, na década de 90, a Procter não hesitou em usar sua principal marca, Pampers. Fez o mesmo com o sabão Ariel, outro de seus logotipos globais. Por que não fazer o mesmo com a Crest? Por uma questão de tempo, de conveniência e de risco. A Oral-B, marca herdada com a compra mundial da Gillette, tem uma história de mais de 30 anos no Brasil. Batiza uma linha de escovas líder de mercado, com 27% de participação. “Pensamos em usar o nome Crest, mas percebemos que não havia apelo de massa no Brasil”, diz César Benitez, diretor de pesquisa de mercado da P&G no Brasil.

O lançamento da pasta de dentes da Crest é um exemplo da complexidade alcançada pelas estratégias de marketing das grandes companhias. Tal sofisticação, porém, não é garantia de sucesso. O índice de fracasso em lançamentos é elevadíssimo. Segundo estatísticas da McDonough School of Business, da Universidade Georgetown, um em cada três lançamentos realizados no mercado americano fracassa. A mesma pesquisa mostra que, em média, 46% dos recursos aplicados em desenvolvimento e comercialização de novos produtos não alcançam o retorno esperado. Realizado em 2007, o lançamento do sistema operacional Windows Vista, da Microsoft, já se transformou num desses antiexemplos. Depois de dois anos de atraso e mais de 7 bilhões de dólares em investimentos, o Vista chegou ao mercado em meio a uma gigantesca operação de marketing, aquilo que o presidente da empresa, Steve Ballmer, definiu como o maior lançamento na história da Microsoft. Quando os primeiros compradores instalaram o *software* em suas máquinas e os problemas começaram a surgir, a classificação de Ballmer tornou-se uma piada. O Vista travava, era lento e apresentava problemas de compatibilidade com outros equipamentos, como impressoras. (Uma prova de que não há pirotecnia que salve um produto com problemas de concepção.) Surpreendida, a Microsoft realizou uma série de correções, mas o Vista já estava condenado. A empresa terá a chance de se

A dimensão das marcas

Objetivo: descrever e delimitar o campo das marcas, seu significado e importância para o ambiente de marketing das organizações.

Conceito de marca

Utilizada desde o final dos anos 1800 nos Estados Unidos, o *branding* (ou gestão das marcas em português) tem assumido importância cada vez maior no ambiente de negócios das organizações. Centrado especialmente nos expressivos resultados obtidos pelo desempenho dos produtos, o processo de gestão das marcas tem se especializado a ponto de se transformar em uma nova competência do marketing, sendo resultado, em grande parte, da intensificação da competição nos mais variados setores da economia dos tempos atuais. Embora ligada ao “P” do Produto (na gestão do composto de marketing¹), a gestão de marcas tem sido evocada como uma variável dinâmica e estratégica na gestão dos negócios. Todavia, em que pese a seu favor a progressiva coleção de bons resultados, resta saber em quais dimensões a marca pode contribuir efetivamente para o fortalecimento da competitividade das organizações, em especial aquelas voltadas para a produção e comercialização de bens de consumo de massa.

O termo *marca* tem suas origens na antiga palavra norueguesa que significava queimar (*to burn*) e, desde então, tem sido utilizado para identificar os bens e serviços no campo dos negócios (SCHULTZ; BARNES, 2001). Keller (1998) identifica a origem do uso das marcas como forma de controle que as Guildas (espécie de associação comercial dos artesãos na Idade Média) estabeleciam para determinar a origem e, portanto, a qualidade dos produtos comercializados pelos artesãos da época.

Desde então, as marcas têm sido a forma de identificação e proteção do consumidor sobre a origem, qualidade e outros benefícios a respeito dos produtos comprados. Em seu conceito atual, as marcas se originaram na Revolução Industrial, no século XIX, desencadeando todo o processo promocional e ações de marketing, evoluindo até as formas conhecidas hoje.

¹ Também conhecido como *mix* de marketing ou ainda 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção).



Divulgação Procter & Gamble.

Nos Estados Unidos, os precursores no uso das marcas foram a indústria farmacêutica e a de mantimentos. Desse ponto em diante, a promoção de vendas e a propaganda foram as grandes impulsionadoras do desenvolvimento e da fixação destas com os consumidores, destinadas a diferenciar uma marca e assim posicioná-la junto aos consumidores.

No sentido moderno, a gestão das marcas no plano dos negócios surgiu nos Estados Unidos com o desenvolvimento do sabonete Ivory da Procter & Gamble no final dos anos 1800, em que as técnicas da estrutura de valores e diferenciais do produto foram, pela primeira vez, associadas à dimensão da marca de forma organizada e planejada (KELLER, 1998).

Ao se analisar a formação estrutural do conceito, nota-se uma convergência nas definições voltada para dois fatores centrais: a *identificação* dos produtos e a *diferenciação* da oferta. De certa forma, percebe-se que esses fatores centrais guardam estreita relação com os fatores que originaram o uso da marca. Assim é que, ao se analisar as definições mais usualmente empregadas para o termo, podem ser observados os pontos de convergências anteriormente citados.

Para McCarthy e Perreault (1997, p. 157), o conceito centra-se no fator *identificação* e focalizam a definição com o seguinte enunciado: “Marca significa o uso de um nome, termo, símbolo, *design*, ou uma combinação desses elementos, para identificar um produto”.

Os autores Boone e Kurtz (1998, p. 281) acrescentam ao fator *identificação*, outro fator, o da *diferenciação* ao proporem a seguinte definição: “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou alguma combinação usada para identificar os produtos de uma empresa e diferenciá-los das ofertas dos concorrentes”.

Caminham na mesma direção Pride e Ferrel (2001, p. 225) ao estabelecerem que: “Marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro aspecto que identifique um bem ou serviço de um vendedor e que o distinga dos bens e serviços de outros vendedores”.

Por fim, corroboram com todas as posições acima Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 246) ao fazerem a seguinte afirmativa: “marca é um nome e/ou símbolo que pretende identificar o produto de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciar o produto da concorrência”.

É bem verdade que todas essas definições têm uma origem em comum, a definição oficial estabelecida pela AMA – American Marketing Association, que traz o seguinte enunciado: “marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor, em distinção a outros dos demais vendedores” (BENNEETT, 1995, p. 26).

Por outro lado, autores que se dedicaram a pesquisar especificamente as marcas, entre eles Aaker (1996), Keller e Machado (2006), Kapferer (1992) e outros, adotam definições absolutamente similares, ou mesmo idênticas à preconizada pela AMA.

Todavia, ainda que o tecido conceitual atualmente estabelecido permita, de certa forma, delimitar o campo das marcas no sentido de identificar e diferenciar a oferta das opções que competem no mercado, cabe refletir se esse escopo é suficiente para dimensionar as marcas no atual nível de complexidade que tem caracterizado o ambiente de negócios das organizações. Dessa forma, o que se questiona é se a dimensão atual do conceito é suficiente para expressar de forma ampla os principais constructos inerentes à dinâmica das marcas. Em outras palavras, o que as atuais definições das marcas não abordam? O que é, na atualidade, mais relevante na função das marcas?

Em uma dimensão mais abrangente, observa-se que as marcas hoje vão além de identificar ou diferenciar o produto no mercado frente aos concorrentes. Prefere-se, pois, desenvolver uma visão mais ligada ao processo de *ancoragem do produto*, ou seja, determinar os *referenciais mercadológicos* no sentido de dar a sustentação ao produto – na verdade, entende-se que a função central das marcas deva ser a de criar referenciais que a credenciem no mercado, dando sentido, vida e dinamismo a tal ponto de poder estabelecer a preferência pelo produto, não só influenciando o consumidor, como também determinando padrões de comportamento. Outra dinâmica relativa à ancoragem dos produtos refere-se à lealdade a marcas, que se traduz, em última instância, por “uma relação de continuidade que se estabelece entre o consumidor e a marca em perspectiva, na busca de recompensas de bem-estar e satisfação pessoal” (SERRALVO, 1999, p. 164).

Uma possível construção da definição da marca nessa perspectiva é, portanto:

Marca é o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada.

Por referenciais físicos entende-se toda a manifestação relacionada à própria marca, como, por exemplo, os elementos visuais gráficos, o uso das cores, logotipia e demais formas, além da própria embalagem do produto que, em muitos casos passa a fazer parte da comunicação visual da marca, como é o caso da Coca-Cola com a silhueta da sua “garrafa *contour*”². Toda a construção da marca passa por esses elementos físicos, como a concha estilizada da Shell, a maçã da Apple ou a letra H da Honda, entre milhares de outros exemplos.

Os referenciais simbólicos, por sua vez, dizem respeito ao padrão de representatividade associados à marca e que derivam, em boa medida dos elementos visuais (físicos), como o significado das cores e das formas, a simbologia das letras, entre outros. Assim, as cores são usadas para algumas categorias de produtos, como, por exemplo, o branco para açúcar, o verde e o azul para produtos de limpeza, o vermelho para molhos e atomatados, e assim por diante.

O sistema de preferência assume o sentido de estima capaz de determinar as razões de escolha da marca, estando amparado nos atributos do produto combinados com as outras variáveis gerenciais do composto de marketing, notadamente o preço e a distribuição, além da própria promoção, fator central nas ações de posicionamento da marca.



Divulgação Coca-Cola.

Classificação das marcas

Mais do que delimitar conceitualmente as marcas, a dinâmica da sua gestão implica, entre outros fatores, a determinação de variáveis que permitam o estabelecimento de critérios gerenciais mais específicos. A classificação ou categorização das marcas é, por decorrência, um desses fatores gerenciais substanciais para a gestão da marca. Todavia, esses critérios não estão definidos de maneira uniforme e são, em geral, pouco abrangentes. Restam, portanto, muitas indagações: como as marcas podem ser classificadas? Qual a possível abrangência da classificação das marcas?

² Nome dado ao formato único da garrafa de Coca-Cola.

Em geral, os procedimentos de classificação ou categorização de conceitos esbarram na natural dificuldade de se determinar as fronteiras que discriminam uma categoria (ou classe) das demais. O entrelaçamento das fronteiras usualmente cria inúmeros obstáculos nos pontos de sobreposição de uma categoria para outra, podendo chegar a tal ponto de se descaracterizar a separação proposta. O desafio é, portanto, estabelecer os limites do alcance das categorias. No entanto, dificuldades à parte, classificar as marcas é um pressuposto essencial para o desenvolvimento do conceito de posicionamento – atividade fundamental da gestão de marketing.



Divulgação Nestlé.

Os tipos de classificação mais usualmente encontrados apontam para três grupos: *marca do fabricante* (quando a marca é de propriedade e identifica o fabricante do produto – ex.: Nestlé), *marca do intermediário* (quando a marca pertence ao canal – atacado ou varejo – ex.: Pão de Açúcar), e *marca genérica* (quando não há a identificação do produto, apenas indica a sua categoria – ex.: legumes).



Divulgação Pão de Açúcar.

Embora haja autores que consideram a marca do fabricante como marca nacional, devemos entender que o nível de cobertura de uma marca não deve se confundir com a sua propriedade (BOONE; KURTZ, 1998). Em resumo, marca do fabricante é aquela que é de domínio de quem fabrica e distribui o produto, como por exemplo Tostines (Nestlé), Brahma (AmBev), Palio (Fiat), entre outras.



Divulgação Yakult.

Linha de produtos com a marca do fabricante.

Também classificar uma marca como genérica gera uma incongruência, pois por marca genérica se assume a *ausência de marca*. Atribuímos o surgimento do conceito de “produtos genéricos” (ou sem nomes) na França, nos anos 1970, com o apelo de boa qualidade e baixo preço (SEMENIK; BAMOSSY, 1996). A transposição de produto genérico para marca genérica ocorre logo após.

Consideramos que uma marca genérica não possui um nome, sendo identificada apenas pela categoria do produto (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; NICKELS; WOOD, 1999). Há, portanto, uma apropriação inadequada do conceito de “marcas genéricas”, sendo preferível apenas o termo *produto genérico*, este sim com ampla aplicação, notadamente nas *commodities*.

As diferenças nas terminologias entre marca do canal (intermediário) e marcas particulares ou privadas mais parecem com impropriedades de tradução dos originais do que propriamente diversidade de conceituação.

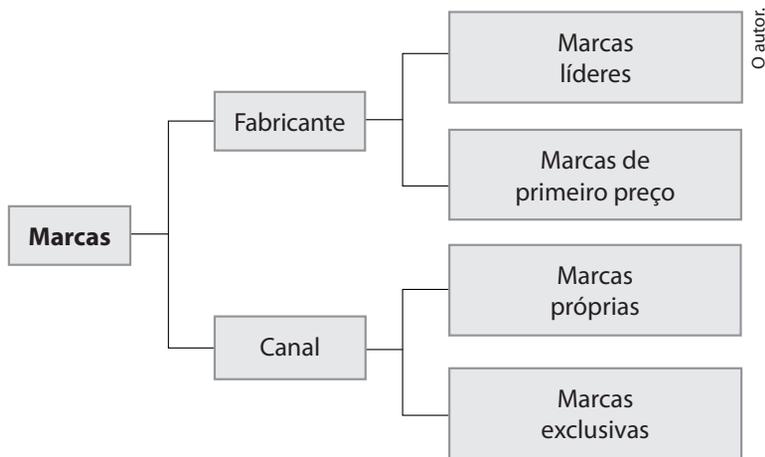


Figura 1 – Classificação das marcas.

Em suma, conforme ilustra a figura 1, pode-se afirmar que uma classificação mais adequada deve estabelecer dois grupos (tipos) de marcas, segundo a origem da sua propriedade: a dos fabricantes e a dos canais de marketing (atacado ou varejo).

Marcas do fabricante

As marcas do fabricante podem ser subdivididas em duas outras categorias:

- 1) *marcas líderes*: que se caracterizam pelas marcas de maior expressão no mercado – independentemente de serem as líderes de vendas do mercado – e que apresentam fortes apelos de preferência pelos consumidores;
- 2) *marcas de primeiro preço*: também denominadas de marcas B, e que se caracterizam pela classe de marcas que, em geral, apresentam um menor nível de demanda (preferência), e que são vendidas, em essência, mais pelo forte apelo do baixo preço.

As marcas líderes são as mais lembradas e, por esse motivo, são as que têm a maior preferência dos consumidores. A preferência das marcas líderes advém dos atributos oferecidos pela marca ao mercado, tornando mais atrativa a marca que as demais opções existentes no mercado, apresentando certa regularidade de compra por parte dos consumidores. É importante notar, porém, a diferença entre marcas líderes (preferência) de marcas líderes de mercado (maior participação de vendas no mercado). As marcas líderes de mercado são as mais vendidas em uma determinada categoria de produtos e, nesse caso só pode existir uma marca líder de venda nessa categoria, ao passo que as marcas líderes (de preferência) podem ter mais de uma marca líder em uma mesma categoria de produto. Por exemplo, na categoria de sabões em pó, existem as seguintes marcas líderes (preferência): OMO, Brilhante, Ariel e Ypê, mas apenas a marca OMO é líder de vendas (tem a maior participação de mercado).

As marcas líderes podem ser denominadas também de marcas *premium*, marcas renomadas, marcas legendárias, marcas nacionais, marcas A (no sentido de primeira categoria), entre outras denominações.

Marcas de primeiro preço, por sua vez, centram seu apelo ao consumidor apenas pelo preço menor ofertado entre as demais opções de escolha no mercado, ou seja, o consumidor compra em geral pelo preço baixo, muitas vezes nem sequer sabendo qual a marca que ele está comprando. No Brasil, o Instituto AC Nielsen (2008) estima em cerca de 34% (relativo ao ano de 2007) a participação das marcas de primeiro preço (denominada pelo AC Nielsen de marcas regionais) no faturamento do varejo de produtos alimentícios, higiene pessoal e limpeza.

As marcas de primeiro preço também podem ser denominadas como marcas B (no sentido de segunda categoria), marcas populares, marcas econômicas, marcas regionais, marcas de segunda linha, entre outras denominações.

Marcas do canal de marketing

As marcas dos canais de marketing também podem ser subdivididas em duas classes:

- 1) *marcas próprias*: quando a marca é identificada pela mesma marca do canal – ex.: Carrefour;
- 2) *marcas exclusivas*: quando a marca é de propriedade de um canal de marketing, mas adota um nome diferente da marca do canal – ex.: Great Value da Rede Wal-Mart. A marca exclusiva diferencia-se da marca do fabricante pelo fato de ser distribuída apenas na rede de varejo que detém a sua propriedade.

As marcas do canal de marketing popularizaram-se no Brasil como uma de suas subdivisões, a de marcas próprias, traduzidas do termo em inglês *private labels*. As marcas do canal têm como finalidade principal a obtenção da lealdade do cliente às suas lojas, uma vez que essas marcas são encontradas apenas nas redes detentoras das marcas. O supermercado Pão de Açúcar, além da marca própria Pão de Açúcar, usada em inúmeras categorias de produtos, tem também a marca exclusiva Taeq.



Divulgação Great Value.

Linha de produtos Taeq, exemplo de marca exclusiva.

No Brasil, a participação das marcas do canal de marketing ainda é bastante restrita comparada aos países europeus e aos Estados Unidos.

Conclusão

As marcas estão presentes em todos os momentos da vida dos consumidores. Nas mais diversas situações deparamo-nos com a escolha e convivência com inúmeras marcas de nossas preferências. O verdadeiro papel das marcas vai muito além de identificar e diferenciar a oferta de produtos no mercados, mas principalmente de criar a referência para a decisão dos consumidores e determinar a preferência pelo produto.

Assegurar ao consumidor que a melhor escolha foi realizada é outro fator determinante do sucesso de uma marca. Dividida em dois grandes grupos, as marcas podem ser de propriedade dos fabricantes do produto ou dos canais de marketing, responsáveis pela distribuição dos produtos e por fazê-los chegar às mãos dos consumidores.

Texto complementar

A multiplicação das marcas

A Hypermарcas, criada pelo ex-dono da Arisco, avança no mercado das multinacionais criando – e espalhando – logotipos de sucesso

(HERZOG, 2008)

Desde que comprou a fabricante de palhas de aço Assolan, em 2002, o empresário goiano João Alves de Queiroz Filho, o Júnior, vem trabalhando para transformar sua empresa – hoje chamada Hypermарcas – numa das companhias brasileiras de consumo de massa. Com faturamento de 1,1 bilhão de reais em 2007, a Hypermарcas tem hoje um portfólio com mais de 160 marcas e 1 500 produtos - de desodorantes a molho de tomate. Em março, Júnior dará mais um passo numa trajetória que, invariavelmente, avança sobre o espaço de alguns dos maiores grupos de consumo do mundo. A Hypermарcas vai lançar lâminas e aparelhos de barbear, um setor dominado pelas multinacionais Procter & Gamble e Bic, que têm, juntas, cerca de 54% de participação. Para entrar nesse mercado, que movimenta mais de 1 bilhão de reais por ano, Júnior apoiou-se na crença de que seu grupo tem marcas já suficientemente fortes para sustentar a expansão. As lâminas, por exemplo, terão o endosso do logotipo da Bozzano, uma das mais tradicionais marcas brasileiras de cosméticos masculinos, adquirida pela Hypermарcas há seis meses. “Na cabeça do consumidor, essa não será uma lâmina qualquer, mas uma Bozzano, que é sinônimo de marca para homem”, afirma o paulista Claudio Bergamo, presidente da Hypermар-

cas. Por trás da frase de efeito está uma estratégia que vem sendo o grande motor da expansão da companhia: a prática de colocar sob o guarda-chuva de uma marca já reconhecida pelos consumidores uma miríade de itens - muitas vezes de diferentes categorias - que tenham afinidade com o produto que originalmente a consagrou.

Ainda que não seja uma novidade, a chamada extensão de marcas nunca esteve tão em voga. Segundo uma pesquisa recente da Troiano Consultoria de Marca, 81 de cada 100 produtos novos que hoje estão nas gôndolas do país pertencem a marcas já conhecidas. Em 2005, eram 77. Nos Estados Unidos, considerado o mercado de consumo mais maduro do mundo, essa relação é de mais de 90 produtos para cada 100. O que explica esse fenômeno é o crescente temor que os executivos de marketing têm de que uma marca criada do zero não vingue. Estima-se que uma empresa americana gaste, no mínimo, 250 milhões de dólares em marketing para que uma marca nova conquiste, ao longo de cinco anos, uma modesta participação de mercado de 5%. Em contrapartida, estudos mostram que colocar nas prateleiras um produto com a chancela de uma marca já consagrada custa, em média, 20% menos. Como numa espécie de efeito dominó, a cada nova extensão, os gastos com marketing seriam reduzidos em outros 20%.

É justamente nessa economia de escala que os executivos da Hypermarchas apoiam sua estratégia. A primeira experiência se deu com a palha de aço Assolan. Comprado da Unilever há seis anos, o produto rapidamente foi relançado com uma agressiva campanha de marketing. Em 2003, quando comemorou a conquista de quase 25% de participação de mercado – ameaçando a hegemonia da líder Bombril –, a marca começou a ter os primeiros filhotes. “Com a ajuda de pesquisas, percebemos que a Assolan já estava forte o suficiente para batizar outros produtos”, afirma Bergamo. Foram então lançados 14 itens, como esponjas, saponáceos e detergentes. Todos, porém, nutriam um elo com o produto original: eficiência para acabar com a sujeira na cozinha. Hoje são 63 itens de limpeza em 18 categorias diferentes (incluindo as que levam o logo Assim, espécie de subdivisão da marca Assolan, criada para abrigar produtos de limpeza para ser usados no resto da casa, como sabão em pó, desinfetantes e detergentes).

Apesar da multiplicação acelerada, a estratégia é encarada na Hypermarchas de forma quase simplista. “Ela é forte? Tem um atributo claro aos olhos do consumidor? Então, basta descobrir que outros produtos afins podem carregá-la e pronto”, afirma Bergamo. Depois de definidas as possibilidades, é hora de dar um choque de publicidade nos lançamentos – uma estratégia que Bergamo aprendeu nos quase dez anos de trabalho direto com Júnior. Só em 2009, a Hypermarchas vai investir 250 milhões de reais em marketing. A verba é administrada dentro de

casa. Desde que adquiriu a DM Farmacêutica, em meados de 2007, que tinha sua própria agência de publicidade, a empresa produz todas as suas campanhas publicitárias internamente. E não é pouca coisa: a cada mês, no mínimo três comerciais novos estreiam em canais de TV e estações de rádio. “Com isso, reduzimos custos e ganhamos mais agilidade”, afirma Bergamo. Com essa estrutura, Júnior tem autonomia para interferir ainda mais na linha dos comerciais – algo que, desde os tempos em que era dono da Arisco, ele gosta de fazer. “Ele criou fórmulas das quais não abre mão e que, aparentemente, funcionam”, afirma um publicitário amigo do empresário. Para começar, poucas campanhas da Hypermarchas dispensam o uso de celebridades consagradas, como Xuxa, Antônio Fagundes e Pelé. “Depois da Globo, somos de longe o maior empregador de artistas famosos do país”, diz Bergamo. Além disso, Júnior consegue identificar modismos que podem ajudar a aumentar as vendas da companhia. Em 2005, por exemplo, quando a música “Festa no apê”, do cantor Latino, se tornou um sucesso nas rádios de todo o país, Júnior teve a ideia de fazer o mascote da Assolan dançar ao som de uma paródia da melodia, em horário nobre da TV Globo. A partir de janeiro, também por sugestão de Júnior, a nova contratada para impulsionar as vendas da Assolan é Maísa, a apresentadora mirim que virou a sensação do SBT.

Muito além da palha de aço

A despeito da trajetória bem-sucedida da Hypermarchas até agora, a estratégia esconde riscos para as empresas. “Um dos mais frequentes é a vaidade, que faz com que alguns executivos acreditem que suas marcas podem simplesmente dar nome a absolutamente tudo”, afirma o consultor Jaime Troiano. Prova de que não são poucas as que caem na emboscada é que, todos os anos, a consultoria Tipping Sprung, em parceria com a revista americana Brandweek, publica uma lista com as extensões de marca mais desastrosas lançadas naquele período. Entre as que já figuraram no *ranking* do passado estão um kit para confeitar bolos da Harley-Davidson, comidas congeladas da Colgate e roupas íntimas descartáveis da Bic. “A tentação é realmente grande e é preciso ter muita cautela”, afirma Jumar Pedreira, gerente de marketing do J. Macêdo. O grupo nordestino tem um dos melhores exemplos nacionais de extensão de marca com a Dona Benta – que nasceu como farinha de trigo, em 1978, e hoje abriga 40 produtos em cinco categorias. Ainda assim, a marca não passou incólume pelos fracassos ao lançar, em 2006, uma gelatina *diet*. “Quem compra Dona Benta quer prazer à mesa e, enquanto a marca tiver esse atributo, nada *diet* ou *light* faz sentido”, diz Pedreira. A Hypermarchas ainda não errou, e provavelmente caberá à intuição de Júnior evitar que ela também tenha, no futuro, histórias desastrosas para contar.

Estrutura da marca

Objetivo: refletir sobre os fatores determinantes para a construção e desenvolvimento das marcas no contexto mercadológico.

Construção da marca

O fator central para toda marca é criar a referência, com a finalidade de gerar a preferência dos produtos no mercado. É a preferência que irá proporcionar os fatores distintivos do produto frente aos produtos que concorrem no mesmo segmento de mercado.

A construção da marca deve ser balizada em diversas variáveis, conforme observa Khauaja (2008, p. 99):

A construção de uma marca depende também da avaliação dos seus elementos práticos: o produto ou o serviço entregue, sua qualidade ou o seu desempenho e como 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.

Toda marca estrutura-se em torno de dois fatores básicos: os atributos associativos e os valores agregados. Por *atributos associativos*, entendemos as principais conexões e associações que os consumidores fazem com relação a uma determinada marca e os principais atributos do produto, ou produtos, dela decorrente, tendo por fim a geração de expectativas positivas.

Por outro lado, os *valores agregados* a uma marca são divididos em imagem, personalidade e representações visuais.

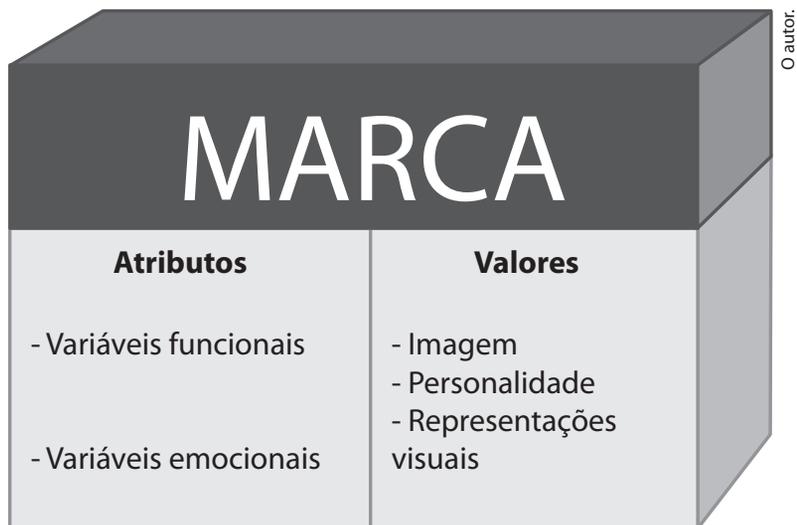


Figura 1 – Estrutura da marca.

Fatores associativos

A associação da marca ao produto é de vital importância para a consolidação de todos os fatores que irão identificar e posicionar a marca no mercado. Além do mais, o conjunto de associações desenvolvidas pela marca com relação ao produto e à empresa será determinante para o estabelecimento da preferência da marca no mercado.

A esse respeito, Tavares (1998, p. 97) teceu os seguintes comentários:

A conceituação mais amplamente aceita nos estudos de marca envolve a formulação de algum tipo de modelo de rede associativa baseada na estrutura de memória. Entende-se, de acordo com esse conceito, que a memória consiste em uma série de nódulos (conceitos de representação) e elos (os quais estabelecem associações entre esses nódulos).

A mente desempenha, portanto, papel fundamental nas associações da marca. O ponto de partida é o surgimento de expectativas positivas que a marca precisa desenvolver com o seu público-alvo.

São essas expectativas positivas que, a depender do nível gerado, vão possibilitar a compra e, de sua intensidade, a recompra (índice de lealdade). Por exemplo, se um consumidor vai comprar o primeiro aparelho de televisão, a escolha da marca vai recair para aquela que lhe despertar uma expectativa maior; mais tarde, quando for trocar esse aparelho ou comprar um aparelho adicional, a preferência, ao menos inicial, vai ser da marca conhecida caso esta tenha lhe proporcionado plena satisfação (intensidade da expectativa) durante o tempo em que utilizou o aparelho antigo.

Os atributos associativos, portanto, são compostos das variáveis funcionais (que operam no plano racional, estando, assim, ligadas diretamente ao desempenho do produto), e as variáveis emocionais (que são relativas ao plano subjetivo, ou seja, relações de prestígio, poder, status, entre outros). A associação é fator vital para o sucesso de uma marca.

Valores agregados

Valores agregados, por sua vez, são determinantes da consolidação do desempenho da marca no mercado, uma vez que irão projetar o indivíduo em seu meio social e profissional, conforme o caso.

Conforme aborda Jones (2004, p. 385-386):

Os valores agregados são psicológicos; eles existem na mente dos consumidores [...] esses valores agregados originam-se das experiências dos consumidores com relação à marca, aos tipos de pessoas que a usam, à confiança do comprador quanto à eficácia da marca, e com relação à aparência da marca – a estrutura e em particular o *design* da embalagem, como uma expressão das propriedades intrínsecas e extrínsecas da marca.

Os efeitos psicológicos de que trata o autor são fundamentais para conferir o prestígio e a força da marca.

A imagem vai agregar valores referentes ao produtor, consumidor e ao próprio produto, ou seja, interage com os atores e agentes sociais, dimensionando-os e integrando-os nas estruturas sociais, em um processo de legitimação, em que as relações se compõem, de maneira estruturada, em formações de longo prazo. A composição da imagem da marca é, por isso, um processo extremamente delicado, resultante, normalmente, de períodos longos de tempo (que podem ser abreviados pelo nível de intensidade de ação publicitária), na qual a construção se dá de forma operosa, tijolo a tijolo. Qualquer ruptura no processo, porém, será desastrosa para a formação da imagem da marca e poderá pôr em terra todo um longo desenvolvimento de anos de trabalho. A ruptura normalmente ocorre em ações dissonantes do produto, tais como: perda de qualidade, propaganda enganosa, saturação do produto, desatualização, entre outras.

A personalidade tal qual ocorre com a natureza humana, vai proporcionar o nível de distinção de uma marca e todo o conceito do produto vai se sedimentar junto a ela. Assim, uma marca assume contornos de superior, competente, marcante, fidedigna, ativa, formal, jovem, intelectual, formosa, entre outros fatores (traços apoiados em padrões eminentemente culturais). Essas características são resultantes do processo de classificação das representações sociais e vão determinar o valor de uso de uma marca.

Por fim, as representações visuais são todas as simbolizações gráficas, ou seja, as imagens alusivas a uma marca. Os elementos visuais são de extrema importância para a fixação da mensagem associativa que se quer produzir com a marca, e essa simbologia assume, na maioria das vezes, papel mais importante que o próprio texto (nome) da marca. O McDonald's, por exemplo, pode ser reconhecido a centenas de metros de distância, em qualquer lugar do mundo, apenas pela imagem do M afixada nos painéis em suas lojas. A *estrela* da Mercedes é um dos símbolos mais conhecidos do mundo. A *maçã mordida* da Apple identifica rapidamente uma das séries de produtos eletrônicos mais desejados do mundo, como o iPod, iPhone e os computadores pessoais Macintosh, o leão estilizado da Peugeot e assim por diante.



Divulgação McDonald's.



Divulgação Mercedes Benz.



Divulgação Apple.



Divulgação Peugeot.

As marcas, quando bem construídas, têm a capacidade de expressar sentimentos e estabelecer relacionamentos de grau afetivo com os consumidores. A marca do sabão em pó Omo é um bom exemplo, sendo possível identificar fatores que evidenciam fortes laços emocionais no plano da escolha das marcas. Dentro dessa dimensão, algumas variáveis podem ser classificadas no conjunto de atributos de uma marca: o nível de motivação que uma marca desperta em uma pessoa, as atitudes provenientes dessa motivação e, por fim, o valor agregado (representativo do benefício) espelhado por ela.

“Estar na mente dos consumidores” é um dos elementos mais críticos para a formação do valor da marca. Os valores culturais e sociais nesse caso são fundamentais para se obter apelos intuitivos e que possam proporcionar associações espontâneas pelo consumidor. Quanto maior for a espontaneidade na formação das associações na mente do consumidor, tanto mais diferenciada será a marca, evitando, ou reduzindo, a possibilidade de imitações da marca referenciada. Nesses casos, o preço poderá até ser superior, que a marca se sustentará.

Como fim específico, as marcas procuram produzir os valores de troca mediante uma série de influências no público alvo, consumidores de determinados produtos. Esse conjunto de influências objetiva estabelecer fortes laços com os consumidores para concretizar o valor de troca e, assim, perpetuar o máximo possível as relações de troca.

Dessa forma, as principais resultantes das influências exercidas pelas marcas no público consumidor, são, entre outras: diferenciar o produto, compensar preços altos, gerar novos desejos e necessidades (criando mercados), criar novas identidades, e assim por diante, com vistas a criar a promessa do bem-estar pessoal. Ora, e o que é o consumo senão uma tentativa, nem sempre concreta, de realização pessoal? A sensação de bem-estar não é, por vezes, resultante da posse de objetos fortemente desejados? O consumo, nesse contexto, surge para realizar desejos e aspirações, muitas vezes reprimidos ou deixados ao limbo do esquecimento (mais no sentido da sublimação do que da perda do interesse). Ele atua para incentivar atitudes e justificar comportamentos de compra, notadamente no que se refere ao dispêndio monetário. Ou seja, o indivíduo pode deixar de comprar algo que do ponto de vista da utilidade seria extremamente necessário, mas opta por algo que é, em contrapartida, altamente desejado, mesmo que a utilidade do produto tenha uma importância significativamente menor.

Assim, é muito difícil resistir aos apelos de consumo da personagem idealizada nos sonhos e transposta para aquele ator (ou atriz) da telenovela (ou do cinema). O diálogo é quase que direto e os apelos são como se tocassem o coração do indivíduo e a concretização dessa idealização se dá pela compra do produto, da marca. É a autor-realização, a busca da felicidade pelo consumo. Afinal, o consumo deve proporcionar prazer, ser reconfortante, precisa atender expectativas.

É notório que nesse processo as marcas assumem, na maioria das vezes, importância determinante no estabelecimento da relação de prazer com o consumo. No fundo, as marcas representam a promessa do bem-estar, a garantia de que o prazer em consumir determinado produto ou serviço vai efetivamente ocorrer após a compra e a posse do bem.

Arquitetura da marca

Essa reflexão, conforme Serralvo (1999) leva, portanto, a uma consideração inicial sobre a oferta da empresa ao mercado, ou seja, quais são os fatores de maior relevância e que determinam o sucesso de um produto no mercado? A resposta a essa questão aponta para o que se denomina de *valor da marca*, ou seja, o grau de importância que o consumidor atribui a um produto ou marca. Esse grau de importância será o fator decisivo no estabelecimento da preferência do consumidor no processo de escolha dos produtos e marcas que vão compor o seu repertório de consumo.

Nunes e Haigh (2003, p. 143) fazem as seguintes considerações:

“O maior desafio aqui é a compreensão de como a marca adiciona valor à empresa, de como ela causa impacto no modelo de negócio, cria e monitora as estratégias da empresa para que de fato adicione valor para a marca”.

Schultz e Barnes (2001, p. 57), por sua vez, fazem as seguintes considerações sobre o valor da marca:

A marca é o ativo principal da organização de marketing no mercado do século XXI. Embora possamos controlar alguns aspectos da marca, o seu verdadeiro significado e valor provém do consumidor. Mensagens da marca, contatos da marca, associações da marca, redes da marca e valor patrimonial da marca são conceitos-chave para o desenvolvimento da nossa compreensão das marcas e de nossa capacidade de feri-las de maneira efetiva. Tanto os dados comportamentais quanto os referentes a atitudes são necessários para avaliar a marca a partir da perspectiva do cliente.

Não restam dúvidas de que o valor da marca é um importante ativo para as organizações, sejam elas lucrativas ou não, públicas ou privadas. Para se desenvolver o valor das marcas é apresentada uma proposta baseada no princípio da expectativa do consumidor com relação à marca e ao produto.

$$V_m = \frac{S \cdot D}{P_m \cdot EC}$$

Conforme Serralvo (1999), o valor das marcas (V_m) refere-se ao resultado da equação determinada pelo nível de satisfação (S) obtido pelo produto com o esforço de compra (EC) necessário para a aquisição do produto. Por sua vez, a satisfação será sempre a resultante da comparação do desempenho (D) do produto, com promessa feita pela marca (P_m) que se estabeleceu antes da aquisição deste.

Assim, um produto será tanto ou mais valorizado à medida que conseguir obter relações favoráveis entre essas variáveis. Por exemplo, uma pessoa antes de comprar um automóvel vai nutrir durante o processo de análise e avaliação das alternativas um conjunto de expectativas (E) que espera vê-las atendidas ao realizar a compra do veículo. A expectativa é, portanto, uma projeção antecipada dos benefícios que se quer obter.

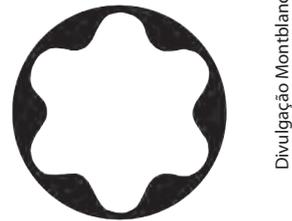
Com o uso do produto e o desempenho (D) confirmando (ou mesmo superando) as expectativas anteriores, o resultado será a sensação de satisfação (S) resultante pelo bom negócio realizado pelo comprador, uma vez que suas expectativas foram atendidas. É claro que a situação inversa seria a do sentimento de frustração e, portanto, de insatisfação. Para que um produto ou marca seja valorizado no mercado é necessário, portanto, que ele inicialmente seja capaz de gerar satisfação nos consumidores.

Mas isso não é tudo. Para que o valor em marketing se efetive, é preciso ainda que a satisfação resultante do bom desempenho alinhado às expectativas iniciais tenha uma relação favorável com o esforço de compra (EC). O esforço de compra refere-se a

tudo aquilo que uma pessoa tem que fazer para ter acesso e comprar o produto. Inclui, portanto, o preço do produto, as condições de pagamento, locais onde o produto pode ser comprado, condições de entrega, instalações, entre outros fatores.

O esforço de compra resume-se, assim, na necessidade de recursos financeiros, mentais, físicos e de tempo, que o comprador tem que dispor para poder adquirir o produto. O comprador do automóvel irá comparar o nível de satisfação que o produto (automóvel) está lhe gerando com o esforço de compra que teve que empreender para comprá-lo, ou seja, o preço, as condições de financiamento, a facilidade com que visitou a concessionária, o tempo que levou negociando, avaliando as alternativas e assim por diante.

No desenvolvimento da oferta de valor ao mercado, o grau de importância (valor da marca) poderá ser obtido de duas formas: ou se eleva o nível de satisfação para se compensar um elevado esforço de compra – é o caso de produto de alto valor de marca, por exemplo – ou se reduz o esforço de compra. Uma caneta Montblanc consegue compatibilizar um custo muito elevado em comparação a canetas comuns, pois tem uma singular capacidade de gerar satisfação aos seus usuários. Por outro lado, a caneta Bic também tem uma elevada capacidade de gerar valor em marketing, pois tem um baixíssimo nível de esforço de compra. Terá vantagem competitiva, portanto, a empresa que conseguir compor da melhor forma essa equação entre a satisfação e o esforço de compra.



Conclusão

As marcas são de extrema importância para as organizações e seus produtos. Construir adequadamente uma marca pode representar o grau de sucesso que uma empresa pode obter no mercado em que atua. A marca é o fator diferencial competitivo mais efetivo e duradouro de que uma empresa pode se dispor.

Desenvolver os atributos associativos e os valores agregados à marca, constituem-se na premissa central para a construção de marcas fortes, em qualquer setor ou segmento de mercado.

Por fim, desenvolver o valor da marca é o elo central que permitirá à organização tornar sua marca perene no mercado, criando não apenas diferenciais competitivos, mas valores que transcendem as estruturas de mercado e projetam os seus usuários no plano social.

Texto complementar

Saiba como Marc Jacobs transformou a Louis Vuitton na maior potência do luxo mundial

O ousado e problemático estilista ajudou a quadruplicar as vendas da grife nos últimos dez anos

(GASPAR, 2008)

Uma multidão se espreme na entrada do camarim do desfile da Louis Vuitton, montado em um dos pátios do palácio do Louvre, em Paris, no início de outubro. No fundo do salão, uma montanha de câmeras indica onde encontrar Marc Jacobs, o responsável pelo show daquela tarde. Bronzeado, bem humorado, vestido com um terno escuro de risca de giz e um sapato plataforma, Jacobs repete a mesma declaração em todas as entrevistas: “Nossa consumidora não quer saber de crise. Ela quer sonho, e é isso que estamos dando a ela”. Os repórteres de um canal de TV japonês pedem autógrafo num pedaço de fórmica. O estilista rabisca o nome na fórmica branca e tira fotos com os jornalistas, que saem sorridentes, enquanto a assessora de imprensa tenta impedir a aglomeração de mais jornalistas. Dois seguranças enormes e nada discretos acompanham a movimentação. Até o cantor Lenny Kravitz, uma das celebridades convidadas, tira fotos de Jacobs.

“Definitivamente, há uma parte de mim que adora a ideia de ser manchete”, disse recentemente à revista New Yorker. Mas Marc Jacobs é mais do que uma celebridade fashion. Para a Vuitton, ele é a galinha dos ovos de ouro. Graças a ele, as receitas da marca quadruplicaram nos últimos dez anos, e a Vuitton conseguiu afastar o ar decadente, associado às emergentes de Miami, para atrair uma imagem moderna e descolada, ligada à Nova York de *Sex and the City*.

Quando Jacobs assumiu o cargo de diretor artístico da grife, em 1997, a editora da Vogue americana Anna Wintour, espécie de oráculo do mundo da moda, expressou de forma nada sutil suas dúvidas sobre o sucesso da parceria. “Você pensa em

Vuitton e pensa em aeroportos. A imagem da Vuitton tem sido... a de Palm Beach”, declarou. Essa uma associação improvável. Talento, mas problemático, com histórico de uso de drogas, Jacobs tornou-se conhecido no início da década de 90, por seu desfile grunge para uma marca de luxo chamada Perry Ellis, uma ousadia que causou sua demissão. Na Vuitton, a ousadia de Jacobs foi canalizada para multiplicar os lucros. “Até a sua chegada, a Vuitton era apenas uma empresa de acessórios. Depois, passou a ser uma marca de moda”, diz o consultor Carlos Ferreirinha, que foi presidente da Vuitton no Brasil.

Em 98, Vuitton fez sua primeira linha de roupas e o primeiro desfile na coleção de Paris. Não que as roupas sejam propriamente um sucesso comercial. Estima-se que sejam responsáveis por cerca de 10% das receitas. Mas são uma ótima ferramenta de marketing. “Elas ajudam a construir a marca, não são necessariamente para lucrar”, diz um ex-executivo da Vuitton em Paris. Foi também de Marc Jacobs a iniciativa, em 2003, de chamar o artista plástico japonês Takashi Murakami para renovar as bolsas da marca. As bolsas brancas com o monograma colorido venderam, naquele ano, 300 milhões de dólares, estão entre as mais procuradas nas lojas até hoje. “Já éramos grandes, mas, quando Marc Jacobs veio, ficamos ainda maiores. E avançamos muito no lado ‘fashion’ do negócio”, disse a Exame, Antoine Arnault, herdeiro do grupo LVMH, após o desfile.

Mas o sucesso de público e crítica não evitou que a parceria Jacobs-Vuitton tivesse um histórico de conflitos. Nos primeiros anos, Jacobs e o sócio, Robert Duffy, frequentemente expunham em público suas divergências com a grife. Até o desembarque na Vuitton, a Marc Jacobs, criada pela dupla, era elogiada pelos críticos de moda, mas vivia em dificuldades financeiras. Uma das condições para aceitar o convite do presidente do grupo LVMH, Bernard Arnault, era que o grupo injetasse capital na Marc Jacobs, e comprasse 33% da marca. Outra condição foi que o grupo contratasse o sócio, Robert Duffy, o verdadeiro homem de negócios da dupla. Depois das primeiras reuniões na sede da Vuitton, em Paris, os dois disseram à revista New Yorker estar impressionados com o grau de burocracia na tomada de decisões. A dupla também considerava que o grupo LVMH não dava a devida importância aos negócios da Marc Jacobs International, onde os CEOs não duravam mais do que alguns meses, por desentendimentos com Duffy. Os dois também se diziam descontentes com os salários, de menos de 1 milhão de dólares cada.

No final de 2004, Jacobs e a Vuitton revisaram o contrato e garantiram a continuação da parceria por mais dez anos. Os novos termos – que, além de um aumento de salário não revelado, incluíam também investimento na expansão global da rede Marc Jacobs – acalmaram a dupla. Os processos decisórios, com longas reuniões

para avaliar detalhes como alças e fechos de bolsas, continuam os mesmos, e Jacobs participa deles sem reclamar. A Marc Jacobs já tem mais de 100 lojas mundo afora (a inauguração da primeira loja no Brasil está prevista para 2009), fatura mais de 350 milhões de dólares e começou a dar lucro em 2005. Jacobs trocou seu apartamento em Paris por uma casa na região mais nobre da cidade, com vista para a Torre Eiffel (no início de outubro, uma casa de dez cômodos no mesmo bairro era anunciada nos jornais da capital francesa por 5,7 milhões de euros). Não dá para dizer, no entanto, que não sobraram arestas. Pouco antes de o desfile na semana de moda de Paris começar, todo o alto escalão da Vuitton estava mobilizado para acalmar o estilista, que reclamava do atraso de 15 minutos do dono do LVMH, Bernard Arnault.

Atividades

1. Escolha uma marca de caneta de elevado valor e descreva o valor da marca, tendo como base a *promessa da marca*, discutida no conceito de valor de marca.

2. Escolha uma marca de automóvel produzido no Brasil e descreva seus atributos, baseado nos fatores associativos (funcionais e emocionais) da marca.

Posicionamento da marca

Objetivo: discutir a importância do posicionamento da marca para seu desenvolvimento e refletir sobre a abordagem estratégica do posicionamento de marcas para o aumento da competitividade dos produtos no mercado.

Posicionamento das marcas

Posicionar uma marca no mercado é uma atividade fundamental para o fortalecimento da posição competitiva da empresa, pois é por meio do posicionamento da marca que os atributos do produto e seu desempenho serão identificados pelos consumidores.

“Embora organizações construam marcas por meio de seus produtos e programas de marketing, uma marca é algo que reside nas mentes de seus clientes, sendo uma entidade perceptual sujeita às particularidades de seu público” (SERRALVO; FURRIER, 2008, p. 3).

Conforme assinalado por Randazzo (1997, p. 294), “A marca é uma entidade perceptual que existe em um espaço psicológico, na mente do consumidor”.

Por vezes confundido com o posicionamento competitivo, o posicionamento de marca é um conceito relativamente novo e ainda pouco claro. Além disso, seu estudo implica em elevada complexidade, uma vez que atua essencialmente com os mecanismos mentais dos consumidores, sendo muito difícil a verificação na realidade objetiva das pessoas de como as postulações conceituais efetivamente funcionam.

Dada essa complexidade, a seguir são apresentados alguns conceitos sobre o posicionamento das marcas que vão auxiliar a entender melhor esse tema.

“Um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um determinado lugar em comparação com os lugares ocupados por outros objetos” (SERRALVO; FURRIER, 2005, p. 527).

Posicionamento é um conceito de ampla aplicação. Indica que um produto não é nada até que seja claramente posicionado na mente das pessoas em contraste com os produtos dos competidores (KAPFERER, 1992).

“...o posicionamento é como a empresa ou a marca está inserida no ambiente competitivo, de forma a ocupar um espaço em que seja único no mercado e na mente do consumidor” (SERRALVO; LOPES; OLIVEIRA, 2003, p. 82).

“Uma declaração de posicionamento de uma marca é tipicamente desenvolvida pelo gerente da marca e idealmente está baseada na ideia das metas e percepções de um grupo-alvo de consumidores” (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 12).

Conceito de posicionamento

Os idealizadores do conceito de posicionamento foram Ries e Trout (2002), para quem o conceito originou-se na indústria de bens embalados com o posicionamento de produto. Para os autores, os anos 1950 foram marcados pela propaganda focada no produto, onde os publicitários se concentravam nas características e benefícios dos produtos anunciados e na comunicação do USP (*Unique Selling Proposition* ou proposta única de venda). O passo seguinte, ainda na visão dos autores, foi a era da imagem, quando os esforços se dirigiam para comunicar não apenas os benefícios dos produtos mas também seus efeitos, notadamente intangíveis.

Para os autores, a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial” (RIES; TROUT, 2002, p. 2).

Por posição pode-se entender como um lugar ocupado por um produto ou serviço com relação aos seus concorrentes e o posicionamento, por decorrência como a ação de posicionar a marca na mente das pessoas. Dessa forma, o ato de posicionar uma marca no mercado decorre da ação que a empresa empreende para comunicar o que a marca é e como ela pode se traduzir em benefícios para o público-alvo.

O sentido do posicionamento assume, portanto, que o público ao se apropriar das ações de comunicação da identidade da empresa, desenvolve suas crenças sobre essa identidade e, a partir dessas crenças, estabelece o seu julgamento sobre a marca, fixando-a, isto é, posicionando-a, em sua mente.

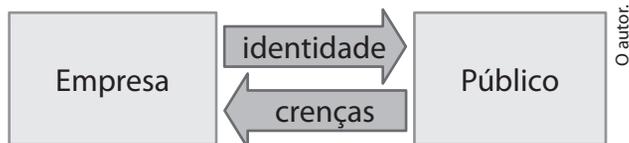


Figura 1 – A dinâmica do posicionamento.

“O posicionamento deve focalizar tanto o que os profissionais da organização julgam como importante, quanto o que os consumidores percebem o que é importante” (UPSHAW, 1995, p. 112).

Fontes da identidade da empresa: os produtos, poder do nome da marca, características da marca e seus símbolos, elementos visuais da marca (mascote, logos, imagens etc.), conteúdos e formas das mensagens publicitárias (KAPFERER, 1992).

As crenças constituem-se em uma disposição subjetiva, sem necessariamente apoiar-se em justificativas racionais ou concretas, na expressão da convicção sobre algo, ligando um objeto a um atributo ou qualidade (SHETH 1986, p. 10). É resultante, portanto, da opinião que o indivíduo constrói sobre algo, no caso, as marcas.

As crenças podem ser *descritivas*, quando ligam um objeto a um resultado ou qualidade (este produto é o melhor que eu já usei); *avaliativas*, quando ligam o objeto a apreciações e preferências pessoais (eu prefiro comprar sempre esta marca, pois é muito fácil de usar); e, por fim, *normativas*, quando invocam juízos éticos e morais em relação aos atos de alguém (é injusto as empresas manterem elevadas margens de lucro).

Posicionamento de marca é o “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo” (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 8).

“É o consumidor que posiciona a marca no mercado e não os profissionais da empresa” (UPSHAW, 1995, p. 112). Segundo o mesmo autor, os profissionais podem influenciar, mas não controlar a forma pela qual os consumidores posicionam a marca em suas mentes. Uma marca não será posicionada até que os consumidores tenham aceito suas propostas e promessas.

A definição de posicionamento dada por Kotler (2000, p. 321) diz que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorado nas mentes dos mercados-alvo”.

Formas de posicionamento

Kotler (2000, p. 323-324), estabelece sete formas de posicionar uma marca no mercado.

- Posicionamento por atributo: uma marca se posiciona com base em um atributo, como tempo de existência. Por exemplo: ASSOLAN – O fenômeno que não para de crescer.

- Posicionamento por benefício: a marca é posicionada como líder em um certo benefício. Por exemplo: BRADESCO – Completo.
- Posicionamento por aplicação ou utilização: posicionamento da marca como a melhor opção para algum uso ou aplicação. Por exemplo: BOMBRIL – Tem 1001 utilidades.
- Posicionamento por usuário: posicionamento da marca como a melhor para algum grupo de usuários. Por exemplo: BLISS – A bebida saudável.
- Posicionamento por concorrente: posicionamento da marca como superior, em algum aspecto, que seus concorrentes. Por exemplo: BOHEMIA – A primeira e melhor cerveja do Brasil.
- Posicionamento por categoria de produtos: a marca é posicionada como líder em uma determinada categoria de produtos. Por exemplo: ORAL-B – A marca mais respeitada pelos dentistas.
- Posicionamento por qualidade ou preço: a marca é posicionada como a que oferece o melhor valor. Por exemplo: AXE – A primeira impressão é a que fica.

Esse processo de posicionamento deve responder às seguintes questões (RIES; TROUT, 2002, p. 199):

- Qual a posição ocupada na mente do consumidor?
- Qual a posição desejada?
- Quem deve ser derrotado?
- Há recursos suficientes?
- É possível manter a posição?
- A comunicação está de acordo com a posição?

Reposicionamento de marcas

Como pode ser observado, posicionar uma marca no mercado requer um planejamento de comunicação muito bem elaborado, inteiramente vinculado às características do produto. Reposicionar uma marca, no entanto, assume riscos ainda maiores, pois se trata de mudar os referenciais existentes para novos referenciais. A forma com que isso é realizado pode gerar resultados absolutamente diversos dos pretendidos.

Para Kapferer (1992), o reposicionamento parte da distinção da oferta – procurando-se por que, para quem e quando deve ser realizado o reposicionamento, tendo ainda por perspectiva contra quem (competidores) a marca deve se reposicionar. As variáveis incluídas no processo são: personalidade, cultura, autoimagem, reflexão, relacionamento e psique da marca em relação ao mercado objetivado.

Marder (1997) estabelece, em linhas gerais, que o reposicionamento pode ser ofensivo ou defensivo e consiste em um conjunto de duas variáveis: as promessas e o desempenho da marca frente às opções concorrentes.

Keller (1998) assume que o reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência, tais como “relembrar o público-alvo das virtudes da marca” (p. 531) com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as novas realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas à marca.

O modelo desenvolvido pela McKinsey (COPELAND, 2001) – adotado neste trabalho para o estudo do fenômeno –, está fundamentado em duas premissas centrais: promessas feitas ao mercado-alvo *versus* desempenho do produto, buscando construir uma ponte que conduza o consumidor dos valores percebidos no momento presente para os novos atributos que devam ser despertados no futuro.

Essa transposição de valores é realizada tendo por perspectiva quatro variáveis resultantes do cruzamento dos benefícios e da identidade projetados pela marca, com as associações tangíveis e intangíveis proporcionadas pela identidade da marca. Desse cruzamento resultam: benefícios emocionais e benefícios racionais (no âmbito dos benefícios da marca); associações intangíveis e presença (no campo da identidade da marca) – vide figura 2.

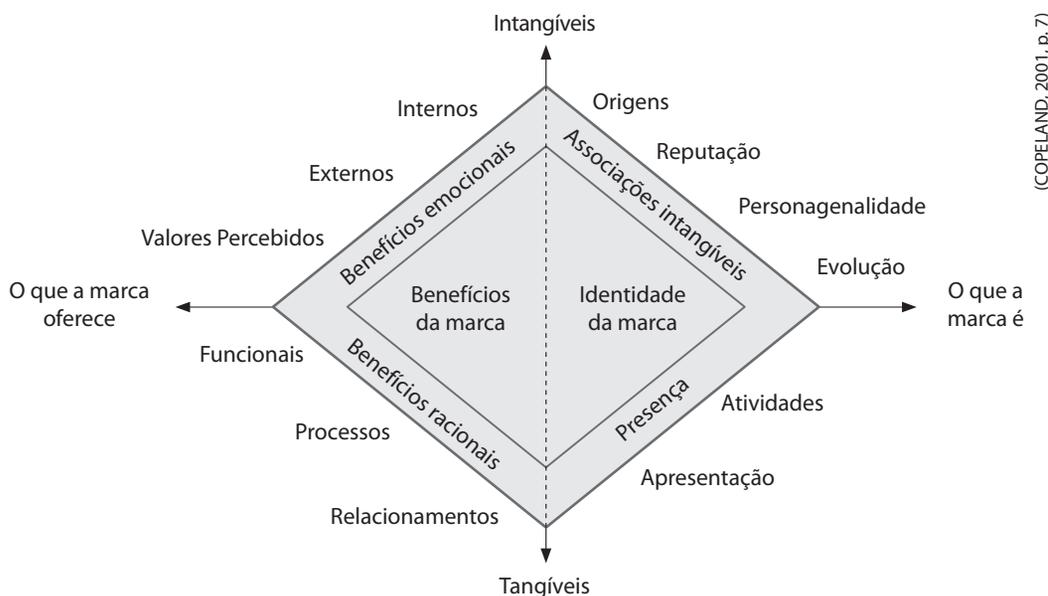


Figura 2 – Modelo de reposicionamento McKinsey.

Os *benefícios emocionais* podem proporcionar as fontes mais poderosas de associações com a marca e são representados pelos *sentimentos internos* (grau de satisfação e recompensa com a marca), *sentimentos externos* (avaliação do nível do *status* social e afetivo conferido pelo uso da marca) e os *valores percebidos* (crenças e opiniões desenvolvidas sobre os atributos da marca). Os *benefícios racionais*, por sua vez, são representados pelas variáveis ligadas aos contatos físicos da marca realizados por meio do produto com o mercado-alvo: *funcional* (relacionado ao desempenho do produto), *processo* (meios e formas pelas quais o produto é entregue) e *relacionamento* (grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público alvo).

As *associações intangíveis* são, por outro lado, reforçadores altamente positivos dos benefícios emocionais e se constituem da identificação da *origem*, *reputação*, *personalidade* e *evolução* da marca (atributos normalmente relacionados à tradição, segurança, confiabilidade, grau de desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores). A *presença* caracteriza-se pelas variáveis que vão endossar os atributos físicos da marca, sendo representada pelas *atividades* da marca (presença da marca nos meios de comunicação e eventos patrocinados pela marca, representando os reforçadores visíveis da imagem) e a *apresentação* da marca (conjunto de variáveis que possam distinguir a marca no mercado).

O conjunto das variáveis do plano intangível (benefícios emocionais e associações intangíveis) é o responsável pelo desenvolvimento das promessas da marca (valores almejados pelo novo posicionamento), ao passo que o conjunto das variáveis tangíveis (benefícios racionais e presença) deve ser a garantia (resultante do desempenho do produto) de que as promessas serão efetivamente cumpridas.

Finalmente, no processo de reposicionamento deve-se ter em mente que será o consumidor, em última instância, que vai determinar o nível de apropriação das promessas realizadas e o grau de relacionamento desejado com a marca.

Conclusão

O posicionamento serve para diferenciar a oferta, tornando-a distinta das demais opções existentes no mercado.

Posicionar adequadamente uma marca no mercado requer cuidadoso planejamento e acima de tudo, intenso acompanhamento do mercado observando-se a forma como o público-alvo assimila a identidade da marca e quais são as crenças delas decorrentes. Se as crenças são positivas, deve-se enfatizar o posicionamento. Se, por outro lado, as crenças são negativas, deve-se redirecionar as ações de identidade da marca até se chegar ao ponto de desenvolver crenças positivas e favoráveis à marca.

Reposicionar a marca, por sua vez, requer cuidados ainda maiores, pois sempre há o risco de perder os consumidores atuais e, ao mesmo tempo, não se atingir o novo público-alvo desejado.

Texto complementar

A ressurreição de uma marca

Uma das marcas mais conhecidas de artigos esportivos do país, a Topper, envelheceu frente à agressividade dos concorrentes. Agora tenta se reinventar para recuperar o terreno perdido

(TEICH, 2009)

Apaixonado por futebol, o executivo Fernando Beer, diretor da área de artigos esportivos da São Paulo Alpargatas, é um corintiano fanático. Mas no último dia 6 de abril, uma segunda-feira, Beer acordou santista. A súbita mudança se deveu às espetaculares fotos do jogo Santos e Ponte Preta que estamparam as primeiras páginas dos principais jornais de São Paulo. Nelas, o artilheiro santista Kleber Pereira aparecia comemorando seu primeiro gol na sofrida partida, marcado aos 39 minutos do primeiro tempo, levantando a bola para o céu. A bola em questão, da Topper, é uma das peças-chave na estratégia de marketing que Beer está desenvolvendo para trazer de volta o brilho da marca. “Eu literalmente estou me sentindo o dono da bola”, diz Beer. Pertencente à Alpargatas e antiga patrocinadora da Seleção Brasileira de Futebol em duas copas do mundo, a Topper nos últimos anos se transformou numa marca de pouca expressão, ofuscada pelas grandes grifes esportivas globais e mesmo pelas rivais brasileiras mais agressivas. De janeiro para cá, a Topper tem passado pelo mais radical processo de reformulação de sua história, desde que foi lançada no país, em 1975. A marca foi redesenhada e novos produtos foram lançados – entre eles a bola de futebol exibida pelo jogador do Santos. E, no início de maio, a empresa se prepara para lançar uma campanha publicitária – a maior desde 2003, quando a marca contratou Pelé como garoto-propaganda.

Apesar de o futebol continuar sendo um pilar essencial dos negócios da Topper – líder na venda de tênis e chuteiras para o esporte, com 20% de participação de mercado –, o objetivo é expandir a marca para outros segmentos. O motivo é simples: os tênis para futebol significam apenas 5% das vendas do mercado de calçados esportivos no Brasil, que movimentou 2,2 bilhões de reais em 2008. Ao mesmo tempo, o

segmento de corrida, o que mais cresce no país, responde por 35%. “Não podíamos ficar restritos a um nicho de mercado, precisávamos crescer em direção a outros esportes”, diz Beer. Para avançar, era necessário desconstruir a velha marca, calcada num logotipo com um T estilizado, desenhado na década de 80. “A Topper era uma marca antiga, com pé no passado e que não passava a ideia de inovação, atributo fundamental para o esporte”, diz Ana Couto, *designer* responsável pelo novo desenho do logo e pela tipologia do nome. A marca passou a investir também em produtos mais tecnológicos, como a chuteira One Professional, feita de couro de canguru, usada pelo goleiro Marcos, do Palmeiras, e o tênis Royal, do tenista Thomaz Belucci, primeiro colocado no *ranking* brasileiro. Em sua primeira loja em São Paulo, inaugurada recentemente, a Topper vende também roupas para ginástica e tênis femininos.

A herança da Topper

A Topper cresceu como patrocinadora de seleções nacionais e grandes eventos esportivos, mas perdeu espaço com a chegada das marcas globais, na década de 90. Veja abaixo os principais patrocínios da Topper.

1980	1982	1984	1986	1993/1994	2005
Transmissão da Olimpíada de Moscou para o Brasil.	Uniformes da Seleção Brasileira de futebol na Copa da Espanha.	Transmissão da Olimpíada de Los Angeles. Patrocinou ainda os atletas Marquinhos (basquete) e Ricardo Prado (natação).	Seleção Brasileira de Futebol na Copa do Mundo.	Rubens Barrichello (Fórmula 1) e Gustavo Borges (natação).	São Paulo Futebol Clube, que conquistou a Libertadores e o Campeonato Mundial Interclubes.

Reformular uma marca com décadas de tradição é um movimento que exige certos cuidados – um dos maiores riscos, por exemplo, é perder os antigos consumidores sem conquistar os novos. Na década de 90, a marca alemã Puma, espremida por uma dívida de 100 milhões de dólares, quase dez anos de prejuízos e contínuas perdas de participação de mercado, estabeleceu uma espécie de modelo para outras empresas que tentavam se aventurar nesse caminho. A marca adotou uma estratégia que misturava esporte com moda. Ao mesmo tempo que encomendava suas coleções a estilistas de vanguarda, como os britânicos Alexander McQueen e Hussein Chalayan, a Puma estreitou laços com equipes de futebol, atletismo e outros esportes, como automobilismo, desenvolvendo produtos exclusivos e de alto desempenho – entre os patrocinados pela Puma estão a Seleção Italiana de Futebol e a equipe Ferrari de Fórmula 1. A bem-sucedida fórmula rendeu à Puma a terceira colocação entre as maiores marcas globais de artigos esportivos, atrás apenas de Nike e Adidas. “Uma mudança de posicionamento radical leva tempo e inclui variações de percepção e imagem, que devem ser acompanhadas de uma série de ações

muito coerentes”, diz Alejandro Pinedo, diretor do escritório brasileiro da consultoria internacional de avaliação de marcas Interbrand.

Assim como a Puma fez no passado, a Topper tenta realizar as mudanças sem, no entanto, abrir mão de suas qualidades e dos consumidores tradicionais. O que não significa que o novo posicionamento da marca esteja sendo bem-aceito por todos. Logo que foi anunciada, no início do ano, a mudança de seu logotipo provocou uma chuva de protestos na internet - um deles, postado em um *blog* de colecionadores de camisas de times de futebol, diz que a nova marca “é boa para uma loja de sungas”. Especialistas em reestruturação de marcas, porém, alegam que esse tipo de reação é natural e que mudanças como as adotadas pela Alpargatas demoram pelo menos cinco anos para se consolidar e render resultados. No caso da Topper, a experiência faz parte de um movimento abrangente, que tem como objetivo criar uma marca internacional com atuação na América Latina, gerida a partir do Brasil. O projeto de reformulação da marca surgiu em meio ao processo de fusão entre as operações da Alpargatas no Brasil e na Argentina, em 2007. As duas empresas, que tiveram um passado remoto comum, cresceram e se desenvolveram isoladamente em seus mercados e, ao atuar juntas, apresentavam perfis distintos. Ambas tinham, por exemplo, a marca Topper. No entanto, enquanto no Brasil a marca era focada basicamente em futebol, na Argentina tinha uma vasta linha de calçados destinados a vários esportes (há até modelos para rúgbi, por exemplo). Líder em seu país, a Topper argentina tem hoje 32% de participação de mercado e forte presença no Chile. “Decidimos aproveitar essa vantagem e unificar as operações em torno de uma única marca, modernizada e com apelo regional para a América Latina”, diz Beer.

Em sua nova encarnação no mercado brasileiro, a Topper enfrentará um duplo confronto. Por um lado, terá de crescer em segmentos dominados por grandes marcas globais. Por outro, precisará enfrentar um concorrente nacional robusto, a Olympikus, que tem contrato de patrocínio com o Comitê Olímpico Brasileiro. A estratégia da Alpargatas – dona também das marcas esportivas Mizuno, Timberland e Rainha – é posicionar a marca um degrau abaixo das marcas de alta performance, com preços agressivos. Com isso, sua chuteira mais sofisticada, a de couro de canguru, custa 299 reais, de 200 a 300 reais menos do que as concorrentes. Os tênis de corrida, por sua vez, estão numa faixa de 150 a 170 reais, cerca de 100 reais menos do que os similares de outras marcas. Para atrair novos consumidores, a empresa está investindo numa agressiva campanha viral com blogueiros na internet e nas academias de ginástica das principais capitais brasileiras. “Mais do que apostar em patrocínios caros e contratação de celebridades, queremos atrair a atenção dos consumidores nos lugares onde eles estão”, diz José Eustachio, sócio da agência Talent,

Patrimônio de marca

Objetivo: analisar os meios para o desenvolvimento do patrimônio das marcas e suas implicações para o desenvolvimento das estratégias de marketing das organizações.

Contexto do patrimônio da marca

Há uma profusão de diferentes interpretações sobre o conceito de *Brand Equity*, tanto no que se refere à fundamentação conceitual, quanto à tentativa de tradução do termo para o português.

As traduções usualmente adotadas para *Brand Equity* são de *valor de marca*. No entanto, já se adotou a tradução literal para *equidade da marca*, fato que gera um conflito conceitual muito grande, pois no vernáculo da língua portuguesa o termo equidade tem apenas a conotação de julgamento justo, respeito às igualdades, justiça e virtude, correção, lisura, entre outros. Na língua inglesa, no entanto, o vocábulo, além de conotação semelhante à língua portuguesa, tem o sentido do valor de uma propriedade deduzidos os ônus a ela eventualmente inerentes, ou ainda os direitos não exigíveis dos acionistas de uma empresa. Entendemos, pois, que a melhor conotação para o termo seja *patrimônio da marca*, pois esse é o sentido que o termo tem no original em inglês, embora seja pouco utilizado pelos autores e pesquisadores da área no Brasil.

Conceitualmente são identificadas duas tendências centrais para definição do termo: uma financeira e outra estratégica. A vertente financeira aborda o *Brand Equity* na perspectiva do valor da marca – entendendo esse valor como a questão financeira. Essa concepção deriva do mercado de capitais que, ao perceber o valor financeiro que uma marca agrega aos ativos das organizações, notadamente no momento da venda de uma empresa, procurou (e ainda procura) desenvolver meios de apropriar esse valor em seus balanços. Várias organizações procuraram desenvolver metodologias visando identificar o valor das marcas – a mais conhecida é da Interbrands. A vertente estratégica identifica o *Brand Equity* como o *valor líquido da marca*, sendo resultante, portanto, de uma série de ações estratégicas das empresas que resultam na imagem da marca, força da marca e fidelidade da marca.

O que se observa, de forma geral, é que o conceito não tem um sentido único ou mesmo uma abordagem que permita uma concepção mais objetiva entre os pesquisadores e autores da área.

O Instituto de Ciências de Marketing estabeleceu a seguinte definição para o *Brand Equity*:

É o valor agregado ao nome que é recompensado pelo mercado com maiores margens de lucros ou participação de mercado. Os consumidores ou distribuidores podem ver o valor de uma marca como um ativo financeiro e/ou como um conjunto de comportamentos ou associações favoráveis à marca". (SERRALVO, 2008, p. 2)

Diversos outros autores conceituam o valor de marca tangenciando essa definição. Com base nelas, podemos observar que os pontos centrais que modulam o conceito passam pelo valor agregado pela marca ao produto, que pode ser verificado pelo desempenho do mesmo produto sem o valor da marca, que é, normalmente, inferior.

"*Brand Equity* é o valor, ou a percepção de valor, relacionado a uma marca, tendo por princípio que o valor começa com a criação da consciência do consumidor" (MARCONI, 1993, p. 39).

Essa são condições evidentemente necessárias e inerentes ao conceito, porém que ainda carecem de uma maior delimitação, pois caem no vazio e pouco dimensionam o conceito. Então, consideramos o seguinte:

Brand Equity é conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produto ou serviço) da empresa, representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca e que confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado.

Fundamentos do patrimônio da marca

A noção central que se procura desenvolver é o fato de que as marcas renomadas só conseguem esse alto grau de distinção por meio do *Brand Equity*. Isto é, estão fortemente posicionadas no mercado, e possuem uma presença marcante na mente dos consumidores, o que Marder (1997) denomina de acessibilidade interna. A acessibilidade interna tem a função de indicar ao indivíduo qual é a marca que deve ser escolhida no momento em que a necessidade do produto é sentida pelo consumidor. Essa acessibilidade vai indicar qual marca será escolhida, levando-se em conta os referenciais relativos à marca.

Cabe salientar, no entanto, que “prestígio” – ponto central da concepção conceitual que se assume neste trabalho – não está relacionado apenas a produtos luxuosos ou de elevado *glamour*. Ao contrário, tanto pode estar relacionado a produtos de elevado valor monetário, como, por exemplo, as marcas Rolex, Cartier, Victor Hugo, entre outras, mas também às marcas de produtos de baixo valor agregado como Bic, Bombril, em mercados de produtos de consumo de massa, e assim por diante.

Os aspectos atitudinais do *Brand Equity* centralizam-se na figura do consumidor, e projeta as ações, para a construção do conceito, a longo prazo. Podemos relacionar cinco estágios para o desenvolvimento do *Brand Equity* na perspectiva atitudinal, são eles: o funcional, o econômico, o psicológico, o social e, por fim, o cultural.

Esses estágios são sequenciais e progressivos iniciando-se com os estágios funcional e econômico, momento em que o consumidor toma contato com a marca e estabelece os primeiros elementos de associações e relacionamentos com ela. Esses dois fatores iniciais são importantes e necessários ao desenvolvimento do *Brand Equity*, porém insuficientes, pois, na verdade, é a partir do estágio psicológico que o consumidor começa a atribuir os efeitos diferenciadores da marca frente às demais opções no mercado. Nesse estágio, o consumidor começa a estabelecer relações mais fortes e afetivas com a marca. Esse sentimento evolui para a aceitação social, quarto estágio, conferindo não apenas a aceitação, mas também, e acima de tudo, o reconhecimento por parte do grupo. Por fim, o *Brand Equity* assume a fase de valor cultural, na qual a marca passa a fazer parte das representações do grupo, traduzindo mais do que significados genéricos, mas conceitos relacionados ao *status* desempenhados pelos indivíduos no grupo social.

O desenvolvimento do *Brand Equity* pode criar associações capazes de definir posições de mercado, de persistir durante longos períodos de tempo, e de resistir à concorrência agressiva. Contudo, pode também envolver um investimento inicial e contínuo substancial, que, ademais, não necessariamente fará resultar lucros em longo prazo. O retorno, quando acontece, pode demorar décadas. Por essa razão, o gerenciamento do *Brand Equity* é difícil e exige paciência e visão.

Nessa perspectiva, o *Brand Equity* reúne 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. Para que certos ativos e passivos determinem o *Brand Equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca.

Os ativos e passivos em que o *Brand Equity* se baseia, vão diferir de contexto a contexto. Contudo, de forma prática, pode ser agrupados em cinco categorias:

- **Fidelidade à marca:** a fidelidade da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva. Os concorrentes podem ver-se desencorajados a investir recursos para atrair consumidores satisfeitos. Uma alta fidelidade implica, ainda, melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores leais esperam que a marca esteja sempre disponível.
- **Conhecimento do nome:** as pessoas tendem a comprar uma marca conhecida, pois se sentem confortáveis com o que lhes é familiar, pois lhes parece confiável, veio para ficar e tem boa qualidade.
- **Qualidade percebida:** a qualidade percebida influencia diretamente as decisões de compra e a fidelidade à marca, especialmente quando um comprador não está motivado ou capacitado a fazer uma análise detalhada. Além do mais, a percepção de qualidade pode ser a base para a extensão da marca. Se uma marca é bem conceituada em um segmento, a suposição natural é de que ela terá uma alta qualidade num contexto correlato.
- **Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida:** o valor subjacente do nome de uma marca frequentemente se baseia em associações específicas ligadas a ela, tais como credibilidade, confiança no serviço etc.
- **Outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição etc.:** os ativos, para serem relevantes, devem estar ligados à marca, levando em conta a distribuição, o valor de uma patente e os pontos comerciais.

Os ativos do *Brand Equity* geralmente acrescentam ou subtraem valor para os consumidores. Podem ajudá-los a interpretar e acumular grande quantidade de informações sobre produtos e marcas.

Como parte do seu papel em adicionar valor para o consumidor, o *Brand Equity* tem o potencial de acrescentar valor para a empresa, pela geração marginal de fluxo de caixa.

- Pode dar destaque a programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos.
- Pode ressaltar a fidelidade à marca. A qualidade percebida, as associações e o nome bem conhecido proporcionam razões de compra e afetam a satisfação de uso.
- Proporciona maiores margens, por permitir tanto um *premium price*¹ como a menor utilização de promoções.

¹ Produtos com preços mais elevados da categoria, decorrente do alto valor percebido pelos consumidores.

- Proporciona uma plataforma para o crescimento via extensões da marca.
- Dá novo impulso ao canal de distribuição.
- Proporciona uma vantagem competitiva que frequentemente representa uma barreira real aos concorrentes.

O Instituto Ipsos² atribui o desenvolvimento do *Brand Equity* a cinco fatores centrais: relevância, popularidade, qualidade, diferencial e familiaridade.

- *Relevância* diz respeito ao grau de importância que a marca tem para as pessoas, isto é, valores atribuídos à marca, seu prestígio e grau de reconhecimento.
- *Popularidade*, por sua vez, diz respeito aos sentimentos que a marca desperta nas pessoas. Ser popular significa ser simpática, agradável e bem-vista pelas pessoas. Certamente a popularidade é resultante, em grande parte, das ações de comunicação da empresa com relação a sua marca.
- A *qualidade* assume o sentido de produtos honestos, que cumprem muitíssimo bem sua função central, sem apresentar falhas – é o denominado *defeito zero* do produto.
- Os *diferenciais*, por outro lado, remetem aos fatores associados à marca e que a distinguem das demais ofertas do mercado.
- A *familiaridade* representa o nível de conhecimento da marca, mesmo que o indivíduo não tenha acesso ao uso (ou consumo) da marca. Por exemplo, o automóvel de luxo Mercedes é um produto ao qual poucas pessoas têm acesso, mas desfruta de uma grande popularidade entre todas as classes, mesmo naquelas que não têm acesso ao uso do produto.

Estratégias de lealdade a marcas

A lealdade a marcas é um tema que muito tem desafiado os administradores de marketing de uma maneira geral. Desfrutar de um grupo de consumidores leais à marca é um privilégio que tem se tornado mais escasso nos últimos tempos. O aumento da complexidade dos mercados e a intensificação da competição são fatores que usualmente figuram em primeiro plano na lista de justificativas para o declínio dos consumidores leais. É fato que, por um lado, a proliferação de marcas disponíveis no mercado tem aumentado constantemente e isso tem proporcionado, por outro lado,

² O grupo Ipsos é um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas de marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social. Fundada na França em 1975, a Ipsos é uma empresa independente, com capital aberto, administrada por profissionais de pesquisa. Suas ações são negociadas na Bolsa de Paris desde 1.º de julho de 1999. Desde 1990 foram criadas ou adquiridas mais de 40 empresas no mundo.

o rápido desaparecimento, ou a não longevidade, de inúmeras marcas lançadas no mercado. Esses fatores dificultam um dos principais aspectos ligados à percepção da marca – os atributos associativos – que irão possibilitar a construção da expectativa, fator-chave no desenvolvimento da lealdade, conforme será ilustrado mais adiante. Para se falar da lealdade, no entanto, é necessário retomar-se do princípio, ou seja, da fundamentação estrutural da marca em si.

A importância da marca, no âmbito do consumo, resulta no fato de que a distinção final de um produto se dá pelo valor da marca, ou seja, o que ela é e o que ela representa. A marca traduz, portanto, de forma marcante e decisiva, o valor do uso para o comprador de determinado produto. É ela, também, o principal recurso do marketing para criar fortes apelos que estabeleçam a melhor relação possível entre o consumidor e o produto.

Em sentido paralelo, a lealdade à marca é a tentativa do consumidor de garantir a manutenção da felicidade conquistada com o consumo do produto. É a busca de continuar experimentando a sensação de bem-estar com a marca preferida. Assim, a lealdade assume uma relação de continuidade que se estabelece entre o consumidor e a marca em perspectiva, na busca de recompensas de bem-estar e satisfação pessoal.

O relacionamento consumidor-marca na visão de Griffin (1998, p. 14-15) tem a seguinte interpretação:

Quando um cliente é leal, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório, expresso ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões. O termo “não aleatório” é fundamental. O cliente leal tem uma tendência específica em relação àquilo que compra. Suas compras não ocorrem aleatoriamente. Além disso, o termo lealdade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes.

A regularidade de compras ou relação duradoura (que, a depender do ciclo de compra do produto, pode oscilar de, no mínimo duas – como uma casa – a centenas de vezes – como o corte de cabelo –, dentro de dado período) é estabelecida neste trabalho como a compra continuada. O que se busca fundamentar é que, ao menos durante certo período de tempo, o consumidor repete consistentemente a compra de uma mesma marca de determinado tipo de produto, como, por exemplo, sabão em pó. A dona de casa pode incluir mensalmente, durante anos a fio, a compra da marca Omo para esse tipo de produto.

A relação que se estabelece entre a consumidora e a marca do sabão em pó deriva de “apelos” coletivos exercidos pela marca. É bem verdade que muitas vezes esses apelos são criados sobre formas de “atrativos especiais”.

Os programas de milhagens das companhias aéreas e de cartões de crédito, são um bom exemplo dessa prática. Esse tipo de promoção surgiu com a companhia aérea norte americana American Airlines que passou a premiar seus passageiros como uma milha grátis toda milha paga, voada em suas rotas regulares. Ao totalizar um determinado

número de milhas, o passageiro troca por passagens grátis para os destinos cobertos pela empresa. Dessa forma, no anseio de acumular o maior número de milhas possível, o passageiro não voava com outra companhia, mantendo-se leal à American.

Com os excelentes resultados obtidos no programa, essa prática difundiu-se não só entre todas as companhias aéreas, como chegou a outros setores da economia tais como cartões de crédito, locadoras de veículos, redes hoteleiras e até em ramos menores como pizzarias, locadoras de vídeo, lojas de discos, farmácias, entre outros.

A American Express, por exemplo, mantém um programa de recompensas denominado “Membership Rewards”, no qual cada real gasto com os cartões da bandeira Amex são convertidos em pontos que podem ser trocados por passagens aéreas, diárias em hotéis, locação de veículos e uma imensa gama de produtos catalogados para os usuários desses cartões. Essa prática hoje é seguida por quase todas as administradoras de cartões de crédito, mantendo-se o nome popular de “programas de milhagem” em decorrência da origem do nome.

Ademais, as marcas, quando infundidas na mente das pessoas, reforçam os sentimentos de segurança, confiança, tradicionalidade, entre outros, sendo esses fatores, na maioria das vezes, determinantes da lealdade dos consumidores.

A lealdade ampara-se nos fatores reforçadores das expectativas do consumo, ou nos sentimentos, como se referenciou anteriormente, de segurança, confiança, tradicionalidade etc.

Esses fatores do reforço da compra na configuração da lealdade a marcas são vistos por Clancy e Shulman (1995) como oriundos de duas vertentes, a atitudinal e a comportamental. A primeira, segundo os autores, refere-se ao sentimento das pessoas com relação à marca, ao passo que a segunda é atribuída como a ação, ou seja, o ato de comprar. Parece estranha essa separação, uma vez que, atitude e comportamento estão intrinsecamente ligados e, portanto, não permitem supor que ocorram separadamente como querem os autores citados.

Prefere-se, pois, a atribuição de níveis de intensidade para a ocorrência da lealdade, em vez de origens. Assim, um dos fatores determinantes da lealdade é, sem dúvida, a percepção do risco. Quanto maior for o risco envolvido no processo de compra, tanto maior será a busca de garantias por parte do consumidor, sendo a marca um importante reforçador positivo nessa escolha. Cabe salientar que a percepção de risco pode envolver não apenas fatores financeiros (nesse caso o que importa é o valor absoluto do bem a ser comprado por exemplo, uma guloseima raramente representa risco em termos financeiros, ao passo que um automóvel ou uma casa sim, ou seja, o risco financeiro refere-se ao valor absoluto do bem e no nível de renda do consumidor), como também outras variáveis, tais como: qualidade (especialmente em alimentos e higiene pessoal), desempenho e durabilidade (produtos eletroeletrônicos), entre outras.

O nível de intensidade da lealdade deriva diretamente de dois fatores: atratividade e intervalo de compras. A atratividade vai determinar o quão envolvida a pessoa estará no processo de compra, que pode variar do nível máximo até não haver nenhum envolvimento. Exemplifica-se com a compra de um vestido novo, que será usado em uma festa muito importante. Nesse caso, a pessoa tenderá a se envolver intensamente na compra, pesquisando intensamente as diversas opções que se apresentam perante ela. Contrapõe-se a essa situação, a compra de uma guloseima, efetuada corriqueiramente e por impulso, em que a decisão é tomada em uma fração de segundo; o envolvimento prévio praticamente não existiu.

O intervalo de compras afeta o nível de intensidade da lealdade em razão da pessoa estar mais ou menos envolvida no processo de compra. Isto é, compras que são realizadas com uma frequência maior tendem a tornar a pessoa mais leal à marca, uma vez que a confiança ou a comodidade por escolhas predefinidas operam como fatores reforçadores da lealdade. Isso ocorre, por exemplo, com a marca do cigarro, da margarina, sabão em pó etc.

Por outro lado, Griffin (1998) procurou estabelecer quatro níveis básicos da lealdade, tomando por princípio os fatores atratividade e intervalo de compras. Assim, determinou a não lealdade, a lealdade por inércia, a lealdade latente e a lealdade *premium*. A não lealdade ocorre quando o nível de atratividade do grupo de produtos e, portanto, das marcas disponíveis é muito baixo, havendo assim grande variabilidade na compra, oscilando entre compras ora de uma marca, ora de outra, havendo, portanto, total instabilidade, sendo a marca, muitas vezes, o último fator a se levar em consideração no momento da compra. Esse fenômeno pode ocorrer, por exemplo, com alguns produtos de higiene pessoal, tais como desodorantes, entre outros.

A lealdade por inércia refere-se às compras feitas normalmente por conveniência, ou seja, a repetição das compras se dá em função do conforto (não ter trabalho para pesquisar novas marcas, analisar o desempenho etc.). O fenômeno ocorre, portanto, mais por hábito do que por outro motivo qualquer. Esse tipo de lealdade é muito volátil, uma vez que, se determinada marca conseguir gerar um bom estímulo, o consumidor pode optar por essa nova marca sem maiores relutâncias.

A lealdade latente refere-se a situações em que as marcas exercem grande atratividade, mas os intervalos de compra são relativamente longos. Determinada marca de eletrodoméstico, por exemplo, pode exercer elevado índice de atratividade em um consumidor, mas a eventual troca do aparelho atual pode levar anos para ocorrer, havendo, por conseguinte, possibilidade de variação no nível de atratividade dessa marca, ou seja, quando ocorrer a necessidade da troca do aparelho, outra marca pode estar exercendo influência maior.

Por fim, a lealdade *premium* diz respeito ao grupo de produtos em que o intervalo de compras não é muito longo e a atratividade da marca é contínua. Assim, sempre que o consumidor for efetuar a compra, procurará pela marca preferida. Um bom exemplo desse comportamento, no Brasil, é o caso do OMO, que é regularmente comprado por folgada maioria dos consumidores de sabões em pó.

No plano internacional, um dos exemplos clássicos é o da marca Harley-Davidson, que desperta verdadeiras paixões no seu público em todo o mundo. O seu carisma é tão forte que as pessoas, além de estarem dispostas a brigar por ela, formam verdadeiras comunidades de seguidores, com clubes e outros tipos de agremiações que se reúnem regularmente para expressar o valor e o apreço à marca.

É claro que exemplos como esses demonstram que as pessoas podem amar não só outras pessoas mas também marcas. Outra classificação do tipo de lealdade é apresentada por Gade (1980, p. 76). Nela, a autora relaciona os consumidores com lealdade total, lealdade dividida, lealdade instável e sem lealdade.

A lealdade total ocorre quando, mesmo havendo diferentes marcas disponibilizadas para determinado tipo de produto, a compra sempre privilegia uma mesma marca, não havendo, em nenhuma hipótese, a mudança na escolha da marca comprada.

A lealdade dividida se dá quando, na mesma situação anterior, a compra recai ora para uma marca, ora para outra, havendo, com isso, alternância regular entre duas marcas para um mesmo tipo de produto. Seria o caso, por exemplo, de comprar ora Coca-Cola, ora Guaraná Antarctica, para o grupo de produtos de refrigerantes.

A lealdade instável obedece a uma sequência contínua, porém variável, isto é, durante algum tempo compra-se apenas determinada marca, depois passa para outra marca, mantendo a regularidade da compra por mais algum período, até mudar novamente, que pode ser para a marca anterior ou para uma outra marca.

A não lealdade, como o próprio nome já o diz, não leva o consumidor a decidir a compra do produto pela marca, mas sim por outros fatores, como o preço, por exemplo. A escolha se dá por qualquer marca. Nesse caso, o mais importante pode ser a facilidade de encontrar o produto, ofertas, mensagens publicitárias e assim por diante.

O ponto central que se quer focar, portanto, refere-se às razões da ocorrência das recompras, ou das compras continuadas. Assim, parte-se do princípio de que alguns fatores irão concorrer de forma mais decisiva para que a lealdade ocorra.

A fundamentação básica da lealdade é, dessa forma, a expectativa (nível de intensidade da busca do prazer, do bem-estar, ou da felicidade) que o consumidor desenvolve com relação a um produto. Coloca-se a expectativa em evidência, em vez da

necessidade, pelo fato de a primeira envolver os aspectos sentimentais do consumo criando laços muitíssimos mais fortes entre o consumidor e a marca, ao passo que a segunda pode estar no plano mais racional, em que o envolvimento tende a ser menor.

Assim, a compra de uma marca específica (que denota o comportamento leal) somente se dará se houver expectativa suficientemente forte para induzir o indivíduo a tal, ao passo que a necessidade pode, quando muito, levar as pessoas a comprar apenas para atender a uma carência. Note que no segundo caso, o da necessidade, a compra pode recair para produtos de marca, porém a escolha pode ser aleatória (o que configura o comportamento não leal), fundamentada em fatores diversos, como preço, facilidade de acesso, e assim por diante. O fator discriminador nessa questão é, na verdade, o nível de envolvimento do consumidor com a marca, no processo da compra. A expectativa gera, por assim dizer, um envolvimento maior do que a gerada apenas pela necessidade.

É possível concluir, portanto, que as estruturas intrínsecas do consumo, modelam comportamentos e estabelecem relações de lealdade, em uma conotação mitológica da existência humana no plano individual e coletivo das interações sociais que constroem o campo do consumo, ou, mais especificamente, o consumo das marcas.

Conclusão

O *Brand Equity* ou, em português, patrimônio de marcas, é o ponto central da gestão das marcas, pois é ele que vai determinar o grau de sucesso do desempenho de uma marca no mercado. Um grau elevado de *Brand Equity* significa um forte patrimônio de marca que se traduz pelo desempenho superior da marca no mercado.

Marcas valiosas, renomadas ou legendárias são sempre sinônimos de sucesso no mercado, quase sempre conduzindo à liderança de mercado dos produtos associados a essas marcas com elevado prestígio.

A lealdade à marca é uma decorrência natural do *Brand Equity* e exerce, portanto, influência decisiva no processo de gestão da marca.

Bradesco: marca mais valiosa do Brasil

Estudo da Brand Finance mostra ranking de 100 marcas. Bradesco continua na liderança e o seu concorrente Itaú aparece em 2.º lugar

(PROPMARK, 2009)



Divulgação Bradesco.

A Brand Finance, empresa de avaliação de marcas com sede em Londres, divulga a quarta edição anual do estudo das 100 marcas mais valiosas presentes no Brasil. Os bancos lideram a lista, sendo que o Bradesco ocupa a primeira posição pelo segundo ano consecutivo, com valor de R\$16,27 bilhões e *rating* "A" em termos de força de marca. Em segundo lugar está o Itaú, com R\$11,81 bilhões e *rating* BBB de força de marca, seguido pelo Banco do Brasil, cujo valor é de R\$7,42 bilhões e *rating* BB-. Entre as marcas que entraram no top 100, estão Motorola, Nokia, BNDES, IBM e Claro. Já as que saíram são WEG, Vulcabras, Terra e Furnas.

De acordo com o CEO e Sócio da Brand Finance América do Sul, Gilson Nunes, a versão deste ano traz os primeiros impactos do movimento do valor de marcas após a crise financeira global. A data-base do estudo é dezembro de 2008. "Enquanto o valor de mercado das empresas listadas em bolsa caiu R\$351,6 bilhões em comparação ao ano anterior, ou seja, uma redução de 25,3%, a soma do valor das marcas aumentou 5,7%, ou R\$12,3 bilhões".

Entre as 10 primeiras colocadas, destaca-se o crescimento da Vivo, que subiu da 9.^a para a 6.^a posição, com valor de R\$5,93 bilhões e *rating* BBB, e a Fiat, que subiu da 13.^a para a 10.^a posição, com R\$5,1 bilhões e força de marca BBB+.

Entre os setores afetados pela crise, destaca-se o de *commodities*, no qual geralmente o papel de marca é reduzido para agregar valor ao negócio. Os setores que mais sofreram foram os de Mineração (Vale -17%), Petróleo (Petrobras -5%, Esso -17%), Alimentos (Perdigão -10% e Sadia -46%), Siderurgia e afins (Gerdau -16%, Usiminas -31%), Papel e Celulose (Aracruz -28%, Klabin -21%), Construção de Avião (Embraer -10%), Veículos (GM -5%, Ford -1%), Aviação Comercial (Gol -47% e TAM -51%) e Telecom (TIM -14%), este último devido à introdução da portabilidade e aos problemas na prestação do serviço aos clientes.

As quedas no valor destas marcas ocorreram por um ou mais fatores como a redução do preço de seus produtos no mercado internacional, a queda nas vendas, a redução nas estimativas de crescimento nos próximos anos, devido à retração no nível de atividade econômica no Brasil e no mundo e, em muitos casos, em função da queda no desempenho dos indicadores da força da marca junto aos seus públicos, tais como: reputação, credibilidade, confiança, ética, transparência, entre outros.

Por outro lado, segundo Nunes, houve um movimento diferente em setores não diretamente impactados pela crise e nos quais a marca tem um papel mais importante no negócio.

Atenção especial deve ser dada ao crescimento no valor das marcas dos setores de bancos (Bradesco 123%, Itaú 90%, Caixa 93% e Banco Real 37%, entre outros); lojas de departamento (Casas Bahia 15%, Marisa 2%); alimentos (McDonald's 63%, Unilever 5%, Elma Chips 14%, Ajinomoto 46%, Danone 6%); mídia (Rede Globo 5%, NET 2%); supermercados (Carrefour 17%) bebidas (Coca Cola 3%); Seguros/Saúde (Unimed 40%); Eletrônicos e afins (Samsung 3%, LG 7%, Sony 4%); produtos diversos (Bosch 12%); material de construção (Tigre 3%); calçados (Grendene 4%, Azaléia 2%, Havaianas 2%); motocicletas (Honda 18%, Yamaha 16%).

Atividades

1. Com base em sua opinião pessoal, e tomando por base o mercado de refrigerantes, identifique as principais marcas que conseguem obter o mais alto nível de lealdade dos consumidores (lealdade total ou *premium*).

2. Visite um site de uma Cia. Aérea e descreva o seu programa de fidelidade.

3. Descreva as principais expectativas que um consumidor pode desenvolver ao estudar a compra de um refrigerador.

Embalagens

Objetivo: estudar as principais características das embalagens e suas contribuições para o desenvolvimento de marcas e produtos.

Características das embalagens

Concebidas originalmente para conter e transportar os produtos, as embalagens sofreram uma fantástica evolução desde o início da Revolução Industrial até os dias atuais, período em que se instaura o processo de produção (e consumo) em massa. Orquestrada pela modalidade de vendas do autosserviço, introduzida pelos supermercados, as embalagens vieram, desde o final do século XIX e início do século XX, paulatinamente agregando novas funções às que caracterizaram sua introdução no mercado e hoje têm o importante papel de vender e promover o produto diretamente ao consumidor no ponto de venda.

Embora o sentido de embalagem nos remeta à vinculação da produção com a Revolução Industrial, suas origens remontam à Idade Antiga, notadamente no período do Império Romano (HART; MURPHY, 1998). Jarros e ânforas foram utilizados desde os primórdios da civilização humana para conter produtos. No Império Romano, porém, essas embalagens eram utilizadas para produtos distintos – os jarros acondicionavam o vinho e as ânforas, o azeite.

A natural evolução das sociedades, e com ela o próprio sistema comercial, impuseram gradativamente a necessidade de se criar novos tipos de formas de acondicionar as mercadorias que eram produzidas e distribuídas aos mercados. O grosso das mercadorias fabricadas até a expansão dos mercados era vendido a granel nos armazéns e lojas da época. As embalagens eram mais utilizadas para acondicionar maiores volumes de mercadorias (sacarias, barris e tonéis, entre outros), que partiam das fábricas e eram levadas aos pontos de venda, e nestes, acondicionadas em pequenos pacotes (via de regra de papel) ou frascos. Em suma, as embalagens eram atores meramente acessórios, complementares a toda a atividade industrial e comercial, que focalizava suas atenções fundamentalmente aos processos produtivos e de vendas dos produtos (SERRALVO, 2006).

Nos estágios iniciais da industrialização dos mercados, mesmo com o impulso gerado pela produção em massa, fruto da Revolução Industrial, as embalagens ainda não eram relevantes ao processo de negócios das organizações empresariais. O surgimento dos supermercados, porém, no início do século passado, mudou completamente essa realidade do mercado. Ao colocar o consumidor em contato direto com o produto e retirar a possibilidade do vendedor fracionar a mercadoria no momento da venda, a forma de acondicionar o produto teve que ser totalmente remodelada.

Antes do surgimento dos supermercados, a maioria dos produtos era fracionada e embalada em porções menores pelo vendedor no momento da compra. Mercadorias como arroz, feijão, farinha e mesmo óleo comestível, manteiga (ou, na época, banha animal), vinham acondicionadas em grandes volumes, como sacas com 60 quilos, tambores com 200 litros, ou mesmo latas com 20 litros. Eram poucos os produtos que vinham embalados em frações menores e prontos para serem entregues aos consumidores. Alguns desses produtos embalados em porções menores eram, por exemplo, as bebidas como vinhos, cervejas e refrigerantes, que já vinham acondicionados em garrafas de 300ml, 600ml ou de um litro (HART; MURPHY, 1998). É possível observar, portanto, que a única e primordial função das embalagens, nesse contexto, era conter os produtos para facilitar o transporte da área produtora para as zonas de consumo.

Com o advento dos supermercados e a modalidade de compra denominada de autosserviço (do inglês *self-service*), as embalagens passam a cumprir novas funções. Inicialmente, passaram a ter que informar aos consumidores sobre as características dos produtos que acondicionavam, isso porque, sem a intermediação dos vendedores, os compradores precisavam saber o que era o produto e como utilizá-lo. Depois, com a intensificação da competição, assumiram o papel de vender e promover o produto frente ao cliente em potencial, funções que as embalagens vêm se esforçando ao longo do tempo para cumpri-las com o maior vigor possível. Nos dias atuais, a embalagem já é considerada parte integrante do produto e da marca, exercendo papel preponderante nas ações de marketing das organizações empresariais (SERRALVO, 2006).

Alguns fatores, porém, foram decisivos para o desenvolvimento das embalagens mesmo antes do surgimento dos supermercados, entre eles: a melhoria da produção do papel, a impressão gráfica, a fotografia e novos componentes de materiais para fabricação das embalagens.

A produção do papel sofreu impulso considerável no final do século XVIII com a invenção da máquina de fabricar papel. Os processos produtivos foram consistentemente aprimorados e, no final do século XIX, já eram fabricadas as caixinhas e cartuchos de papel, desenvolvidos a partir da invenção do envelope (MESTRINER, 2002).

Outro fator que proporcionou considerável contribuição para o desenvolvimento das embalagens foi a evolução da área gráfica, notadamente com os novos pro-

cessos de impressão, em especial a litografia, que permitiu a impressão de rótulos mais bem acabados, incluindo o uso da cor e tamanhos reduzidos que mantinham a nitidez das imagens. A evolução da fotografia é outro fator de significativa importância nessa perspectiva.

A utilização de diferentes materiais para o desenvolvimento das embalagens também foi fator de crucial importância para o aprimoramento do setor. Do uso de materiais mais simples, como o barro, o papel, o vidro e a lata (folha de *flandres*), até o surgimento do plástico no início do século passado, novos componentes têm dinamizado drasticamente o setor, permitindo na atualidade o uso de materiais sofisticados como o pet, o alumínio e novos componentes de papéis e papelão.

Nos dias atuais, as embalagens cumprem o princípio de promover o produto no ponto de venda, pois, com a proliferação de marcas e a intensificação da competitividade, passaram a ter que destacar o produto, sendo importantes aliadas no desenvolvimento do valor da marca perante os consumidores.

Tipos e funções das embalagens

A intensificação da competição e o elevado grau de segmentação dos mercados tem levado as empresas a buscar novas formas de atrair e manter os consumidores fiéis aos seus produtos. Comunicar-se com os públicos consumidores, hoje em dia, não é mais uma tarefa restrita da propaganda. Nesse cenário entra em cena a embalagem, que é quem vai “dizer” ao consumidor qual produto ele deve comprar no momento em que ele fica frente a frente com inúmeras opções de escolha. Compor a embalagem passa a ser tarefa de vital importância no mundo dos negócios da atualidade. Nesse contexto, dois elementos são essenciais para a composição visual das embalagens: formas e cores.

As formas são todos os elementos visuais relacionados tanto ao uso de imagens quanto de texto. As imagens podem ser do tipo de ilustrações ou fotografia do produto, ou outro elemento que se relacione com o uso e consumo do produto. É importante salientar que a imagem pode fazer toda a diferença no momento da compra do produto. A figura 1 a seguir ilustra com clareza esses aspectos da embalagem. A embalagem do Café do Ponto é composta por cores vibrantes (laranja e vermelho) e inclui a imagem do produto (café em grãos com a fumaça percorrendo toda a embalagem), ao passo que a embalagem do Café Damasco utiliza cor escura (marrom forte). Colocadas lado a lado, o consumidor terá forçosamente sua atenção voltada para a embalagem do Café do Ponto.



Divulgação Café Damasco.



Divulgação Café do Ponto.

Figura 1 – Café Damasco e Café do Ponto.

As formas podem ser de duas ordens: principal e secundária (SERRALVO, 2006). As formas principais são as responsáveis por dar o destaque ao produto e chamar a atenção do consumidor, ao passo que as secundárias visam reforçar a mensagem, complementando a informação e realçando pontos que permitam diferenciar a mensagem do produto e da marca.



Divulgação Shefa.

Figura 2 – Leite Shefa.

A embalagem do leite longa vida na figura 2 ilustra o uso das formas (principal e secundária). A forma principal usada foi o logo com a marca do produto (SHEFA), tendo sido utilizado como forma secundária a descrição do produto (leite UHT integral). Note-se que ao se olhar rapidamente a embalagem, a primeira coisa que se nota é a marca do produto (forma principal) e em seguida se visualiza a mensagem "Leite UHT integral". A decisão de se utilizar a forma nesta embalagem foi de empregar apenas letras, tanto para a forma principal, quanto para a secundária (sendo que a embalagem

apresenta ao fundo uma textura – gotas). Mesmo assim, foi possível se obter uma composição harmônica e agradável da embalagem do produto.

No entanto, alguns princípios são fundamentais para a construção da forma, seja ela uma ilustração, uma fotografia ou uma composição de um texto. Os elementos centrais da composição da forma são: o espaço, o plano, a massa e a textura (SERRALVO, 2006).

O espaço é a área destinada aos elementos que compõem a forma. É a delimitação espacial, ou os limites físicos da composição da forma.

O plano refere-se ao modo como o espaço é ocupado pela composição da forma, é, em síntese, o elemento que delimita o campo de abrangência da forma. Pode ser positivo ou negativo. O plano positivo é a ocupação do espaço com os elementos da forma (imagens e textos), e o negativo são as ausências ou espaços vazios. A articulação de ambos os planos (positivo e negativo, ou plano e contraplano) é que permite harmonizar a composição da forma. Espaços excessivamente ocupados, com poucos planos negativos (ou contraplanos), podem cansar a visão e causar uma sensação desagradável ao indivíduo. Por outro lado, composições com escassez de planos positivos podem se tornar desinteressantes e não chamar a atenção das pessoas.

A massa é a proporcionalidade com que os elementos da forma são trabalhados no plano (espaço). Ela confere o volume à forma. Fundamenta-se, portanto, nos aspectos tridimensionais da composição: altura, largura e profundidade dos objetos distribuídos na composição, que podem ser as ilustrações, fotografias ou textos.

Por fim, a textura é a busca de se dar o sentido de relevo à forma. Normalmente procura representar elementos conhecidos como a madeira, o papel, a pedra, a água, o couro, o tecido, a palha, a areia, o algodão, entre uma infinidade de outras possibilidades e que despertem a atenção e o interesse das pessoas.

As cores, por sua vez, são outro elemento de vital importância para a composição visual das embalagens, pois elas têm a capacidade de dar personalidade e sentido emocional ao visual exposto por um produto.

Farina (1987, p. 128-132) apresenta as possíveis associações afetivas com algumas cores:

Vermelho: aumenta a atenção, é estimulante, motivador. Indicado para uso em anúncios de artigos que indicam calor e energia, artigos técnicos e de ginástica.

Laranja: indicado para as mesmas aplicações do vermelho, com resultados um pouco mais moderados.

Amarelo: visível a distância, estimulante. Cor imprecisa, que pode produzir vacilação

no indivíduo e dispersar parte de sua atenção. Não é uma cor motivadora por excelência. Combinada com o preto pode resultar eficaz e interessante. Geralmente indicada para aplicação em anúncios que indiquem luz, é desaconselhável seu uso em superfícies muito extensas.

Verde: estimulante, mas com pouca força sugestiva; oferece uma sensação de repouso. Indicado para anúncios que caracterizam o frio, azeites, verduras e semelhantes.

Azul: possui grande poder de atração; é neutro nas inquietações do ser humano; acalma o indivíduo e seu sistema circulatório. Indicado em anúncios que caracterizem o frio.

Roxo: acalma o sistema nervoso. A ser utilizado em anúncios de artigos religiosos, em viaturas, acessórios funerários etc. Para dar a essa cor maior sensação de calor, deve-se acrescentar vermelho ou laranja; de luminosidade, o amarelo; de frio, o azul; de arejado, o verde.

Púrpura e ouro: cores representativas do valor e dignidade. Devem ser aplicadas em anúncios de artigos de alta categoria e luxo.

Marrom: esconde muito a qualidade e o valor e, portanto, pouco recomendável em publicidade.

Violeta: entristece o ser humano, não sendo, portanto, muito bem visto na criação publicitária.

Cinza: indica discrição; para atitudes neutras e diplomáticas é muito utilizado em publicidade.

Preto: deve ser evitado o excesso em publicações a cores, pois tende a gerar frustração.

Azul e branco: estimulante, predispõe à simpatia; oferece uma sensação de paz para produtos e serviços que precisam demonstrar sua segurança e estabilidade.

Azul e vermelho: estimulante da espiritualidade; combinação delicada e de maior eficácia na publicidade.

Azul e preto: sensação de antipatia; deixa o indivíduo preocupado; desvaloriza completamente a mensagem publicitária e é contraproducente.

Vermelho e verde: estimulante, mas de pouca eficácia publicitária. Geralmente se usa essa combinação para publicidade rural.

Vermelho e amarelo: estimulante e eficaz em publicidade. Por outro lado, as pesquisas indicam que pode causar opressão em certas pessoas e insatisfação em outras.

Amarelo e verde: produz atitude passiva em muitas pessoas, sendo ineficaz em publicidade. Poderá resultar eficaz se houver mais detalhes coloridos na peça.

Muito embora esses sentimentos não ocorram de maneira igual e consistente em todas as pessoas, é possível afirmar que as cores mexem com o imaginário das pessoas e despertam fortes traços sentimentais. Pesam ainda as diferenças notadas entre valores culturais estabelecidos por distintas sociedades, como, por exemplo, a sociedade ocidental e a oriental, onde o branco assume significados exatamente opostos (na cultura ocidental o branco representa a união, ao passo que na cultura oriental é luto), a cor será determinante nos fatores de escolha de um produto por pessoas com mesmos valores culturais.

Assim, a cor, ao lado da forma, é um elemento central no processo decisório do consumidor. Na nossa cultura, o azul e o verde, por exemplo, são usados em embalagens de sabão em pó e em outros produtos de limpeza, por passar a sensação de higiene (frescor, elegância, paz, repouso), ao passo que o salmão é ideal para produtos de cremes para o corpo.

Desenvolvimento das embalagens

A tecnologia tem sido o fator de maior contribuição para o desenvolvimento das embalagens nas últimas décadas. Do início do envasamento de produtos, com materiais mais rústicos como a madeira, o barro e o papel, até o surgimento de novos compostos plásticos, a evolução foi considerável. As pesquisas de novos materiais componentes das embalagens e também os novos processos de impressão deram às embalagens não apenas ares de modernidade, como também, e principalmente,

a força da comunicação necessária para promover e vender o produto no ponto de venda, aliados à noção de praticidade e modernidade.



Divulgação Bombril.

Em geral, os principais materiais utilizados na fabricação das embalagens são o metal (aço e alumínio), o vidro, o papel e papelão, a madeira e os plásticos (rígido e flexível). Destes, o que apresentou maior evolução foram os plásticos, e hoje embla uma ampla gama de produtos, desde os de higiene e limpeza até os alimentos, passando por bebidas, medicamentos, óleos, entre muitas outras categorias de produtos.

O vidro, a madeira e o papel foram alguns dos primeiros componentes a serem utilizados no envasamento individual (fracionado) dos produtos. Mesmo antes da Revolução Industrial esses componentes já eram utilizados para embalar bebidas e outros produtos fabricados em processo artesanal e distribuídos pelo sistema mercantilista.

O metal de aço (também conhecido como folha de *flanders*), largamente utilizado em fins do século XIX e início do século XX, perdeu espaço a partir da segunda metade do século XX, notadamente com o surgimento dos componentes plásticos e de outro metal, o alumínio. O aço no início passou a substituir o uso do vidro (notadamente os alimentos em conserva) e também possibilitou novos usos, como produtos de limpeza e combustíveis.

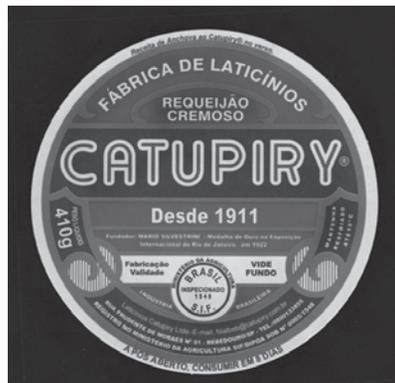
Os apelos visuais dependem não apenas da combinação dos materiais a serem empregados na fabricação das embalagens, como também dos padrões estéticos da sociedade. A estética, resultante direta dos movimentos artístico-culturais, é, na verdade, a grande determinante das tendências de estilo das embalagens. Assim, do denominado movimento *clean* do início da década de 1990, presente principalmente na área da arquitetura, à transparência da moda da década atual, as embalagens sofreram essas influências e os apelos visuais vão se modificando de acordo com essas tendências (SERRALVO, 2006).



Divulgação Nestlé.

O estilo *clean* ditou uma série de transformações nas embalagens de diversas categorias de produtos, deixando a aparência dos rótulos mais suaves, limpas e com contrastes mais harmônicos. Ainda que com utilização de cores vibrantes (como o vermelho e o laranja), o estilo do *design* nessa tendência procurou suavizar formas e contrastes.

Esse estilo se contrapõe ao estilo rebuscado das décadas anteriores, com a profusão de imagens e adornos na embalagem, como o exemplo do Catupiry. Muito embora o estilo *clean* não tenha sepultado o estilo rococó (como foi o caso do próprio Catupiry, até para manter a imagem da tradicionalidade), muitos produtos preferiram modernizar suas embalagens, como foi o caso da palha de aço Bombril. A ilustração acima permite visualizar todo o processo de atualização que a marca sofreu ao longo das últimas décadas, passando de um estilo mais rebuscado para um mais limpo e *clean*.



Divulgação Marcos Mendes.

A transparência, tendência central da década atual, tem crescido de importância em diversas categorias de produtos de consumo de massa, entre eles os de cuidado

peçoal (sabonetes, xampus, perfumes, cremes faciais), alimentos, bebidas, material de limpeza e outros. A transparência sugere segurança para o consumidor e também enobrece o produto.

Ademais, com o aprimoramento dos processos de impressão, além da combinação das embalagens primárias e as embalagens secundárias, a transparência tem se tornado um recurso poderoso para vender e promover o produto no ponto de venda. Outro fator que tem melhorado substancialmente o efeito visual das embalagens no tocante à transparência é a rotulagem. Rótulos autoadesivos têm proporcionado combinações bastante agradáveis com a utilização de frascos transparentes (com impressão no frasco, ou não) e o uso de rótulos impressos.

A seguir é apresentado um exemplo do uso das transparências em embalagens de produtos de consumo.

A combinação de efeitos da transparência do frasco com rótulos impressos é o adotado pela linha de xampus da Palmolive Botanicals. O produto é envasado em um frasco de plástico rígido translúcido. Na parte frontal do frasco é aplicado um rótulo transparente, onde estão impressos a marca do produto (Palmolive Botanicals – Shampoo), um ramo floral e dados indicativos do uso do produto (no exemplo da foto, é o xampu anticasta para todos os tipos de cabelos, ingredientes – *tee tree*, lavanda e sálvia – e a quantidade do conteúdo do produto, 400ml). Aproveita-se também a transparência do próprio produto (líquido), no rótulo aplicado no verso do frasco, impresso dos dois lados. No lado que fica a parte traseira do frasco estão todas as informações sobre o detalhamento da composição, uso e aplicação do produto. No outro lado, está impressa a imagem de um jardim das mesmas flores que estão impressas no rótulo frontal (translúcido).



Divulgação Colgate-Palmolive.

O efeito final é da sensação de profundidade e de relevo do produto, compondo um ambiente extremamente agradável e atraente para o consumidor.

Temas e estilos

Quando se faz referência ao estilo, trata-se de uma maneira de distinguir a forma, ou a maneira de expressar alguma coisa. No caso das embalagens, refere-se especifica-

mente a dar sentido e obter fatores diferenciais na apresentação do produto. A função do estilo, no desenvolvimento das embalagens, é, portanto, a de criar a conscientização da marca (referência, ou, como se conceitua neste trabalho, ancoragem) e auxiliar nas associações emocionais e funcionais do produto (SERRALVO, 2006).

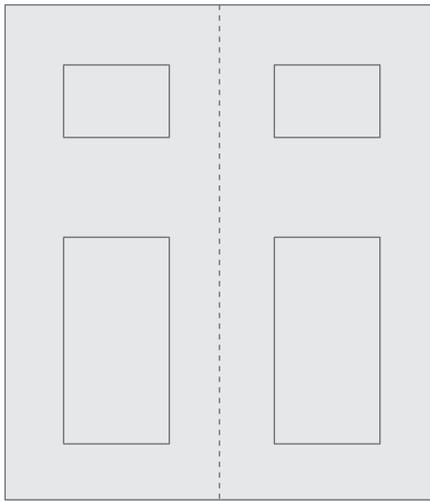
O estilo é o responsável por desenvolver os estímulos no público-alvo e provocar as sensações emocionais que se pretendem com o desenvolvimento da embalagem associada à marca e ao produto. Deriva, portanto, da percepção do consumidor, valendo-se essencialmente da visão (uma das principais), do tato e do olfato. É por meio da visão que o consumidor vai perceber o produto e ter sua atenção chamada por ele. O impulso sequencial será pegar o produto, para poder senti-lo pelo toque. Por fim, e a depender do tipo de produto, ele procurará sentir o seu aroma.

Nesse contexto, no momento da compra, compete à embalagem inicialmente chamar a atenção do consumidor e, em curto espaço de tempo – em média vinte segundos –, deve ser capaz de despertar o desejo do indivíduo, apelando para os seus sentimentos e sensações mais agradáveis. Chamar a atenção e despertar o desejo são fatores fundamentais para o desenvolvimento do estilo (SERRALVO, 2006).

Ademais, o estilo auxilia no processo de diferenciação da marca, auxiliando os consumidores a categorizarem os produtos segundo o grau de importância e de preferência, valorizando produtos e marcas. No fundo, toda marca está intrinsecamente relacionada a algum tipo de estilo, seja pelas formas de sua logomarca ou logotipo, seja pelo emprego das cores, ou outro tipo de forma associada à marca.

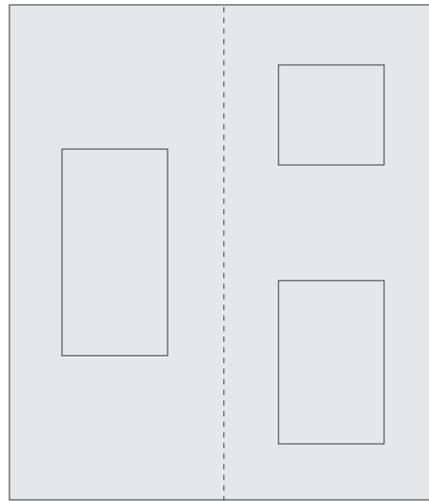
O estilo apoia-se em quatro elementos básicos: equilíbrio, ênfase, ritmo e proporção. Cada um desses elementos que compõem o estilo vai proporcionar os aspectos distintivos e memoráveis da forma, gerando os impactos desejados no público-alvo.

O equilíbrio refere-se à estabilidade da forma, isto é, a composição da forma de maneira tal que os elementos que a compõem interajam de forma harmoniosa e transmita paz e tranquilidade para as pessoas. O equilíbrio refere-se, portanto, à necessidade básica do ser humano que é a paz interior, ou conforto e segurança. O equilíbrio pode ser obtido de duas formas: pela simetria ou assimetria. A simetria refere-se a uma composição equitativa, balanceada e igualitária. As composições simétricas usualmente distribuem as diferentes formas de uma composição de maneira uniforme e balanceada.



Simétrico

O equilíbrio da forma.



Assimétrico

(SERRALVO, 2004, p. 71)

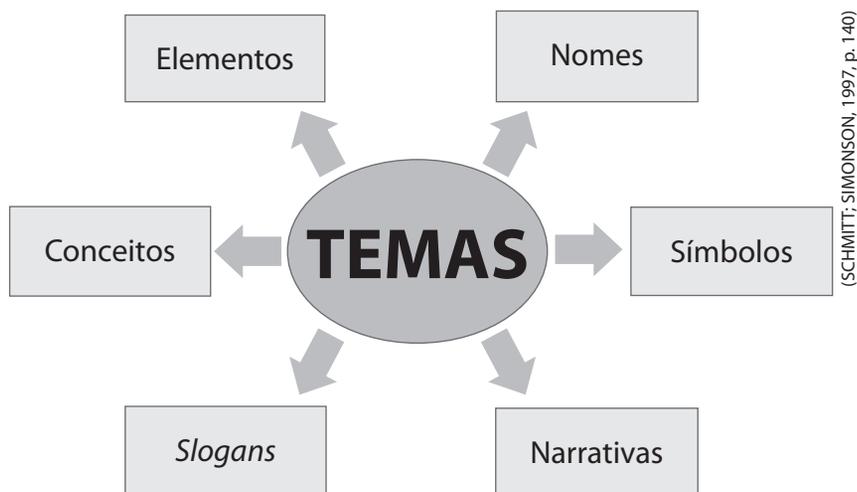
No equilíbrio assimétrico, embora o efeito procurado seja o mesmo do equilíbrio simétrico, a composição é feita com diferentes elementos distribuídos no espaço de forma a se obter uma harmonização mesmo desbalanceada, porém agradável e harmônica. O equilíbrio assimétrico, se bem utilizado, pode sugerir movimento e dinamismo à forma, fazendo com que os olhos do consumidor percorram a embalagem e o conduzam aos pontos de interesse mais marcantes.

A ênfase, por sua vez, é o destaque que determinados elementos que compõem a forma devem ter em relação a outros. Assim, a logomarca do produto, por exemplo, pode necessitar de maior destaque na composição da embalagem do que os ingredientes ou as formas de aplicação e uso do produto. Ou, por outro lado, um novo ingrediente acrescentado à fórmula do produto mereça ser destacado mais do que a logomarca do produto, e assim por diante. Em resumo, a ênfase refere-se aos diferentes graus de importância que os elementos que compõem a forma deverão ter na composição visual da embalagem.

O ritmo desempenha um importante papel na composição da forma, que é o controle da sucessão de planos, positivos e negativos, que vão da repetição à progressão e à continuidade. O ritmo tem também importância central para a harmonização da forma, permitindo um resultado padronizado esteticamente, dando vida e um toque de realismo à forma.

Por fim, a proporção é que vai conferir o grau de monumentalidade da forma, ou seja, seu destaque, relacionando as partes que compõem a forma entre si e com a própria forma, no que se refere ao tamanho, quantidade e grandeza relativa, também provocando um sentimento estético e harmônico à forma.

Além do estilo, os temas constituem-se em poderosos meios de se estreitar a comunicação das embalagens com o público consumidor, notadamente pela capacidade de se desenvolver mensagens atuais e relevantes.



As expressões dos temas.

Schmitt e Simonson (1997) estabelecem seis fatores essenciais para a expressão dos temas associados à marca e à embalagem dos produtos, são eles: nomes, símbolos, narrativas, *slogans*, conceitos e a combinação de diversos elementos componentes da forma.

O tema fundamentado no nome, refere-se à centralização da mensagem da embalagem na marca do produto. Normalmente é utilizado quando a marca representa um forte apelo ao público-alvo e, sozinha, é fator capaz de chamar a atenção e despertar o interesse do consumidor. Exemplos repousam em diversas embalagens de produtos como Bombril, Coca-Cola, sabonete Phebo, entre outros exemplos de produtos embalados de consumo de massa. Via de regra, a expressão do tema fundamentado no nome é utilizado quando as marcas são sinônimo de categoria de um produto.

Símbolos são outra forma de se tratar a temática das embalagens, utilizados em grande escala, por proporcionar ampla possibilidade de combinações e reforço da mensagem a ser transmitida ao público consumidor do produto. Os símbolos podem ser desde imagens ou fotografias relativos ao produto, ou outra condição de uso ou consumo do produto. Os símbolos normalmente incluem desde personalidades, mascotes ou outros tipos de forma normalmente relacionados à campanha publicitária do produto, até imagens mais diretas, como fotos ou ilustrações do produto ou algo relacionado a ele. Por exemplo, uma embalagem de café pode incluir a ilustração com uma xícara fumegante ou a foto de grãos do café, e assim por diante.

As narrativas dizem respeito ao processo de fixação da temática perante o público-alvo. Normalmente, procura-se correlacionar temas das campanhas publicitárias com elementos visuais nas embalagens. As narrativas podem ser relacionadas com músicas, cores, imagens ou outros elementos que reforcem as mensagens contidas nos anúncios que promovem os produtos.

Slogans são formas também bastante comuns de reforçar as mensagens publicitárias nas embalagens do produto. Normalmente os *slogans* estão associados às marcas, são fortemente associados às peças publicitárias dos produtos e podem estar reproduzidos também nas embalagens.

Os conceitos diferem-se dos *slogans* por não se constituir em frases específicas, mas sim em uma ideia na qual é possível entender os valores centrais do produto e da marca. O conceito refere-se aos sentimentos que uma marca desperta no público-alvo ao ser mencionada. Por exemplo, a marca Volvo é associada mundialmente ao conceito *segurança*.

Outros elementos referem-se, por fim, à combinação que a temática da embalagem pode se valer utilizando dois ou mais fatores para a composição do tema da embalagem. Assim, podem ser combinados fatores como: *slogans*, símbolos e narrativas, entre outras possibilidades de combinação.

Conclusão

As embalagens configuram-se em elemento vital para a gestão das marcas e dos produtos e são determinantes do grau do sucesso que a marca pode ter no mercado de produtos de consumo de massa.

Combinada com as ações de gestão das marcas, as embalagens tornam-se elementos de grande valor para a fixação da marca no mercado, apresentação e promoção do produto no ponto de vendas, integração do esforço de comunicação de marketing e de outras atividades promocionais.

Os recursos para o desenvolvimento das embalagens são infinitos, e a diversificação do uso de materiais para sua fabricação, o desenvolvimento de novas formas e modelos, além do correto uso de símbolos, letras e outras formas são meios eficazes de se gerir adequadamente as embalagens em conjuntos com suas respectivas marcas e produtos.

O valor de uma ideia simples

Ao mudar o formato das embalagens de seus produtos, a subsidiária brasileira da Unilever diminuiu em quase 30% o consumo de papel

(QUINTANILHA, 2007)

Com uma ideia aparentemente simples, a subsidiária brasileira da Unilever poupou 2 000 árvores em 2006. A tradicional caixa vertical do sabão em pó OMO, líder em vendas há 50 anos, foi substituída por uma versão horizontal – mantendo a porção de 1 quilo do produto. Como o novo formato permite o melhor aproveitamento da matéria-prima usada nas embalagens e do espaço nos caminhões que transportam o produto, a companhia diminuiu em 31% o papel-cartão usado na confecção das embalagens e em 5% o papelão das caixas de transporte. “É a mesma quantidade de sabão, com um benefício ambiental imenso”, diz Vinícius Prianti, presidente da Unilever. A ideia brasileira já foi copiada pela subsidiária da Unilever no Chile. Nos demais países, o sabão em pó é vendido em sacos plásticos.



A proposta de mudança da embalagem foi apresentada à direção da Unilever no final de 2005 e nasceu de uma sugestão de um grupo de funcionários da

área de desenvolvimento de sabão em pó. Porém, até levar o produto às gôndolas dos supermercados, um longo caminho foi percorrido. O processo incluiu pesquisas de opinião com donas de casa – e, à primeira vista, elas não ficaram exatamente empolgadas com a inovação. “Elas tendem a ser um público mais tradicionalista”, diz Prianti. “Ainda assim, entendemos que a ideia era boa o suficiente para ser levada adiante.”

Para apresentar a nova embalagem ao consumidor, a Unilever realizou uma campanha publicitária enfatizando que a quantidade do produto seria preservada. O sucesso com o público e a economia gerada pela mudança foram tão grandes que a empresa decidiu investir ainda mais na estratégia – com o caminho aberto por Omo, meses depois a Unilever trocou também as embalagens das marcas Minerva e Brillhante.

Ganhos ambientais

A economia de embalagem não foi o único avanço ambiental recente da Unilever. No ano passado, a empresa reduziu o consumo de água (14%), de energia (9%), a demanda química de oxigênio (38%), além das emissões de poluentes como óxido de enxofre (21%) e dióxido de carbono (10%). Os resultados são parte de um programa de redução do impacto ambiental da companhia que estabelece metas até 2011.

Para coordenar suas iniciativas sociais, em 2002 a empresa criou o Instituto Unilever. Há dois anos, o instituto “adotou” uma cidade pernambucana com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – a pequena Araçoiaba, com 17 000 habitantes, na região metropolitana de Recife. Por meio desse projeto, que termina no final deste ano, a Unilever investiu 3 milhões de reais em educação, saúde e desenvolvimento econômico da cidade. Os primeiros resultados já começam a aparecer. A mortalidade infantil, por exemplo, caiu 6% em dois anos. Apesar desses avanços, alguns especialistas acreditam que a empresa poderia fazer mais. “As ações ainda não correspondem ao tamanho da organização”, afirma o consultor Marco Antonio Fujihara, do Instituto Totum, especializado em sustentabilidade. Para ele, a responsabilidade social deveria perpassar todos os setores da empresa – e não ficar restrita a uma área. “Entidades criadas à parte, como o Instituto Unilever, só fazem sentido num estágio inicial, como um processo de aprendizado”, diz Fujihara. “Num modelo ideal, o responsável por sustentabilidade não seria o presidente do instituto, mas o próprio presidente do conselho administrativo da organização.” Essa é a melhor forma, diz ele, de garantir que as decisões empresariais estejam alinhadas com as necessidades da sociedade e do meio ambiente.

Avaliação da empresa

Pontos fortes

- Considera aspectos socioambientais de curto, médio e longo prazos em suas principais decisões.
- Adota estratégias para a redução do consumo de água e energia e das emissões de poluentes.
- Promove a diversidade. Mais de 30% dos cargos de gerência e diretoria são ocupados por mulheres.

Pontos fracos

- Não tem programa voluntário de neutralização das emissões de carbono relativas a processos não produtivos, como o transporte.
- Não possui um conselho fiscal em funcionamento.
- Não publica a Demonstração de Valor Adicionado (DVA)— informe contábil que mostra a riqueza gerada pela companhia e sua distribuição na forma de salários, tributos, despesas financeiras, lucros e dividendos.

Atividades

1. Escolha uma embalagem de biscoitos e faça a análise da expressão de temas, segundo o modelo de Schmitt e Simonson.

Gabarito

O contexto dos produtos

1. Uma pessoa que compra uma margarina pode ter por necessidade a busca de alimento (para consumir com o pão ou biscoito) ou a procura por um ingrediente culinário (fazer um bolo, por exemplo). O desejo que pode estar envolvido no processo de compra, pode ser pelo aspecto do tipo de margarina a ser comprada: com menor taxa de colesterol, inclusão de vitaminas (como ômega 3), entre outros fatores.
2. Produto genérico: imprimir documentos. Produto tangível: o modelo da impressora, sua resolução, velocidade de impressão, tipos de papéis que podem ser impressos, colorida ou preto e branco, entre outros. Produto ampliado: marca, garantia, rede de assistência técnica etc.
3. Atributos tangíveis: o modelo do aparelho telefônico, sua capacidade de memória, as funções do aparelho, a inclusão de câmera digital, a inclusão de jogos, o formato do teclado (digital ou virtual), entre outros. Atributos intangíveis: a linha telefônica, o acesso à internet, o plano da conta (pré ou pós-pago, número de minutos incluído no plano pós-pago), o serviço de secretária eletrônica, atendimento simultâneo etc.

Composto do produto

1. Quem compra um aparelho de TV LCD de 42 polegadas pode buscar os seguintes benefícios: esperado – definição da imagem, qualidade da recepção, som limpo, facilidade do uso do controle remoto, baixo consumo de energia, facilidade de instalação e de ligação de outros aparelhos (som, DVD *player* etc.); ampliado: maior prazo da garantia, facilidade de manutenção e limpeza do aparelho, imagem e prestígio da marca (pessoas falam bem e recomendam

o produto), possibilidade de reprodução de fotos no aparelho diretamente da mídia (CD ou *flash drive*); potencial: integração da TV com a internet sem necessidade do computador, recepção sem fio diretamente do satélite, telas mais finas, aparelhos mais leves, entre outros.

2. Basicamente os produtos pertencentes a essa categoria são: café, leite, pão, manteiga ou margarina, biscoitos, cereais, sucos, queijos, iogurte, bolos e frutas.
3. Uma possibilidade é a marca de achocolatado Nescau. As características inerentes ao produto: diversas formulações para atender diferentes necessidades, entre elas: Nescau *Power* (com o dobro de ferro), Nescau Café, Nescau Guaraná, Nescau Nutri, Nescau *Light* e Nescau 2.0; valores agregados: a própria marca, que existe há mais de 50 anos e mantém a liderança do mercado e a nova embalagem com a lata em formato de tornado que lembra o movimento e a energia próprios das ações de comunicação da marca.

Fundamentos da gestão do produto

1. Uma das possibilidades é a linha de sabonetes em barra Dove (da Unilever) que conta com os seguintes itens: Dove Original; Dove *Firming*; Dove *Go Fresh*; Dove *Baby* e Dove Esfoliação diária . É importante que os alunos identifiquem as variantes de um mesmo produto inseridas em uma linha. Essas variâncias podem ser relativas ao tamanho, sabor, tipo de embalagem, ou outra forma de apresentar o produto.
2. O portfólio é composto por duas linhas de produtos: automóveis e motos. Automóveis: New Fit; New Civic (LXs, Exs e Si); Accord (4v. e 6v.); CRV. Motos (nacionais): Pop 100; BIZ 125, BIZ 125+; CG 125 (Cargo, Titan, Titan Mix, Sport); CG 150; CG NXR 150 BROZ; CRF 230 F; CBX 250 Twister; XR 250 Tornado; CB 600; NX 4Falcon; Shadow 750 (dados obtidos em 25 de maio de 2009).
3. Algumas linhas de produtos que poderiam compor o portfólio: xampu, condicionador, reparador de pontas, creme de pentear, creme revitalizador, máscara para os cabelos, entre outros.

Princípios da gestão dos serviços

1. **Intangibilidade:** a qualidade do serviço não pode ser verificada previamente, apenas após o uso do serviço, assim a simpatia dos atendentes para despachar a bagagem e fazer os procedimentos de embarque, a pontualidade da decolagem do avião, a qualidade do serviço de bordo e, por fim, o recebimento da bagagem sem danos, somente poderão ser constatados após a realização da viagem; **inseparabilidade:** os serviços somente serão testados pelos clientes quando iniciar a viagem, em que serão verificados se a reserva foi efetivamente cumprida, e tudo saiu como planejado pelo cliente e prometido pela empresa – é a hora da verdade em que tudo tem que ser perfeito, conforme as promessas da empresa; **variabilidade:** diferenças podem ocorrer entre o comportamento dos diferentes funcionários com os quais o cliente tem contato, o pessoal de terra e o pessoal de bordo; **efemerabilidade:** os assentos vagos quando o avião decola representam perdas para a empresa, pois esse é um ganho que não será mais aproveitado.
2. Uma locadora de automóveis caracteriza-se por ser uma prestadora de serviços que necessita de um bem tangível agregado para a sua realização. O que uma locadora de automóveis vende é um serviço de *direito de uso de um automóvel* e, por esse motivo, não há a transferência de propriedade na transação, mas para haver a prestação do serviço é necessária a existência do bem de suporte (o automóvel).
3. **Lacuna 1:** identificar o que os consumidores querem: tipos e variedades de lanches, tempo de atendimento, renovação do cardápio, por exemplo.

Lacuna 2: harmonizar constantemente o processo com o conceito do serviço: verificar e controlar os processo de preparação do alimentos, qualidade das matérias-primas, medir o grau de desperdícios, por exemplo;

Lacuna 3: treinar e motivar constantemente sua equipe de funcionários;

Lacuna 4: realizar campanhas enfatizando o sentimento e todos os públicos potenciais;

Lacuna 5: avaliar constantemente a satisfação e as expectativas dos seus clientes.

Desenvolvimento de novos produtos

1. A evolução do produto ocorre quando é desenvolvido um novo produto para atender as necessidades existentes no mercado, isto é, o novo produto proporciona os mesmos benefícios (porém com vantagens) dos produtos que substituem. Exemplo dessa situação pode ser dado pelo lançamento das lâminas de barbear descartáveis da Gillette que substituíram (com vantagens) a navalha. A inovação do produto diz respeito a quando há uma ruptura no comportamento do mercado, criando novas categorias de necessidades, formando novos hábitos de consumo. Exemplos clássicos de produtos inovadores podem ser: o automóvel (criou a modalidade de transporte autônomo individualizado); a lâmpada elétrica; o cinema, entre outros.
2. O processo de desenvolvimento de um novo produto começa com um completo levantamento de mercado com vistas a identificar hábitos e comportamento dos consumidores, além de mapear os produtos existentes no mercado e sua aceitação pelos consumidores atuais. A partir desses levantamentos deve-se identificar os *vazios emocionais*, ou seja o que os produtos atuais não fazem e as pessoas gostariam que fizessem, ou o que ainda não existe e que poderia ser muito bem recebido pelas pessoas. É importante enfatizar que raramente as pessoas têm consciência exatamente do que elas querem ou gostariam de ter, motivo pelo qual devem ser usadas diferentes formas de pesquisar o público-alvo para identificar seus comportamento e desejos. Uma forma de pesquisar os hábitos de consumo atualmente tem sido a etnografia, técnica que consiste no pesquisador em acompanhar o dia a dia dos consumidores, interagindo e interpretando a forma como ele vive e consome os diferentes produtos.
3. A fase mais propícia para o desenvolvimento da evolução do produto é a fase do declínio, pois o produto existente já apresenta dificuldades para satisfazer o seu mercado alvo, sendo interessante, pois, a introdução de um novo produto que apresente novos recursos e possibilidades de atendimento das necessidades básicas do produto substituído, recriando, dessa forma, o mercado em vias de extinção.

A dimensão das marcas

1. Uma possível construção pode ser da rede de lojas Pão de Açúcar, com algumas

categorias de produtos como: arroz, atomatados, biscoitos, café, chocolates, geleias, iogurtes, leite longa vida, molhos prontos, massas, temperos, entre outros.

2. Uma possibilidade de solução para essa atividade é a categoria de produtos Maionese, com as seguintes marcas líderes Helmann's, Delícia, Primor e Gourmet e as marcas de primeiro preço: Áurea, Soya, Arisco, Liza, Maria, Vigor, Kiora, Mariana, Saúde, Oderick entre outras.
3. A solução proposta pode ser: produto – televisão Sony; referenciais físicos – tipo da televisão (com tubo, tela plana, LCD ou plasma), tamanho da tela, funções, resolução, controle remoto, potência do som (estéreo ou mono), garantia etc; referenciais simbólicos – prestígio da marca, estilo do aparelho, tecnologia do produto, entre outros.

Estrutura da marca

1. Uma possibilidade é a caneta Montblanc, que tem como promessa de “instrumento de escrita” os seguintes atributos: qualidade superior, durabilidade ilimitada, exclusividade e requinte, prestígio, poder e admiração, gosto refinado, distinção social, entre outros.
2. Pode ser tomado o exemplo da marca de automóveis Volkswagen, que apresenta os seguintes fatores associativos à marca: funcionais: durabilidade, bom desempenho, conforto, valor de revenda, assistência técnica, confiabilidade, segurança, estilo e inovação; emocionais – decisão inteligente, bom gosto, classe e estilo.
3. Um possível exemplo é a marca de jeans Diesel, que apresenta os seguintes valores agregados à marca: estilo, classe, bom gosto, exclusividade, poder (influência), reconhecimento social, distinção etc.

Posicionamento da marca

1. Tomemos o exemplo dos relógios Rolex, cujos principais atributos de posicionamento da marca são: desempenho do produto, grau de exclusividade do produto no mercado, grau de dificuldade em adquirir a marca, qualidade percebida, entre outros.

2. Um exemplo pode ser o da marca de chocolate Nestlé: produto de qualidade, fácil de encontrar, bom sabor, confiança na marca, não faz mal à saúde, preço justo (não é caro e nem barato) etc.
3. O exemplo aqui apresentado dos benefícios emocionais da marca dos computadores pessoais Macintosh da Apple que, genericamente, podem ser: sentimentos internos: satisfação com o desempenho do produto, com o atendimento recebido pós-compra, durabilidade do produto; sentimentos externos: prestígio da marca na sociedade, grau de confiabilidade da marca entre o público-alvo; valores percebidos: valores específicos ao atributo da marca, por exemplo, num automóvel, seu desempenho, conforto, classe, estilo etc.

Patrimônio de marca

1. As principais marcas no mercado de refrigerante que conseguem manter os níveis mais elevados de lealdade são, pela ordem: Coca-Cola, Guaraná Antarctica, Pepsi-Cola e Fanta. Após dar sua resposta pessoal, o aluno pode comparar com esses dados e constatar se sua percepção com relação a esse mercado e as marcas que os compõe estão corretas.
2. Uma possibilidade é o site do programa de fidelidade da Varig-Gol, o Smiles (<www.smiles.com.br>). O Programa Smiles foi criado para que todos possam ampliar seus horizontes e aproveitar tudo o que a vida tem de bom. No Smiles, os participantes têm a oportunidade de conhecer muitos lugares trocando suas Milhas Smiles por passagens aéreas Gol ou Varig. Para acumular milhas no Smiles basta voar com a Gol ou com a Varig ou adquirir produtos e serviços dos parceiros do programa, como redes de hotéis, restaurantes, lojas virtuais, locadoras de automóveis, cartões de crédito e muitos outros. Alguns voos, no entanto, podem ter restrições quanto ao crédito de milhas, para certificar-se de que o voo que está utilizando é válido para crédito de milhas, consulte a Central de Atendimento Smiles. Hoje, o Smiles conta com 5,9 milhões de participantes e mais de 100 parceiros. O programa também oferece aos participantes que voam frequentemente com a Gol ou com a Varig, a possibilidade de upgrade de categoria no Smiles que proporcionam ainda mais privilégios como acesso à Sala VIP Smiles , maior franquia de bagagem e muito mais.

3. Possíveis expectativas relacionadas à compra de um refrigerador podem ser: confiabilidade do produto e da marca, durabilidade, capacidade de armazenamento, consumo de energia, qualidade do produto, facilidade de limpeza e manutenção, garantia do produto, funcionamento e ausência de quebras ou outros problemas, não apresentar ruídos durante o funcionamento do produto, entre outros.

Embalagens



Divulgação.

1. Uma possibilidade é a embalagem do biscoito recheado Renata, sabor chocolate. Nome: Renata; símbolos: fotos do biscoito; narrativas: combinação das cores azul e marrom com apliques de imagens de trigo; *slogan*: "Embalagem Flow Pack: muito mais crocante por mais tempo"; conceitos: produto de qualidade, saboroso e saudável; elementos: textura no fundo azul com o efeito das imagens de trigo, imagens dos biscoitos e de pedaços de chocolate.
2. Uma possibilidade é a embalagem da margarina Soya. Espaço: embalagem quadrangular; plano: usado adequadamente com imagem da marca e imagens acessórias e contraplano (fundo) com cor clara (nesse caso é amarela); massa: a combinação das cores de fundo amarela e laranja dão uma sensação de profundidade à embalagem e destaca a marca do produto e os demais elementos visuais da embalagem; textura: conseguida com o efeito das tonalidades quentes das cores.



Divulgação Bunge.

3. O exemplo selecionado é o da embalagem do chocolate Suflair: cor predominante vermelha, cujo significado é o aumento da atenção, o estímulo motivador. Indicado para uso em anúncios de artigos que indicam calor e energia.



Divulgação Nestlé.

Referências

AAKER, D. **Building Strong Brands**. New York: Free Press, 1996.

AC NIELSEN. **Marcas Regionais Caem no Gosto do Consumidor Brasileiro**. Disponível em: <<http://br.nielsen.com/press/MarcasRegionais.shtml>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARBOSA, Mariana. **Ao Gosto do Freguês**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0936/marketing/ao-gosto-fregues-419469.html>>. Acesso em: 19 de mar. de 2009.

BENNETT, P. D. (Ed.). **Dictionary of Marketing Terms**. 2. ed. Chicago: AMA, 1995.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese, 1995.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. 11. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CHURCHILL JR. G.; PETER, J. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLANCY, Kevin J.; SHULMAN, Robert S. **Marketing Myths that Are Killing Business**. New York: McGraw-Hill, 1995.

COPELAND, J. T. **Successful Brand Repositioning: Aspirational vs Achievable Strategies**. Disponível em: <www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2004.

DALMAZO, Luiza. **O Notebook Muda Tudo**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0937/tecnologia/netbook-muda-tudo-422197.html>>. Acesso em: 6 abr. 2009.

ETZEL, M. J.; WALKER, B.; STANTON, W. **Marketing**. São Paulo: Makron, 2001.

FARINA, M. **Psicodinâmica das Cores em Comunicação**. 3. ed. São Paulo: Blücher, 1987.

FUOCO, Taís. **Cidadão de País Emergente Quer mais Serviços na Web**. Disponível

em: <www.portalexame.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-tecnologia/detail/cidadao-pais-emergente-quer-mais-servicos-web-203291.shtml>. Acesso em: 2 jun. 2009.

GADE, Christiane. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1980.

GASPAR, Malu. **Saiba como Marc Jacobs Transformou a Louis Vuitton na Maior Potência do Luxo Mundial**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/consumo/saiba-como-marc-jacobs-transformou-louis-vuitton-maior-potencia-luxo-mundial-408832.html>>. Acesso em: 27 jul. 2009.

GRANDEZA, Maurício. **Papel das Categorias de Produtos de uma Loja**. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/papel_das_categorias_de_produtos_de_uma_loja/21966>. Acesso em: 13 abr. 2009.

GUZMÁN, J. R. S. **Introducción a la Teoría de la Publicidad**. Madrid: Tecnos, 1979.

GRIFFIN, Jill. **Customer Loyalty: how to earn it, how to keep it**. New York: Lexington, 1998.

HART, S.; MURPHY, J. **Brands: the new wealth creators**. New York: Interbrand, New York University Press, 1998.

HERZOG, Ana Luiza. **A Multiplicação das Marcas**. Disponível em: <www.debem.com.br/noticias.php?id=484>. Acesso em: 16 jun. 2009.

JONES, John Philip. Desenvolvendo a compreensão das marcas. *In*: JONES, John Philip. (Org.). **A Publicidade na Construção das Grandes Marcas**. São Paulo: Nobel, 2004.

JULIBONI, Márcio. **Grendene Lucra com Produtos mais Sofisticados no Primeiro Trimestre**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/grendene-lucra-produtos-mais-sofisticados-primeiro-trimestre-470656.html>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

KAPFERER, J. **Strategic Brand Management**. New York: Free Press, 1992.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson, 2006.

KHAUAJA, Daniela M. R. Construção da marca. *In*: SERRALVO, Francisco A. (Org.). **Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 77-131.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

- MARCONI, Joe. **Brand Marketing Book**. Lincolnwood: NTC, 1993.
- MARDER, Eric. **The Laws of Choice**. New York: Free Press, 1997.
- MATTAR, F. N. (Org.). **Gestão de Produtos, Serviços, Marcas e Mercado**. São Paulo: Atlas, 2009.
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Basic Marketing**. 11. ed. Homewood: Irwin, 1993.
- _____. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MESTRINER, F. **Design de Embalagem**: curso avançado. São Paulo: Makron, 2002.
- MOREIRA, J. C. T. (Coord.). **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NILSON, T. H. **Competitive Branding**. Chichester: Wiley: 1998.
- NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca Valor do Intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- PROPMARK. **Bradesco**: marca mais valiosa do Brasil. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/43998-bradesco-marca-mais-valiosa-do-brasil>>. Acesso em: 28 jul. 2009.
- QUINTANILHA, Leandro. **O Valor de uma Ideia Simples**. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo_265842.shtml>. Acesso em: 28 de jul. 2009.
- RANDAZZO, Sal. **A Criação de Mitos na Publicidade**: como publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 20. ed. São Paulo: Makron, 2002.
- RUFÍN MORENO, R. **Marketing**: conceptos, instrumentos y estrategias. Madrid: Uned, 2001.
- SANTESMASES MESTRE, M. **Términos de Marketing**. Madrid: Pirámide, 1996.
- SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **Marketing Aesthetics**. New York: Free Press, 1997.
- SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Makron, 1996.

SERRALVO, Francisco Antonio. **O Marketing de Varejo e o Comportamento do Consumidor**: uma análise das interações de compra e venda. 161 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1993.

_____. **A Influência das Marcas na Formação Cultural dos Usos e Costumes**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **A Importância das Embalagens no Desenvolvimento do Brand Equity em Mercados de Consumo de Massa**. Relatório de Pesquisa (Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

_____. **El Desarrollo de las Marcas y la Influencia de las Actitudes de los Consumidores**. 163 p. (Memoria Postdoctoral) – Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Santiago de Compostela, España, 2006.

_____. (Org.). **Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP (SEMEAD), 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, abr. 2004, p. 1-11.

_____. Tipologías do posicionamento de marcas: un estudo conceptual no Brasil e en España. **Revista Galega de Economía**, Santiago de Compostela, España, v. 14, n. 1-2, p. 523-536, 2005.

_____. Posicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 26, p. 1-16, 2008.

SERRALVO, Francisco Antonio; LOPES, Karen Perrotta; OLIVEIRA, Thiago Zequi. Posicionamento de marcas no mercado bancário. **Revista Estudos 4**, Santos, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 81-93, 2003.

SHETH, Jagdish. Global marketers or global competition. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 3, n. 2, p. 1-11, 1986.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca**. São Paulo: Harbra, 1998.

TEICH, Daniel Hessel. **A Ressurreição de uma Marca**. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0941/marketing/ressurreicao-marca-449169.html>. Acesso em: 27 jul. 2009.

TEICH, Daniel Hessel. **Como Nasce um Produto**. 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0939/marketing/como-nasce-produto-429105.html>>. Acesso em: 5 jun. 2009.

TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

UPSHAW, Lynn B. **Building Brand Identity**. New York: John Willey, 1995.



Gestão de
MARCAS E PRODUTOS