

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PROJETO DE CONCLUSÃO DO MBA EM GESTÃO  
ESTRATÉGICA

EM

COMO CONSOLIDAR UMA NOVA MARCA EM MERCADOS JÁ  
ESTABELECIDOS.

RAFAEL DISCHER FRESSATO

CURITIBA

2014

RAFAEL DISCHER FRESSATO

COMO CONSOLIDAR UMA NOVA MARCA EM MERCADOS JÁ  
ESTABELECIDOS

Projeto de especialização apresentado ao  
Programa de MBA em Gestão Estratégica.

Orientador: Juan José Camou Viacava.

CURITIBA

2014

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1	TEMA .....	6
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	6
1.3	PROBLEMA .....	6
1.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	6
1.5	JUSTIFICATIVA .....	7
1.6	OBJETIVOS .....	8
1.6.1	Geral .....	8
1.6.2	Específicos.....	8
1.7	METODOLOGIA .....	8
<b>2.</b>	<b>BRAND EQUITY</b> .....	<b>9</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE <i>BRAND EQUITY</i> .....	9
2.2	MODELOS DE BRAND EQUITY .....	11
2.2.1	Brandasset Valuator .....	11
2.2.2	Brandz .....	12
2.2.3	Ressonância da Marca.....	12
2.3	A CONSTRUÇÃO DO BRAND EQUITY .....	13
2.4	A CADEIA DE VALOR DA MARCA .....	15
2.5	IDENTIDADE DE MARCA.....	15
2.6	QUANTO VALE UMA MARCA? .....	16
<b>3.</b>	<b>CASO DE UMA EMPRESA EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA X. ....	20
3.2	PONTOS CRÍTICOS NO PROCESSO DE <i>START UP</i> DA EMPRESA NO BRASIL.....	20
3.3	SUGESTÕES DE FERRAMENTAS E FORMAS DE TRABALHO PARA AS ÁREAS DE OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS. ....	21
<b>4.</b>	<b>PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>34</b>
<b>6.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>44</b>

## LISTA DE FIGURAS

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos de marketing têm mostrado cada vez mais a importância do posicionamento adequado de uma marca para evitar problema como o da Coca Cola na Espanha no lançamento da garrafa de dois litros. Após o lançamento foi constatado que os espanhóis não compravam a nova Coca Cola, pois não tinham espaço para armazenar o refrigerante na geladeira.

A marca, e assim o brand equity tem se tornado cada vez mais importante para as empresas porque cria uma identidade e lealdade do consumidor com a marca e com isso permite que a empresa se posicione frente ao mercado com uma vantagem competitiva significada.

Marcas com posicionamento desenvolvido apresentam características que podem ser identificadas pelos consumidores como, por exemplo, produtos de alta qualidade ou como produtos que agregam status aos clientes e isso será desenvolvido durante anos de atuação no mercado. Uma das grandes dificuldades em posicionar a marca e aumentar a participação no mercado vem sendo identificado em empresas entrantes em ramos já desenvolvidos, e altamente competitivos como o segmento do Varejo no Brasil.

Por isto delimitamos o tema a seguir como escopo principal do trabalho que será apresentado.

## 1.1 TEMA

O tema abordado por este trabalho é como as empresas devem reagir e o que devem desenvolver um posicionamento adequado em um mercado já estabelecido. Especificadamente, este trabalho irá analisar o processo de posicionamento de uma nova marca num mercado do Varejo brasileiro, um ramo altamente competitivo.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho apresenta e discute as dificuldades para consolidar uma nova marca em um mercado já estabelecido e altamente competitivo como o varejo brasileiro. Acessoriamente, procura demonstrar algumas influências mercadológicas, culturais e de gestão que prejudicam a consolidação da marca.

## 1.3 PROBLEMA

O trabalho tem por finalidade apresentar as dificuldades na consolidação de uma nova marca em um mercado altamente competitivo. Os principais problemas apresentados serão com relação às influências mercadológicas como questões culturais – tratando-se de uma marca internacional, e diferenças de pensamento e valores entre a matriz e operações no novo país e; a importância do entendimento do conceito de *brand equity* nesse processo. Estes tópicos podem potencializar o problema de posicionamento da marca e os mesmos somados podem levar uma marca ao ostracismo. Neste trabalho será analisado o processo de internacionalização de uma empresa da América do Norte no Brasil e as dificuldades que a mesma enfrentou e vem enfrentando até os dias atuais para posicionar a marca no mercado.

## 1.4 RESULTADOS ESPERADOS

A partir do caso apresentado nesse trabalho, espera-se demonstrar como os fatores mercadológicos e culturais impactam em um processo de internacionalização de uma grande empresa e com isso iremos apresentar pontos de atenção e ferramentas que devem ser trabalhadas pelas empresas nesse processo.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais está cada vez mais nítida a importância da empresa oferecer um algo a mais ao cliente. Segundo Kotler (2012), “Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca mais sólida, favorável e exclusiva possível”. Essa necessidade somada ao nosso cenário atual onde contamos com a “massificação” da internet, onde a informação está disponível a todos e em diversos lugares diferentes, e segundo afirmação do autor Parente (2010, pg.15) onde, “o varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que esta inserido” as empresas devem buscar qual a melhor maneira de se comunicar com seu cliente, o que era completamente diferente antigamente.

Como exemplo, em 1960, uma empresa conseguia atingir 80% das mulheres norte americanas com um comercial de 30 segundos nas três maiores redes de TV da época. Para que isso ocorra hoje em dia o mesmo comercial teria que ser vinculado em 100 canais ou mais para atingir ao mesmo resultado. (Kotler, 2012).

Somado a esses fatores devemos considerar o alto nível de concorrência que temos nos dias atuais devido a globalização e ao Marketing Direto. Hoje uma empresa pode vender seu produto para o mundo inteiro sem a necessidade de estar inserida em todos os lugares que vende. Esse fator tem ainda maior impacto no setor do varejo que é material de estudo desse trabalho.

O Brasil está se apresentando um país altamente atrativo para novos investimentos, e nos últimos anos podemos perceber que vários grupos mundiais começaram a “desembarcar no país”. Podemos citar como exemplos a Lojas Coppel que é um grupo Mexicano e a Ikea que é um grupo Sueco que escolheram a cidade de Curitiba para utilizar como laboratório para posicionar a marca e se expandir no Brasil. As empresas tem escolhido Curitiba por acreditarem historicamente na fama de que, se um negócio tem sucesso aqui, o mesmo terá no Brasil todo.

Um exemplo que vem de encontro com a ideia desse trabalho de mostrar como é importante ter a marca bem consolidada e conhecer o país onde se está iniciando as operações é o caso da Elektra no Nordeste (uma empresa do Grupo Salinas que “desembarcou em 2008”). A empresa teve sérios problemas com seus clientes e com a Delegacia do Consumidor de Recife onde foram registradas várias

queixas de invasão de domicílio, constrangimento e ameaças pelo simples fato de adotarem um processo de devolução de produtos e cobrança no Brasil igual é realizado no México. Além disso, os atendentes da empresa falavam “portunhol” já que a empresa adotou o mesmo modelo original do México no Brasil.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância das empresas posicionarem adequadamente a marca em um ambiente altamente competitivo. Para isto, é necessário o entendimento do mercado que atuarão e com isso terão condições de atender corretamente seu público alvo, mesmo criando segmentações.

### 1.6.2 Específicos

- Abordar os principais temas que envolvem *brand equity* e demonstrar ferramentas para trabalhar com o mesmo;
- Apresentar estratégias mercadológicas para que a empresa tenha condições de realizar seu plano estratégico de Marketing.

## 1.7 METODOLOGIA

O trabalho procura atender o problema de pesquisa pelo método de revisão bibliográfica - a partir de livros e internet que tratem de Marketing. Além disto, uma parte do trabalho é composto por uma fase qualitativa, em que entrevistas com gestores de altos cargos de empresas - que vivenciaram ou vivenciam o tema desse trabalho – discutem sobre o tema.

## 2. BRAND EQUITY

### 2.1 DEFINIÇÃO DE *BRAND EQUITY*.

Aaker (1998) estaca a importância dos valores intangíveis para a indução e definição de compra dos consumidores. O *brand equity* para o autor é simplesmente os valores e percepções intrínsecas positivas que os consumidores têm da marca. Aaker (2007, p.18) definiu o *brand equity* como sendo “um conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes”.

O brand equity está baseado em quatro componentes:

➤ Consciência do nome da marca.

Consiste na presença da marca na mente dos consumidores. Essa consciência e medida de acordo com as diferentes formas que os consumidores recordam de uma marca. Segundo Aaker (2007, pg. 19) “os psicólogos e os economistas sabem há muito tempo, o reconhecimento e a lembrança são sinais de muito mais do que apenas memorização de uma marca”, com isso fica nítido a importância de agregar valor a marca para que o cliente tenha condições de memorizar a marca com fatores positivos.

➤ Lealdade à marca.

É uma consideração fundamental quando se atribui valor a marca, que deverá ser comprada ou vendida. Sempre devemos esperar um nicho de clientes altamente fiéis gerando um fluxo de vendas previsíveis, caso isso não ocorra à marca pode se tornar vulnerável e com isso afetar financeiramente os resultados das empresas. Nesse ponto devemos estar atentos no impacto dos gastos em gerar novos clientes as empresas em detrimento de manter os clientes atuais, muitas empresas caem na armadilha de terem maior custo buscando novos clientes, mas ao mesmo tempo negligenciam os clientes atuais. Outro ponto fundamental que deve ser analisado é

que um mercado com clientes altamente fiéis se torna uma barreira significativa para a penetração dos atuais concorrentes e a entrada de novos concorrentes.

➤ Qualidade percebida.

Segundo Aaker (2007, pg. 27) “a qualidade percebida é uma associação com a marca que é elevada à condição de ativo por diversas razões”. Entre todas as associações com a marca, a qualidade percebida é a que tem maior impacto em aumentar o desempenho financeiro de uma empresa. Com isso as empresas devem buscar atender aos clientes da melhor maneira possível e com produtos de qualidade para que não tenha problema de perder clientes em detrimento de um serviço ou produto de má qualidade.

➤ Associações relativas à marca.

Segundo Aaker (2007, pg. 34) “O Livro Managing brand equity enfatizou que o valor é sustentado, em grande parte, pelas associações estabelecidas pelos clientes em relação a uma marca”. Para que isso ocorra as empresas precisam definir a melhor forma de se comunicar com o seu cliente, seja através dos atributos do produto, de um garoto propaganda célebre que traga confiança a marca ou outra forma específica que se comunique diretamente com o nicho de clientes da empresa.

Segundo Kotler (2012, pg. 260) “o brand equity é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca”. Para Kotler (2012, pg. 260) “o brand equity baseado no cliente pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca”.

Com isso a marca tem brand equity positivo quando os consumidores reagem positivamente a um produto e a forma como ele é divulgado quando a marca é identificada, do que quando a marca não é identificada. Analogamente uma marca tem brand equity negativo se os consumidores reagem negativamente as atividades de marketing da marca sob as mesmas circunstâncias. Para termos mais claros essa definição, temos três ingredientes fundamentais que são:

- O *brand equity* surge de diferenças nas respostas dos consumidores. Se não ocorrer diferença, o nome de marca do produto pode ser considerado como uma commodity, e é provável que a concorrência se baseie em preços.
- As diferenças ocorrem em função do conhecimento que o consumidor tem da marca, tanto nos quesitos tangíveis como intangíveis.
- O *brand equity* consiste nas percepções, preferências e comportamentos relacionados com todos os aspectos do marketing de uma empresa. Marcas mais fortes levam a maior receita.

## 2.2 MODELOS DE BRAND EQUITY

Embora exista um consenso sobre os princípios básicos de branding, existem diversos modelos de brand equity que oferecem perspectivas distintas, com isso serão demonstrados os três modelos mais aceitos segundo Kotler (2012).

### 2.2.1 Brandasset Valuator

Segundo Kotler (2012, pg. 261), “A agência de propaganda Young and Rubicam (Y&R) desenvolveu um modelo de brand equity denominado BrandAsset Valuator (BAV – avaliador de ativo de marca). Com base em uma pesquisa com quase 800 mil consumidores em 51 países, o BAV oferece medidas comparativas de brand equity de milhares de marcas, em centenas de categorias. De acordo com o BAV, o brand equity tem quatro pilares ou componentes-cszheve”.

- Diferenciação potencial mede o grau em que uma marca é vista como diferente das outras e a percepção de sua tendência de valorização e liderança.
- Relevância mede a adequação e a amplitude do apelo da marca.
- Estima mede as percepções de qualidade e fidelidade ou quanto a marca é conceituada e respeitada.
- Conhecimento mede o quanto os consumidores conhecem e se sentem familiarizados com a marca.

Juntas a diferenciação potencial e a relevância demonstram a força da marca, esse é o principal indicador que prevê o crescimento futuro e o valor. A estima e conhecimento formam a reputação da marca, demonstra o desempenho da marca e serve como um indicador do valor presente.

### 2.2.2 Brandz

Segundo Kotler (2012, pg. 262), “As consultorias de pesquisa de marketing Millward Brown e WPP criaram o modelo BRANDZ de força de marca, parte central do que chamaram pirâmide BrandDynamics. De acordo com esse modelo, a construção da marca envolve uma série sequencial de etapas”.

- Presença. Familiaridade ativa baseada em experiências passadas do consumidor com a marca, evidência ou conhecimento da promessa da marca.
- Relevância. O quanto é relevante para as necessidades do consumidor, se está dentro da faixa de preço que o consumidor identifica como correta ou no conjunto de fatores que são analisados.
- Desempenho. Crença de que vai suprir as necessidades do consumidor (desempenho aceitável) e o produto já está na lista do consumidor.
- Vantagem. Crença de que a marca oferece algo a mais, seja emocional ou racional perante as demais marcas.
- Vínculo. Nesse ponto os consumidores já apresentam ligações racionais e emocionais com o produto o que faz com que prefiram determinada marca em detrimento de outras marcas.

### 2.2.3 Ressonância da Marca

O modelo analisa a construção da marca como uma série sequencial e ascendente de etapas, de baixo para cima, que segundo Kotler (2012, pg. 263) são:

1. “Assegurar que os clientes identifiquem a marca e a associem a uma classe de produtos ou a uma necessidade específica”.

2. “Estabelecer com solidez o significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma série de associações tangíveis e intangíveis”.
3. “Obter as respostas adequadas do cliente no tocante a avaliações e sensações relacionadas com a marca”.
4. “Converter a resposta de marca dos clientes em uma fidelidade ativa e intensa”.

### 2.3 A CONSTRUÇÃO DO BRAND EQUITY

Elementos da marca servem para identificar e diferenciar a marca. Cabe aos profissionais de marketing buscar elementos da marca que gerem o máximo de brand equity. Isso pode acontecer verificando o que os consumidores pensam e sentem sobre o produto se conhecessem somente o elemento da marca. Kotler (2012, pg. 266) menciona os seguintes exemplos:

“Com base apenas no nome isolado do produto, um consumidor poderia esperar que o adoçante ZeroCal não tenha calorias e que as pilhas Duracell durem muito”.

Existem seis critérios para escolher o elemento da marca, que são:

- Fácil memorização. Devemos buscar nomes de marcas que sejam fáceis de serem lembrados pelos consumidores. Alguns nomes inclusive substituem o nome original do produto, como exemplo temos o Band Aid, dificilmente um consumidor solicita um curativo adesivo.
- Significativo. Devemos atrelar a marca um significado que os consumidores possam fazer uma correlação. Como exemplos têm o desodorizador Bom Ar.
- Cativante. A marca deve ser cativante para o consumidor. Uma tendência atual é utilizar nomes bem humorados e que possam se converter em uma URL.

- Transferível. Devemos considerar que a marca tenha penetração em outros produtos da mesma categoria e em outros países e segmentos. Isso facilita a penetração de novos produtos no mercado com marcas já existentes e consolidadas.
- Adaptável. A marca deve ter condições de ser adaptável para sofrer o mínimo de alterações possíveis durante sua existência.
- Protegido. A marca deve ser devidamente protegida judicialmente e no caso do Brasil no INPI. Nomes que se tornam sinônimo de sua categoria de produto, como Gillette, Xerox, devem deter seus direitos sobre a marca para não se tornarem genéricos.

Devemos considerar que para a construção do Brand Equity os slogans são uma ferramenta importante para apoiar na memorização da marca pelos clientes, como exemplo podemos citar o adubo Manah, onde seu slogan é “Com Manah, adubando dá”.

Devemos estar atentos a importância do Branding interno. É fundamental que os funcionários e fornecedores da empresa reconheçam a marca como a mesma é reconhecida no mercado. Não adianta a empresa ter uma missão e valor que busque agregar valor a marca se internamente os funcionários não reconhecem ou não acreditam na empresa. Esse vínculo com a marca é muito importante, pois motiva os funcionários já que eles fazem parte do sucesso e do reconhecimento da marca, os funcionários devem ter honra de trabalhar na empresa de uma grande marca. Para que ocorra o branding interno temos três pontos importantes a serem considerados:

- Devemos escolher o momento oportuno para capturar a atenção e a imaginação dos funcionários.
- Devemos vincular o marketing interno e o externo para que os mesmos sejam compatíveis.
- Devemos manter a marca viva dentro da empresa. A comunicação interna deve ser sempre informativa e motivante.

## 2.4 A CADEIA DE VALOR DA MARCA

Segundo Kotler (2012, pg. 272), “A cadeia de valor da marca é uma maneira estruturada de avaliar as fontes e os resultados do brand equity, bem como a forma pela qual as atividades de marketing criam o valor da marca”.

- O multiplicador do programa tem a capacidade de influenciar o modo de pensar do cliente e depende da quantidade de investimento que será utilizado nele.
- O multiplicador do cliente define qual é o valor criado na mente do cliente que determina o resultado da marca no mercado.
- O multiplicador do mercado define o quanto o valor da marca demonstrado no mercado se manifesta no valor para os acionistas. Vai depender diretamente das ações de analistas financeiros e investidores.

## 2.5 IDENTIDADE DE MARCA

A identidade de uma pessoa física oferece quesitos com os quais devemos ter ou não reconhecimento de tal pessoa. De modo similar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado a essa marca. Com isso a identidade da marca será o conjunto de associações com a marca que a empresa ambiciona criar ou manter. Essas associações geram uma expectativa nos clientes por se tratar do que os mesmos devem esperar do produto ou serviço ofertado pela empresa, caso a expectativa do cliente seja atendida ou superada teremos um cliente satisfeito e caso a expectativa do cliente por algum motivo não seja atendida teremos um cliente insatisfeito. Segundo Aaker (2007, pg. 74) “Para se conseguir a solidez máxima de uma marca, o escopo de sua identidade deverá ser amplo e irrestrito; a ênfase deverá ser estratégica, mais do que a tática, e deverá haver uma concentração tanto interna quanto externa na criação da marca”. Já em relação a armadilha da imagem da marca os gestores de Marketing devem estar atentos no esforço, recursos ou a experiência que ultrapassam a imagem da marca e tornam-se ausentes, e com isso se converte na identidade da marca. Um problema insidioso

causado pela armadilha da marca é que ela permite que o cliente determine o que a marca deve ser.

Geralmente a imagem da marca é passiva e voltada ao passado, mas devemos estar atentos para que a identidade da marca se torne ativa e voltada ao futuro, para que os gestores de Marketing possam definir quais serão as melhores associações a serem realizadas.

Os gestores de Marketing devem buscar a criação de uma estrutura de referência a serem usadas pelos clientes e demais pessoas, quando pensarem e avaliarem a marca e os concorrentes. Segundo Aaker (2007, pg. 82) “uma forma de raciocinar acerca de um sistema de identidade de marca seria perguntar que estrutura de referência os clientes deverão utilizar ao lembrar da marca, processar as informações relevantes e avaliá-la”.

A identidade central representa a essência atemporal da marca e é essencial tanto para o significado quanto para o sucesso de uma marca. Isso ocorre devido as associações mais passíveis de continuarem constantes à medida que a marca se desloca para novos mercados. Já a identidade expandida inclui elementos que proporcionam textura e integridade à marca. Os gestores de Marketing devem estar atentos pois a identidade central não possui detalhes suficientes para desempenhar todas as funções de identidade da marca, já que ela será parte do processo em apoiar a empresa a decidir quais são os programas ou comunicações eficientes e quais poderiam prejudicar o atingimento das metas estabelecidas.

## 2.6 QUANTO VALE UMA MARCA?

Segundo Kotler (2012, pg. 273), “A conceituada empresa de avaliação de marcas Interbrand desenvolveu um modelo de estimativa formal do valor financeiro de uma marca, definido como o valor presente líquido dos ganhos futuros atribuíveis somente à marca. Segundo a empresa, análises de marketing e financeiras têm igual importância na determinação do valor de uma marca. Seu processo segue cinco etapas”.

- Segmentação de mercado: deve ser dividido em um ou mais mercados que a marca é vendida em segmentos mutuamente exclusivos para determinar as variações em grupos segmentados de clientes da marca.
- Análise financeira: nesse modelo é calculado o preço, volume e frequência de compra para calcular com precisão as previsões de vendas e receitas futuras da marca. Com essas receitas da marca definidas, devem ser deduzidos os custos operacionais a fim de se obter o lucro antes dos encargos financeiros e impostos (EBIT). Devem ser deduzidos os impostos incidentes e uma remuneração sobre o capital para operar o negócio subjacente, assim restando os ganhos econômicos.
- Papel do Branding: É atribuída uma parcela dos ganhos econômicos à marca em cada segmento de mercado, primeiramente identificando os vários impulsionadores de demanda e depois determinando o grau em que a marca influencia diretamente cada uma delas. A avaliação consiste em workshops, entrevistas e pesquisa de mercado e representam o percentual de ganhos econômicos que a marca gera.
- Força da marca: Essa etapa se baseia em *benchmarking* competitivo e em uma avaliação estruturada de clareza, comprometimento, proteção, capacidade de resposta, autenticidade, relevância, diferenciação, coerência, presença e compreensão da marca.
- Cálculo do valor da marca: o valor da marca é o valor presente líquido (vpl) dos lucros previstos da marca, descontado pela taxa de desconto da marca. Esse cálculo compreende tanto o período da previsão quanto o período além dela, refletindo a capacidade das marcas de continuar a gerar lucro.

Já para Aaker (2007, pg. 286) “O esforço mais ambicioso para avaliar o brand equity ao longo dos produtos é o chamado Avaliador dos Ativos das Marcas, da Young & Rubicam (Y&R), uma importante agência de publicidade global, que mediu o brand equity de 450 marcas globais e mais de 8 mil marcas locais em 24 países. Cada marca foi examinada utilizando-se um questionário de 32 itens que incluía, além de um conjunto de escalas da personalidade, quatro conjunto de avaliações:”

➤ Diferenciação:

Avalia o grau de diferenciação da marca no mercado.

➤ Relevância:

Verifica se a marca tem alguma relevância a pessoa entrevistada.

➤ Estima:

Verifica se a marca é referência e é considerada a melhor em seu segmento.

➤ Conhecimento:

Mede o grau de compreensão do que a marca representa.

Com isso fica clara a importância da análise constante do valor da marca para sempre estarmos buscando ferramentas, produtos ou serviços que possam agregar cada vez mais valor a marca e reconhecimento perante o público alvo.



### 3. CASO DE UMA EMPRESA EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA X.

A intenção nesse capítulo é relatar a história da empresa X que tem sua matriz na América do Norte e decidiu ampliar suas operações no Brasil.

A empresa X está inserida no mercado do Varejo, onde em seu país de origem está entre as maiores redes local com crescimento de mercado constante sempre em relação ao ano anterior.

O core business da empresa é fomentar crédito a seus clientes através de um cartão private label. O início das operações é recente (menos de 5 anos de operação da primeira loja) é a região escolhida para o início foi o sul do Brasil.

A empresa X tem como nicho de mercado atender as classes C, D e E e tem como seus principais concorrentes diretos todas as redes que vendem eletrodomésticos, linha branca, móveis e roupa.

#### 3.2 PONTOS CRÍTICOS NO PROCESSO DE *START UP* DA EMPRESA NO BRASIL.

- Definição do conceito das lojas com relação ao público alvo.

As lojas construídas são todas grandes e com grande destaque para as pessoas que passam pelos pontos comerciais. Por a empresa ter definido o público de classe média e baixa como potenciais clientes a imagem das lojas pode passar a imagem de que a loja é para um público de maior renda o que faz com que o nicho de clientes escolhidos pela empresa não reconheçam a empresa como uma loja que teriam condições de comprar. Em contra partida o público com maior poder aquisitivo pode entrar nas lojas pensando que a loja é destinada a esse segmento de público, mas não irão encontrar os produtos de alta qualidade que esperam.

- Índice significativo de clientes que compraram, pagaram suas contas e não voltaram a comprar.

A empresa apresenta um número significativo de clientes que já foram trabalhados, já aceitaram serem clientes da empresa e já tiveram uma experiência de compra, mas após o término do parcelamento da compra não voltaram a comprar.

- Realização de um plano de Marketing que envolva todas as áreas da empresa adequado a realidade e as expectativas que a empresa tem em relação às vendas e aumento do número de clientes novos.

A empresa vem trabalhando muito tempo com as mesmas ferramentas mesmo já tendo percebido que as necessidades são diferentes do início da operação. É preciso que o plano de Marketing esteja alinhado as expectativas da empresa e que envolva o maior número de áreas possíveis para que o mesmo seja eficaz.

- Consolidação do Endomarketing.

É necessário que todos os colaboradores identifiquem e transmitam os pontos positivos da empresa.

- Definição dos produtos de acordo as necessidades do público alvo escolhido pela empresa.

Faz-se necessário ter um mix de produtos de acordo com a realidade do público alvo escolhido e o mesmo deve ser comunicado aos clientes. É importante estar atento ao mercado e aos desejos dos clientes.

- Definição do conceito da marca global.

Ter claro dentro da empresa se irá ocorrer adaptações ou não nos processos e como isso irá impactar na marca.

### 3.3 SUGESTÕES DE FERRAMENTAS E FORMAS DE TRABALHO PARA AS ÁREAS DE OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS.

- Definição do conceito das lojas com relação ao público alvo.

Segundo Aaker (2012, pg. 31) “a tarefa de identificar segmentos é difícil, em parte porque em qualquer contexto há literalmente centenas de maneiras de dividir o

mercado. Geralmente, a análise irá considerar cinco, dez ou mais variáveis de segmentação. Para não perder uma maneira útil de definir segmentos, é importante considerar um vasto leque de variáveis. Essas variáveis precisam ser avaliadas com base em sua capacidade de identificar segmentos para os quais as diferentes estratégias são (ou devem ser) adotadas. Com base no exposto acima e na análise de mercado a empresa deve buscar quais clientes pretende atender. Como existe um processo interno para validação da proposta de crédito dos clientes, essas variáveis deveriam ser utilizadas pelo Marketing para que a empresa possa ter o “cliente ideal” para esse sistema e com isso possa definir as ferramentas de comunicação e quais os reais concorrentes que irá dividir o mercado. A empresa não pode correr o risco de não ter esse conhecimento e com isso estar gastando esforços de promoção e de comunicação que não irão atender aos clientes que tem o perfil desejado pelo sistema de análise o que pode fazer com que o número de clientes recusados aumente. Esse estudo também será fundamental para definir a qualidade da gestão da carteira que a empresa terá como resultado, já que a empresa tendo identificado os melhores clientes tenderá a ter um índice de conta perdida menor. Essa definição dos clientes irá impactar diretamente na quantidade de clientes potenciais que cada loja deve ter. A empresa não pode correr o risco de perder clientes potenciais como clientes que compraram, pagaram e não voltaram a pagar, clientes que retiraram o cartão e nunca compraram, essa é a ponta final de todo o esforço de promoção e se o número desses clientes aumenta a empresa tende a ter problemas sérios nas vendas e na liquidez. Para que isso ocorra e preciso que a empresa se atente ao que Aaker (2012, pg. 17) relata: “O marketing tem visto seu papel estratégico crescer ao longo dos anos. A questão para cada organização é se o CMO (chief marketing officer) e sua equipe tem assento na mesa da estratégia ou são relegados a ser implementadores táticos de tarefas como administrar o programa de propaganda. A visão de que o marketing é tático está mudando; agora é mais e mais frequentemente aceito como parte da administração estratégica da organização. Dada a definição de uma estratégia de negócio e a estrutura da administração estratégica de mercado, os papéis que o marketing pode e deve desempenhar tornam-se ainda mais claros”. Cabe ressaltar a importância de que o gestor de Marketing e sua equipe tenham conhecimento desses conceitos para que os mesmos possam ser implementados na operação da empresa.

Pude observar que os conceitos acima explorados não são claros e bem definidos na empresa. É fundamental que os conceitos acima sejam implementados e utilizados aos mínimos detalhes para que o posicionamento da marca ocorra com sucesso. Em minha opinião o formato atual das lojas impacta diretamente no posicionamento da marca, as lojas deveriam ser mais no estilo dos clientes C, D e E.

- Índice significativo de clientes que compraram, pagaram suas contas e não voltaram a comprar.

Segundo Aaker (2012, pg. 194) uma base de clientes leais fornece uma vantagem competitiva por 3 fatores específicos que são:

1. Reduz os custos com o Marketing de fazer negócios, já que os clientes tendem a serem mais fáceis de serem mantidos.
2. A lealdade dos clientes existentes representa uma barreira de entrada significativa para os concorrentes.
3. Ter uma grande quantidade de clientes leais demonstra ao mercado como um produto é aceito e de sucesso.

Primeiramente uma empresa que apresenta uma quantidade significativa de clientes que realizaram uma compra e nunca voltaram a comprar, deve buscar entender o que aconteceu com esses clientes. Provavelmente esses clientes tiveram alguma experiência negativa em alguma fase do processo de compra que vivenciou na empresa. Essas informações podem ser identificadas com pesquisas ou em reuniões de focus group. Em um segundo momento poderiam adotar duas ferramentas que ajudarão a aumentar a lealdade dos clientes com a marca da empresa que são:

1. Programas de comprador frequente: Os programas de comprador frequente proporcionam uma recompensa direta e tangível ao cliente e podem ser utilizados para incentivar a primeira compra e podem ser utilizados no momento que o cliente termina de pagar um parcelamento em dia, onde no momento de quitação da compra o cliente recebe alguma vantagem para

realizar uma nova compra. Esse trabalho pode ser um grande diferencial no que tange sempre ter os clientes ativos com compra.

2. Marketing de bando de dados: Com as informações que a empresa tem dos clientes, poderá desenvolver campanhas mais específicas aos clientes segmentado quais os produtos, por exemplo, que cada grupo prefere comprar. Essas informações serão retiradas e analisadas do próprio sistema da empresa.

É fundamental que a empresa mantenha uma carteira significativa de clientes leais e que consiga converter o máximo de clientes que retiram o cartão em compradores. Para que isso ocorra é necessário um plano de ação envolvendo todas as áreas da empresa onde a responsabilidade de liderar esse plano deveria ser do departamento de Marketing. O que pude observar é que existem campanhas “tímidas” para tentar incentivar aos clientes potenciais a realizarem compra. Há muito tempo a empresa vem trabalhando com o envio de SMS, uma ferramenta relativamente barata, mas que não proporciona o resultado desejado pela empresa. É preciso inovar nesse sentido, buscar novas alternativas de estimular aos clientes a virem nas lojas e realizarem compra. Acredito que o ponto 1 mencionado acima poderia ser implementado de imediato na empresa buscando aumentar o número de vendas.

- Realização de um plano de Marketing que envolva todas as áreas da empresa adequado a realidade e as expectativas que a empresa tem em relação às vendas e aumento de número de clientes novos.

Segundo Kapferer (2003, pg. 126) “O vocabulário hoje não é mais unicamente verbal, tendo mesmo uma predominância visual. Na era da televisão, em alguns poucos segundos passados por página publicitária nas revistas, as imagens se sobressaem em relação as palavras. A marca cria um território comunicativo para si própria, atribuindo-se um conjunto de palavras e de imagens visuais. Elas tornaram-se sua maneira de expressão; segundo as imagens, sabe-se quem fala. As referências da marca são também seu esconderijo. Um território de comunicação não se inventa, nem se impõem a marca”.

Conforme já mencionado anteriormente a segmentação do público alvo é fundamental a empresa, já que com essa definição será possível ter conhecimento de quais ferramentas terão mais acesso aos consumidores. Acredito que nos dias atuais do varejo Brasileiro uma grande rede deve ter propaganda na televisão, para que isso ocorra temos duas possibilidades:

1. Investir em campanhas de televisão buscando incrementar a base de clientes e com isso aumentar as vendas e conseqüentemente ter um retorno maior da operação.
2. Destinar um percentual das vendas para serem reinvestidos em publicidade e propaganda. Algumas das grandes redes do varejo brasileiro atuam dessa maneira.

Sobre esse tema é importante identificar o momento pelo qual a empresa está passando, se for uma empresa em processo de startup é possível que não tenha rentabilidade para ser reinvestida em propagandas de televisão, com isso teria que realizar esse investimento de seus recursos próprios. Outro ponto fundamental é garantir que toda a parte operacional da empresa está preparada para um incremento significativo da demanda para que os novos e antigos clientes tenham condições de serem atendidos com qualidade em tempo e forma. Se isso não estiver assegurado o investimento em propagandas de televisão pode trazer um resultado negativo onde a operação pode ser saturada com novas demandas e isso aumentará a quantidade de clientes insatisfeitos que dificilmente voltaram a comprar na empresa.

No caso da empresa citada nesse trabalho considero fundamental que a equipe de Marketing e a equipe Comercial participem mais do trabalho das equipes de promoção nas ruas, com isso terão condições de conhecer mais os clientes, necessidades e também poderão propor ideias que facilitem o trabalho da promoção. Algumas reflexões devem ser feitas como, por exemplo: As revistas são entregues da maneira que trará maior resultado ao negócio?. Pelo que pude observar eu considero que a revista deveria ser melhor aproveitada e para que isso ocorra é preciso que a empresa defina qual a principal função da revista? A empresa deve realizar entregas em regiões em todas as casas sem se importar se nessa casa já

existe algum cliente, se existe uma pessoa que tentou realizar o crédito e não conseguiu? Ou deveríamos focar as revistas pela tiragem nos clientes potenciais da empresa, buscando estimular que os mesmos venham a retirar o cartão e comprar nas lojas?

Em minha opinião a revista deveria ser uma ferramenta focada exclusivamente a trazer os clientes nas lojas para comprar, deve ser uma ferramenta de apoio para que os clientes potenciais virem clientes reais. Em contra partida, uma parte da tiragem da revista acredito que poderia ser separada para ser trabalhada pela equipe de promoção, mas aí já em campo no contato direto com o cliente, pois fica mais fácil convencer ao cliente a realizar uma proposta quando ele tem um material da empresa e pode ter uma ideia e imaginar quais produtos poderá comprar nas lojas.

Outro ponto que pude observar é o problema que o turnover acarreta na operação. A empresa necessita buscar entre as áreas responsáveis Crédito e RH uma maneira de tornar o trabalho na rua agradável para que os colaboradores se sintam a vontade e não desejem sair da empresa. Em minha opinião deveria ser provado um incentivo por produção. Uma das formas de buscar que as pessoas não saiam da empresa e reconhecer as mesmas com algum benefício que acredito deva ser monetário.

Outro fator identificado e a inexistência de um trabalho de gestão do capital intelectual da empresa. Uma empresa de grande porte tem como obrigação fomentar o capital intelectual. Para que essa cultura comece a se dizimar na empresa um primeiro passo poderia ser a realização de um concurso atrelado a um tema extremamente relevante a operação onde a ideia premiada, provada e com resultados positivos traga um benefício ao colaborador que elaborou. Com isso todos os colaboradores se sentirão mais reconhecidos.

➤ Consolidação do Endomarketing.

O Endomarketing é fundamental para que a missão, visão e valores da empresa sejam adotados por todos os colaboradores. Deve existir congruência entre o que a empresa comunica e realiza. Um cenário muito perigoso que pode ocorrer é

a empresa ter uma missão, visão e valores, mas no dia-a-dia os colaboradores perceberem que na prática as definições não ocorrem e que não existem punições por falta de seu cumprimento. Se estendermos esse tema às políticas comerciais da empresa, corremos o risco do que queremos transmitir de positivo aos clientes não seja percebido pelo mesmo. Como exemplo podemos imaginar uma empresa que gostaria de comunicar a todos seus clientes que seu crédito é fácil e rápido, mas internamente os colaboradores que realizam esse processo não acreditam nessa definição, seguramente os clientes serão afetados e os colaboradores por não acreditarem e não conhecerem a fundo as políticas da empresa não terão condições de reverter as situações que irão aparecer. Nesse caso caberá à empresa realizar uma análise se sua comunicação interna e treinamentos estão sendo realizados corretamente e se o que deseja transmitir realmente tem como ocorrer no dia-a-dia. Como nos dias atuais o maior recurso que uma empresa pode ter são seus profissionais é importante que os mesmos sejam reconhecidos e tenham oportunidade de transmitir a percepção que tem da empresa. Deve ser difundida dentro da empresa a cultura de buscar alternativas de como fazer algo e não de encontrar motivos de não fazer. Essa cultura será fundamental no trabalho das equipes com os clientes para vencer as objeções que possam aparecer, sempre buscar um motivo positivo e explicar ao cliente como o mesmo pode obter essa vantagem para que o mesmo se sinta diferenciado e amparado pela empresa.

- Definição dos produtos de acordo as necessidades do público alvo escolhido pela empresa.

Segundo Aaker (2012, pg. 248) “A expansão mais lógica irá falhar se não houver lucros porque a concorrência os controla ou porque as margens foram pressionadas pelo excesso de capacidade ou pela natureza da demanda do cliente.” Para que a empresa possa ter lucro e com isso trazer retorno financeiro a seus acionistas é fundamental que tendo a definição clara do segmento de mercado, escolha os produtos que serão mais aceitos pelos clientes. Além de ter claro esses produtos é importante ter nas lojas produtos aspiracionais, que consistem em produtos de marcas reconhecidas com maior valor agregado onde os clientes consideram como um produto que na maioria das vezes ou apresenta maior qualidade ou um status maior. Para que isso ocorra é importante que o sistema da

empresa esteja integrado perfeitamente com o controle de estoque de todas as lojas e do depósito para que seja possível realizar uma gestão inteligente da distribuição dos produtos, com isso sempre tendo as lojas abastecidas corretamente (nem com muitos produtos que prejudicam a exposição ou com poucos produtos que passam uma imagem de loja vazia). Para o mercado de varejo é fundamental que o departamento de Marketing esteja apoiando a área comercial da empresa informando de novas tendências do mercado e de ações a serem realizadas com o intuito de aumentar as vendas. Essa integração do departamento do Marketing com todas as áreas que tem contato com o cliente é fundamental, pois através desse trabalho poderão surgir ações estratégicas que irão agregar valor a marca. Tive oportunidade de observar nas visitas que realizei as lojas que nem sempre as mesmas apresentavam uma boa diversidade de produtos. Algumas lojas apresentavam uma grande quantidade de produtos e outras apresentavam gôndolas vazias. Outro fator que acredito importantíssimo é o atendimento ao cliente, também pude observar que nem sempre o mesmo ocorre e nem sempre a equipe de vendas se demonstra solidária em apoiar e resolver os problemas e necessidades dos clientes.

➤ Definição do conceito da marca global.

Segundo Aaker (2012, pg. 293) “A gestão de um programa de marketing global é difícil. O país ou região, muitas vezes, são amplamente autônomos. O gestor de cada país ou região tende a pensar que seus locais são diferentes; já outros especialmente aqueles dentro do “marketing central”, não conseguem entender a cultura, os clientes, a distribuição, os concorrentes, etc. do seu país”.

Alguns pontos chaves que devemos considerar quando tratamos de marca global:

1. Uma estratégia global deve considerar e explorar as interdependências entre operações em diferentes países.
2. É importante que mesmo tendo necessidades e mercados diferentes a gestão do negócio seja comum entre os países, onde todos utilizem os mesmos processos de planejamento e medidas de desempenho.

3. A gestão global da marca deve incluir o movimento das unidades de negócios fragmentadas em países da concorrência e isolamento para a cooperação e comunicação.

Em um processo de globalização é fundamental que a empresa matriz defina as responsabilidades e autonomia de trabalho que a filial no exterior irá possuir. É importante lembrar que nem sempre as estratégias que funcionam em um país irá funcionar em outro, com isso é importante que exista um executivo responsável por realizar essa análise junto a matriz. Esse executivo deverá ter conhecimentos sólidos de Marketing e conhecer o mercado e as campanhas existentes no país da matriz da empresa e conhecer muito bem o mercado e as necessidades do país onde a empresa está expandindo. Esse deve ser um posto chave onde o contato desse executivo deve ser direto com os diretores em ambos os países em que a empresa atue.

Tive oportunidade de observar que esse conceito e a forma de trabalho entre a matriz e a filial apresentam muitas oportunidades de melhora. É fundamental que algumas ações que no mercado brasileiro são muito utilizadas sejam utilizadas também pela empresa, mesmo que na matriz o mesmo conceito não se aplique. Deve ser dada maior autonomia ao quadro diretivo da empresa.

## 4. PESQUISA

O modelo de pesquisa escolhido para esse trabalho foi a qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como principal objetivo identificar o porquê um indivíduo faz determinada coisa. Tem a finalidade de revelar áreas de consenso, sejam positivas ou negativas nos padrões das respostas, ajuda a determinar ideias que geram fortes emoções e é especialmente útil em situações que envolvem desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

A pesquisa aplicada nesse trabalho teve como objetivo buscar conhecer o que alguns empresários e diretores de empresa pensam e entendem sobre brand equity.

A primeira pergunta tem como finalidade buscar junto aos entrevistados qual o entendimento dos mesmos da palavra brand equity (valor da marca). Analisando as respostas obtidas fica nítida a importância do tema desse trabalho para as organizações. Como exemplo cito a resposta: *“Acreditamos que hoje quase todos os serviços estão virando Commodity, portanto, o grande diferencial estará na entrega com qualidade e resultados, estes componentes ajudam a potencializar o valor da marca, que passa a ser percebida e reconhecida como de qualidade, dando valor e identidade para a empresa e trazendo novos e importantes clientes.”* Todos os entrevistados foram unânimes que o valor da marca é importante mas em contrapartida não foi demonstrado algum conhecimento teórico sólido sobre o tema, o que não impacta diretamente no resultado das empresas. O importante é que todos consideram o valor da marca algo fundamental para as empresas.

Na segunda pergunta a intenção é identificar a importância do brand equity no planejamento estratégico da empresa. Nessa pergunta podemos constatar que todos os entrevistados analisam o tema como importante e cito a resposta a seguir como um exemplo de que os gestores já alinham o valor da marca com outros fatores primordiais como visão e valor das empresas. *“O planejamento estratégico deve estar alinhado com os valores das empresas, ou seja, toda e qualquer planejamento estratégico deve estar voltado à imagem da organização perante o mercado. O valor da marca será afetado à medida em que a empresa atinja ou não os resultados*

*planejados, principalmente no caso de companhias abertas, com suas ações negociadas no mercado. A divulgação de resultados negativos normalmente interfere de forma significativa na desvalorização da marca.”*

Na terceira pergunta a intenção é entender qual o posicionamento que a marca da empresa possui no mercado na visão do gestor e quais ferramentas o mesmo utiliza para avaliar seu desempenho. Todos os gestores entrevistados relatam que se preocupam com a marca e possuem diferentes formas de medir o valor da marca no mercado. Nesse caso cito a resposta de um gestor de uma empresa internacional onde ele destaca que a empresa trabalha fortemente para que outros serviços que possuem sejam conhecidos e com isso agregue valor a marca. *“A empresa já tinha um nome bastante reconhecido em serviços de crédito. Com a compra por parte da Experian (tornando-se Serasa Experian) o trabalho se torna ainda mais importante e necessário para a divulgação de outros serviços que a empresa é especializada como Marketing Services, Decisões Analíticas, Consultoria, Serviços de Identificação Eletrônica entre outros.”*

Na quarta pergunta a intenção foi identificar quais as principais estratégias que os gestores consideram para consolidar uma marca e a relação de responsabilidade entre as áreas da empresa. Fica nítida a preocupação dos gestores com relação ao atendimento e satisfação dos clientes como um fator determinante para o posicionamento de uma marca. Como exemplo cito a seguinte resposta: *“Adotamos a estratégia de similaridade e manutenção de atendimento a cronograma, prazo e preço, pois assim a marca passa a ser integrante do produto final a ser entregue para o cliente com o objetivo de ser lembrado para os novos trabalhos. A divisão comercial tem a incumbência de apresentar ao mercado os rol de serviços a serem ofertados com a marca e seu currículo com atuação ao longo de 3 décadas.”*

Na quinta pergunta o objetivo é o que o gestor espera de resultado nos próximos cinco anos. Todos os gestores entrevistados relatam que buscam ter a marca consolidada dentro do período de 5 anos, inclusive com metas de crescimento anual e também demonstram uma preocupação de manter o valor e posicionamento da marca já adquirido até o momento. Como exemplo cito a resposta: *“Com o desenvolvimento de trabalhos em cliente já consagrados e os novos clientes que por*

*consequência surgirão, espera-se que a marca, mesmo que já consolidada, seja preservada em sua essência. Pois antes de buscar a ampliação da abrangência de posicionamento da marca, entendemos ser mais importante a manutenção da marca com as suas qualidades.”*

Na sexta pergunta a intenção foi entender como o conceito e a importância do brand equity é transmitida aos demais níveis da empresa. Todos os entrevistados comentam da importância de todos os colaboradores terem conhecimento da importância e valor da marca. Para isso uma ferramenta que acredito importante para auxiliar nesse processo além das reuniões que foram mencionadas, seria ter um trabalho de endomarketing, focado em transmitir os principais valores da marca e também divulgar fortemente a missão e valores da empresa. Como exemplo cito a resposta: *“Reunimos semanalmente nossa equipe de gestão, diretores, gerentes, coordenadores e conversamos muito sobre este tema, vendo o que podemos fazer com a ajuda de cada um, construindo a cada dia e dando um passo adiante, cada vez mais esperando termos maiores e melhores condições para investimento e tratativas deste importante tema.”*

Com a análise das respostas da pesquisa que se encontra no anexo desse trabalho é possível concluir que todos os entrevistados reconhecem a importância do brand equity para os negócios da empresa. Em contra partida fica nítido que nem todos os entrevistados conseguem colocar na prática a importância que essa ferramenta tem no planejamento estratégico da empresa.

Com isso fica claro que as empresas devem buscar colocar mais em prática as ferramentas do brand equity buscando ter uma vantagem competitiva perante aos concorrentes. Em minha opinião ficou claro o reconhecimento da importância do tema na teoria mas na prática não ocorre o mesmo, fato que demonstra a relevância desse trabalho no momento atual de muitas empresas.



## 5. CONCLUSÃO.

Com esse trabalho fica demonstrado a importância do brand equity para geração de valor as empresas especialmente no segmento do varejo que é o escopo desse trabalho. O brand equity deve ser um grande diferencial se trabalhado corretamente. Somando nesse cenário temos as globalizações que cada vez vem aumentando sua incidência no mercado mundial onde temos como consequência uma concorrência muito mais acirrada onde as empresas devem cada vez mais buscar diferenciais para manter seus clientes.

Com isso é importante que as empresas tenham cada vez mais claro a função fundamental que o gestor de Marketing deve desempenhar dentro da organização, onde deve ter contato com todas as áreas e opinar ativamente nos planos estratégicos.

Outro fator importante que o trabalho demonstra é a importância do conceito da marca global e do entendimento que esse conceito deve ter dentro das empresas. Nas multinacionais é fundamental que a relação entre matriz e filial seja bem definida para que o Gestor de Marketing local tenha condições de entender e buscar alternativas congruentes a empresa matriz para buscar maiores resultados e com isso fixar a marca no segmento de consumidores que a mesma está inserida.

Com tudo isso exposto, fica perceptível a importância do Marketing dentro das organizações e como no futuro essa ferramenta tende a ser um grande diferencial competitivo para as empresas que assim o reconhecerem e buscaram profissionais competentes e qualificados para atuar no mercado.

Já para a empresa utilizada nesse trabalho, fica evidente a necessidade de um departamento de Marketing mais consolidado e participativo dentro da empresa. Faz-se com base nas observações realizadas uma quebra de paradigma onde o departamento de Marketing trabalha em escritórios, no momento que a empresa atua é fundamental a participação do departamento de Marketing na rua, junto com os promotores da empresa para aumentar os conhecimentos dos clientes, regiões onde moram e de suas necessidades. Esse é um movimento que deve ser bem trabalhado para que o mesmo seja aceito sem maiores complicações. Outro fato

primordial para a empresa analisada é ter condições de ter os quadros de colaboradores completos, treinados e sendo reconhecidos. Infelizmente não percebi uma cultura de reconhecimento dos colaboradores, a grande maioria trabalha sempre buscando dar o máximo, mas o máximo de cada um nem sempre é reconhecido pela empresa. Acredito que esse reconhecimento aliado a estabilidade que a empresa proporciona possa apoiar é muito no controle do turnover da empresa.

## 6. ANEXOS

Nome do Participante: *Ari Tucunduva Filho*

Empresa: *Engplano Engenharia Ltda*

Atividade que desempenha (cargo): *Sócio - Administrador*

1 – Qual o entendimento que o Sr(a) tem da palavra Brand Equity (valor da marca)?

*No caso da Engplano Engenharia Ltda, entendo que representa o conjunto de valores da empresa, fruto do mercado atuante, trabalhos realizados ao longo de sua existência, dimensões de trabalhos executados e experiência profissional. Pelo fato de empresas de engenharia (prestadores de serviços) terem seu acervo registrados em Conselho Regional de Engenharia (CREA) tal acervo valora a empresa, pois trata-se de sua maior riqueza.*

2 – Em sua opinião no planejamento estratégico da empresa, qual a importância do Brand Equity (valor da marca)?

*O planejamento estratégico como ferramenta, norteia a empresa em suas ações presentes e futuras no sentido de preservar sua linha de atuação e conduta no mercado, afim de manter o seu valor sempre em constante valorização.*

3 – O Sr.(a) considera que a marca de sua empresa está estabelecida no mercado e que os consumidores potenciais a reconhecem? Qual atividade sua empresa desenvolve para ter essa percepção do mercado (pesquisas ou outras atividades)? De quanto em quanto tempo?

*Sim, a marca Engplano está estabelecida no mercado e os potenciais consumidores a reconhecem. Porque percebemos que o reconhecimento vem através de indicações de clientes e fornecedores para novos cliente e capacidade técnica mínima comprovada (Atestado de Acervo Técnico do CREA para licitações públicas). Por se tratar de formato técnico e comercial para prestadora de serviços para cada novo contrato verifica-se a procedência de cada demanda.*

4 – Quais são as estratégias que o Sr.(a) considera as mais importantes de serem implantadas no processo de consolidação da marca? Essas estratégias são responsabilidades somente do departamento de Marketing da empresa?

*Adotamos a estratégia de similaridade e manutenção de atendimento a cronograma, prazo e preço, pois assim a marca passa a ser integrante do produto final a ser entregue para o cliente com o objetivo de ser lembrado para os novos trabalhos. A divisão comercial tem a incumbência de apresentar ao mercado os rol de serviços a serem ofertados com a marca e seu currículo com atuação ao longo de 3 décadas.*

5 – O que o Sr.(a) espera em relação a marca de sua empresa no mercado nos próximos 5 anos?

*Com o desenvolvimento de trabalhos em cliente já consagrados e os novos clientes que por consequência surgirão, espera-se que a marca, mesmo que já consolidada, seja preservada em sua essência. Pois antes de buscar a ampliação da abrangência de posicionamento da marca, entendemos ser mais importante a manutenção da marca com as suas qualidades.*

6 – Como a visão do brand equity (valor da marca) é transmitida para os demais níveis, até o operacional (atual e futura)?

*Sempre busca-se atender ao fundamento de prestação de serviços com responsabilidade, comprometimento com o negócio do cliente, cronograma e preço. Se temos atendido aos clientes com tais fundamentos, transmite-se aos colaboradores que a marca é a própria empresa. Portanto, sobrevive-se neste mercado com concorrência acirrada, qualificando o time a preservar os fundamentos da empresa e por consequência a preservar o valor da marca.*

Nome do Participante: *Geraldo Pecis*

Empresa: *Serasa Experian*

Atividade que desempenha (cargo): *Gerente Regional Vendas Top Corporate PR/SC*

1 – Qual o entendimento que o Sr(a) tem da palavra Brand Equity (valor da marca)?

*Se refere a todo o trabalho para a valorização, exposição positiva e divulgação da marca.*

2 – Em sua opinião no planejamento estratégico da empresa, qual a importância do Brand Equity (valor da marca)?

*Muito grande, pois a ela será atribuído o valor, tanto para exposição ao grande público, quanto a fornecedores, clientes internos e externos e ao mercado.*

3 – O Sr.(a) considera que a marca de sua empresa está estabelecida no mercado e que os consumidores potenciais a reconhecem? Qual atividade sua empresa desenvolve para ter essa percepção do mercado (pesquisas ou outras atividades)? De quanto em quanto tempo?

*A empresa já tinha um nome bastante reconhecido em serviços de crédito. Com a compra por parte da Experian (tornando-se Serasa Experian) o trabalho se torna ainda mais importante e necessário para a divulgação de outros serviços que a empresa é especializada como Marketing Services, Decisões Analíticas, Consultoria, Serviços de Identificação Eletrônica entre outros.*

4 – Quais são as estratégias que o Sr.(a) considera as mais importantes de serem implantadas no processo de consolidação da marca? Essas estratégias são responsabilidades somente do departamento de Marketing da empresa?

*Hoje estas estratégias estão a cargo do Marketing, responsáveis pelo Branding e pelas relações com o mercado. Os principais objetivos é associarmos nossa marca aos nossos clientes e fornecedores. Estar presente em grande eventos relacionados ao nosso negócio é uma das estratégias.*

5 – O que o Sr.(a) espera em relação a marca de sua empresa no mercado nos próximos 5 anos?

*Que se consolide como a melhor opção em serviços financeiros, serviços de marketing, consultoria e decisões analíticas junto aos nossos clientes e ao mercado.*

6 – Como a visão do brand equity (valor da marca) é transmitida para os demais níveis, até o operacional (atual e futura)?

*Esta na missão e valores e deve ser levada aos nossos clientes e fornecedores. Deve ser entendida e compartilhada por todos. Entender que este papel é de todos os colaboradores.*

Nome do Participante: *Anônimo*

Empresa: *Anônima*

Atividade que desempenha (cargo): *Diretor*

1 – Qual o entendimento que o Sr(a) tem da palavra Brand Equity (valor da marca)?

*No nosso entendimento este é um dos assuntos mais importantes de uma empresa, um dos seus maiores patrimônios juntamente com seus clientes e as informações comportamentais e transacionais de suas vendas/prestação de serviços.*

*A marca de uma empresa é a sua imagem, como ela é vista e percebida pelo mercado, clientes, fornecedores, pessoas, etc.*

2 – Em sua opinião no planejamento estratégico da empresa, qual a importância do Brand Equity (valor da marca)?

*Acreditamos que hoje quase todos os serviços estão virando Commodity, portanto, o grande diferencial estará na entrega com qualidade e resultados, estes componentes ajudam a potencializar o valor da marca, que passa a ser percebida e reconhecida como de qualidade, dando valor e identidade para a empresa e trazendo novos e importantes clientes.*

*Sendo assim, acreditamos que no planejamento estratégico devem estar itens que permitam uma maior e melhor qualidade de entrega, atrelada a resultados, bem como, investimentos no institucional da marca, ligando-a a estes itens perante seus clientes e mercado potencial.*

3 – O Sr.(a) considera que a marca de sua empresa está estabelecida no mercado e que os consumidores potenciais a reconhecem? Qual atividade sua empresa

desenvolve para ter essa percepção do mercado (pesquisas ou outras atividades)? De quanto em quanto tempo?

*Nossa empresa é muito pequena, vem crescendo mais fortemente nos últimos anos, no mercado local (Curitiba) para que usa ou pensa em usar este tipo de prestação de serviço – Call Center já somos uma marca reconhecida e lembrada, pois temos 20 anos e empresas do grupo com quase 30 e também referencia em sua área como a Softcine.*

*Mas não temos mecanismos estruturados de trabalho de marca, vamos fazendo de acordo com o dia a dia e com as nossas possibilidades, mas com todo o cuidado e envolvimento do máximo de pessoal possível.*

4 – Quais são as estratégias que o Sr.(a) considera as mais importantes de serem implantadas no processo de consolidação da marca? Essas estratégias são responsabilidades somente do departamento de Marketing da empresa?

*Como disse acima somos uma empresa pequena, mas acredito que a empresa inteira deve estar envolvida neste processo, do zelador/porteiro ao presidente, pois a consolidação da marca é construída no dia a dia da empresa, no seu atendimento, na qualidade do seu produto, na entrega correta e pontual, no bom convívio com fornecedores, entre outros itens.*

*Acredito que devam ser usadas estratégias de pesquisa, das mais variadas como pós vendas, pós serviço, avaliação da percepção da marca, da qualidade dos serviços/produtos, entre outras, também deve ter um programa de relacionamento (CRM) com clientes e fornecedores, investimento em propaganda institucional e específica, ações promocionais (conforme segmento), merchandising, patrocínios, entre outros, claro que tudo de acordo com o porte da empresa e seu orçamento para estas finalidades.*

5 – O que o Sr.(a) espera em relação a marca de sua empresa no mercado nos próximos 5 anos?

*Por sermos uma empresa pequena mas que vem crescendo, estamos tentando consolidar a imagem de entrega e percepção do cliente, o que tem nos permitido*

*conquistarmos parceiros comerciais importantes e de renome nacional e internacional, com isto, estamos passando a atuar em outras praças e esperamos cada vez mais ser uma referencia em empresa que consegue customizar seus serviços de acordo com as necessidades dos clientes, fazendo do jeito que ele espera e precisa.*

6 – Como a visão do brand equity (valor da marca) é transmitida para os demais níveis, até o operacional (atual e futura)?

*Reunimos semanalmente nossa equipe de gestão, diretores, gerentes, coordenadores e conversamos muito sobre este tema, vendo o que podemos fazer com a ajuda de cada um, construindo a cada dia e dando um passo adiante, cada vez mais esperando termos maiores e melhores condições para investimento e tratativas deste importante tema.*

Nome do Participante: *Paulo Cesar Cardoso de Moraes*

Empresa: *Leading Auditoria e Consultoria Contábil SS.*

Atividade que desempenha (cargo): *Sócio/Diretor*

1 – Qual o entendimento que o Sr(a) tem da palavra Brand Equity (valor da marca)?

*O valor da marca é um intangível que a empresa possui, capaz de sustentar o principal alicerce das organizações, que é a credibilidade perante o mercado de consumidores, acionistas, empregados e credores.*

*Existem várias entidades que divulgam o valor da marca das empresas, dentre elas temos o Laboratório Mundial de Marcas que é o instituto internacional especializado com sede na Nova York nos Estados Unidos. “Pai do Euro” e ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1999 - Robert Mundell é o presidente do instituto.*

*No Brasil, muitas pesquisas são efetuadas, sendo que uma delas divulgou no ano passado que a marca nacional mais valiosa é a do Itaú, avaliada em 19,3 bilhões de reais, mantendo a liderança do ranking das mais valiosas do país em 2013. Esta pesquisa fez parte do relatório anual da consultoria de branding Interbrand.*

2 – Em sua opinião no planejamento estratégico da empresa, qual a importância do Brand Equity (valor da marca)?

*O planejamento estratégico deve estar alinhado com os valores das empresas, ou seja, toda e qualquer planejamento estratégico deve estar voltado à imagem da organização perante o mercado. O valor da marca será afetado à medida em que a empresa atinja ou não os resultados planejados, principalmente no caso de companhias abertas, com suas ações negociadas no mercado. A divulgação de resultados negativos normalmente interfere de forma significativa na desvalorização da marca.*

3 – O Sr.(a) considera que a marca de sua empresa está estabelecida no mercado e que os consumidores potenciais a reconhecem? Qual atividade sua empresa desenvolve para ter essa percepção do mercado (pesquisas ou outras atividades)? De quanto em quanto tempo?

*Minha empresa atua no mercado de auditoria e consultoria contábil e financeira. Atua substancialmente nos mercados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.*

*Por se tratar de um escritório de médio porte, ainda não tem grande expressão no mercado nacional e mundial e não temos feito pesquisas para avaliar o seu valor de mercado. Nossas avaliações são efetuadas ao final de cada projeto, ocasião que apresentamos aos clientes os resultados dos trabalhos e recebemos os feedbacks de cada cliente.*

*Mesmo nesta situação enxergamos o quanto é importante a marca de cada empresa, pois no mercado de consultoria, além da marca propriamente dita, a indicação de um cliente para outro cliente é a melhor forma para expandir as operações de uma empresa e é a maneira onde uma marca é divulgada sem a necessidade direta de investimentos.*

4 – Quais são as estratégias que o Sr.(a) considera as mais importantes de serem implantadas no processo de consolidação da marca? Essas estratégias são responsabilidades somente do departamento de Marketing da empresa?

*A estratégia de consolidação deve ser conjunta entre todas as áreas de uma empresa. De nada adianta um trabalho exaustivo da área de marketing, com investimentos vultosos para divulgar uma marca, se a qualidade dos produtos fabricados pela empresa está em desacordo com a expectativa do mercado.*

5 – O que o Sr.(a) espera em relação a marca de sua empresa no mercado nos próximos 5 anos?

*Espero ter o reconhecimento do mercado com um crescimento de 20% ao ano.*

6 – Como a visão do brand equity (valor da marca) é transmitida para os demais níveis, até o operacional (atual e futura)?

*Por meio de reuniões internas de divulgação do planejamento estratégico, atrelando as principais métricas do programa de participação nos resultados dos empregados às metas a serem atingidas do planejamento estratégico.*

## REFERÊNCIAS.

AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. 1 Edição. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. 13 Edição. São Paulo: Elsevier, 1998.

KAPFERER, Jean-Noël. **As Marcas, Capital da Empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3 Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9 Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PARENTE, Juracy Gomes. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1 Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14 Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.