

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

LUCY DE LIRA SOUZA

Gestão do Valor de Marca nas Ações de Ponto-de-Venda

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

LUCY DE LIRA SOUZA

Gestão do Valor de Marca nas Ações de Ponto-de-Venda

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Antonio Serralvo.

**SÃO PAULO
2007**

Banca Examinadora

Dedico este trabalho ao meu pai e à minha mãe, que sempre apoiaram e incentivaram os meus estudos. Embora a vida quisesse que meu pai não estivesse entre nós para testemunhar mais esta etapa alcançada, tenho certeza que ele estaria muito orgulhoso por mim.

AGRADECIMENTOS

À PUC-SP pela oportunidade de desenvolver os meus estudos de Mestrado e permitir o meu desenvolvimento acadêmico.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Serralvo, pela paciência, pelo apoio e por suas contribuições, que foram imprescindíveis durante o desenvolvimento e finalização da Dissertação.

Aos professores Onésimo Oliveira Cardoso e Antonio Vico Mañas, pelo incentivo e pelas valiosas contribuições durante a qualificação do meu trabalho.

À empresa Faber-Castell, que financiou parte dos meus estudos e com isso contribuiu consideravelmente para que eu pudesse dar continuidade ao Mestrado.

À Associação Popai Brasil, em especial à Luciana Barreto, Chan Wook Min e Juci Roza, por ceder as informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

Às minhas amigas, das quais estive distante por tanto tempo, cujo carinho e compreensão sempre senti nos momentos em que precisei de apoio e incentivo.

Ao meu querido amor, José Renato. Sua paciência, carinho e compreensão nos momentos mais difíceis foram importantes para eu manter minha motivação e sempre seguir em frente, disposta a enfrentar os desafios ao longo da jornada.

“De tudo, ficaram três coisas: a certeza de que estamos sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar. Portanto, devemos fazer da interrupção um caminho novo, da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro”.

Fernando Pessoa

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo estudar o papel e a importância do ponto-de-venda (PDV) no processo de gestão de marcas. Por meio da análise de modelos de gestão de marca foram identificadas as principais fontes que determinam valor à marca e, a partir dessa análise, elaborou-se um instrumento para avaliação de ações de PDV. Assim, para atender o objetivo proposto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, na qual foram avaliadas as ações de PDV vencedoras do Prêmio Popai Brasil 2006, conforme o instrumento de avaliação. A aplicação do instrumento mostrou que algumas das fontes geradoras de valor, como o conhecimento da marca e as associações à marca podem ser trabalhadas com facilidade nas lojas de supermercado. Todavia, a qualidade percebida e a lealdade à marca são mais complexas de serem operacionalizadas nas ações de PDV. O estudo teórico e a verificação empírica mostraram que o PDV tem uma função de impacto no trabalho de gestão de marcas. Apesar do aspecto comercial e de curto prazo, as ações de PDV precisam ser consideradas como um elemento estratégico no composto de marketing. Portanto, dada a sua relevância, é importante que os gestores verifiquem se o trabalho das marcas no PDV está de acordo com o posicionamento e a imagem que a empresa pretende transmitir aos seus consumidores.

Palavras Chave: Valor de Marca, Marcas, Ponto-de-Venda, Supermercados, Trade Marketing.

ABSTRACT

The purpose of this study was to study the role and the importance of the point of sale (POS) in the process of brands management. By means of the analysis of models of brand management, the main sources that determine value to the brand have been identified and, from this analysis, it was developed an instrument for the evaluation of POS actions. Thus, in order to reach the goal proposed, a qualitative research was developed, where the POS actions that won the Popai Brasil 2006 Award were assessed, according to the evaluation instrument. The application of the instrument showed that some of the sources that generate equity, such as the brand knowledge and the associations to the brand, can be easily worked on in the supermarket stores. However, the quality noticed and the loyalty to the brand are more complex aspects to be operationalized in the POS actions. The theoretical study and the empirical verification showed that the POS has an impact function in the work of brands management. In spite of the commercial and short term aspect, the POS actions must be seen as a strategic element in the marketing composition. Therefore, given their relevance, it is important that the managers determine if the work of the brands in the POS is in accordance with the positioning and the image that the company intends to convey to its consumers.

Key Words: Brand Equity, Brands, Point of Sale, Supermarkets, Trade Marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Etapas do trabalho de Gerenciamento por Categorias.....	43
FIGURA 2 - Vantagens relativas das marcas de fabricante em relação às marcas Próprias.....	45
FIGURA 3 - Níveis de lealdade.....	83
FIGURA 4 – Criando e mantendo lealdade à marca.....	84
FIGURA 5 - Pirâmide do conhecimento.....	87
FIGURA 6 - Reconhecimento versus recordação: o modelo do cemitério.....	88
FIGURA 7 – O Valor das Associações de Marca.....	93
FIGURA 8 - As Associações de Marca.....	95
FIGURA 9 - Novo Omo Multiação com molho energético.....	122
FIGURA 10 - Vitrine Viva 3M.....	127
FIGURA 11 - Estação Verão Sundown.....	132

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. O PDV	27
1.1 EVOLUÇÃO DOS SUPERMERCADOS.....	27
1.2 RELACIONAMENTO DOS SUPERMERCADOS COM O CONSUMIDOR.....	34
1.3 RELACIONAMENTO DOS SUPERMERCADOS COM A INDÚSTRIA.....	40
1.4 O CONCEITO DE <i>TRADE</i> MARKETING.....	46
1.4.1 Os Componentes do Mix de <i>Trade</i> Marketing.....	53
1.4.1.1 A evolução do Merchandising.....	55
2. MARCAS	61
2.1 HISTÓRIA DAS MARCAS.....	62
2.2 IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DAS MARCAS.....	63
2.3 PANORAMA SOBRE O CONCEITO DE VALOR DE MARCA.....	68
2.4 MODELOS PARA GESTÃO DE MARCA.....	73
2.4.1 Modelo de Gestão Estratégica de Marca de Kevin Lane Keller.....	73
2.4.1.1 Consciência da marca	75
2.4.1.2 Imagem de marca	77
2.4.2 Modelo de Gestão do Valor de Marca de David A. Aaker.....	79
2.4.2.1 Lealdade à marca	81
2.4.2.2 Conhecimento da marca	86
2.4.2.3 Qualidade percebida.....	90
2.4.2.4 Associações à marca.....	93

2.4.2.5	Outros ativos relacionados à marca.....	98
2.5	DESAFIOS PARA A GESTÃO DE MARCAS NO PDV.....	98
3.	GESTÃO DE MARCAS NO PDV.....	105
3.1	COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	105
3.2	LIMITAÇÕES NO LEVANTAMENTO DE CAMPO.....	108
3.3	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE PDV.....	110
3.4	POPAL.....	112
3.4.1	A Associação Popai.....	113
3.4.2	O Prêmio Popai Brasil.....	117
3.5	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO NAS AÇÕES DE PDV.....	119
3.5.1	Campanha Promocional – Novo Omo Multiação com Molho Energético.....	120
3.5.1.1	Lealdade à marca	122
3.5.1.2	Conhecimento da marca	123
3.5.1.3	Qualidade percebida	124
3.5.1.4	Associações à marca	125
3.5.2	Campanha Promocional – Vitrine Viva 3M.....	126
3.5.2.1	Lealdade à marca	127
3.5.2.2	Conhecimento da marca	128
3.5.2.3	Qualidade percebida	129
3.5.2.4	Associações à marca.....	130
3.5.3	Categoria Projetos de <i>Trade</i> – Estação Verão Sundown.....	130
3.5.3.1	Lealdade à marca	132

3.5.3.2	Conhecimento da marca	133
3.5.3.3	Qualidade percebida	134
3.5.3.4	Associações à marca	135
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
	APÊNDICE A - Instrumento para avaliação das ações de PDV	150

INTRODUÇÃO

No presente estudo abordar-se-á o tema gestão do valor de marca nas ações desenvolvidas no ponto-de-venda (PDV)¹. Valor de marca também é dito na literatura de Marketing como *brand equity*, patrimônio de marca ou equidade de marca.

O PDV representa o local em que o consumidor efetiva a compra do produto. Blessa (2003) diz que representa o momento e o lugar para onde convergem todos os elementos que compõem a venda: o produto, o consumidor e o dinheiro. Segundo Serralvo (1993, p.100),

O momento da compra é o ponto chave no qual os profissionais de marketing poderão, afinal, avaliar o resultado dos seus esforços em atingir o consumidor, para que a preferência deste recaia nos produtos em perspectiva.

Portanto, a análise das ações de marcas desenvolvidas no PDV é o aspecto que centraliza a temática do trabalho, dada a importância do momento da compra dentro do ciclo de marketing de um produto, marca ou serviço.

Antecedentes do Problema

Antes de apresentar o problema, objeto deste estudo, é importante entender que o assunto valor de marca ganhou força nos Estados Unidos, em meados da década de 80, decorrente da onda de fusões e aquisições que aconteceram no país naquele momento (MARTINS, 2000). Anteriormente, desde a década de 60, já existia um movimento na literatura inglesa e norte-americana a respeito do tema, que se intensificou na década de 80, já que o cenário financeiro exigia uma gestão eficiente do patrimônio de marca, pois as empresas, que estavam envolvidas nas fusões e aquisições da época, tiveram seu valor de venda superior ao seu patrimônio tangível (PINHO, 1996).

¹ A partir deste ponto utilizar-se-á a sigla PDV, em substituição a ponto-de-venda.

Aparentemente uma necessidade temporária que duraria alguns anos, a importância da gestão do valor de marca provou não ser passageira e atualmente está presente nas discussões sobre os temas de Marketing, já que um dos maiores desafios dos profissionais da área é construir e desenvolver uma marca sólida. Aaker (1996) afirma que o valor de marca tem importância estratégica, pois se torna base para uma vantagem competitiva e de lucratividade de longo prazo.

Por essa razão, atualmente uma empresa não é avaliada somente pelo seu patrimônio tangível, como imóveis, instalações e equipamentos, mas também pelos seus ativos intangíveis. Tavares (1998) explica que, países como a Inglaterra, já permitem que as empresas considerem o valor de suas marcas nos demonstrativos financeiros, avaliando em termos monetários a imagem, o reconhecimento e a reputação da marca, conquistados ao longo do tempo.

Segundo Aaker (1996), o gerenciamento do valor de marca envolve diversos investimentos necessários à criação e ao aperfeiçoamento do conjunto de recursos que envolvem o patrimônio da marca, geralmente mais difícil de ser mensurado. O autor ainda explica que os responsáveis por essa gestão enfrentam pressão por resultados de curto prazo, mas essa urgência não condiz com o trabalho necessário para se desenvolver uma marca sólida. Desta forma, Weber (2002) salienta que a pressão acaba gerando nos administradores a necessidade de desenvolver atividades de marketing que possam determinar precisamente que os investimentos solicitados tragam mais valor para os acionistas.

Constata-se que o anseio em evidenciar qual é o real valor dos investimentos em marketing tornou-se mais do que desejo nos dias atuais. Hoje, as empresas precisam de soluções que demonstrem um retorno positivo e facilmente mensurável dos investimentos realizados. Nesse contexto, a gestão da marca, que deveria ser baseada em um plano de marketing consistente e estratégico, passa a ser direcionada ao alcance de valores financeiros. Como os planos precisam chegar a resultados quantificáveis e financeiros, as ações de PDV possibilitam mostrar com mais exatidão a relação de investimento versus resultados. Entretanto, à busca de lucros crescentes, as empresas passam a gerenciar incorretamente as marcas e facilmente elas perdem seu foco (KOTLER, 2000).

Segundo Weber (2002), quando o mercado começa a entrar em crise, as marcas também entram. O autor ainda afirma que, como os ciclos de venda passam a ser mais curtos, a questão do ROI (retorno sobre investimentos) torna-se mais freqüente nas discussões de reuniões de negócios, dada a pressão exercida pelos acionistas para a geração de resultados positivos e mensuráveis. Com essa pressão, parte dos investimentos em marketing passou a ser direcionada para ações de resultados facilmente mensuráveis (BLESSA, 2003).

Nesse contexto, as empresas estão repensando sua forma de atuação nos mercados em que operam, a fim de alcançar resultados favoráveis em relação aos investimentos feitos, procurando utilizar diversos expedientes para maximizar os investimentos de gestão e comunicação de marca. Kotler (2000, p.50) exemplifica essa afirmação, explicando o trabalho de comunicação integrada de marketing:

... deixar de depender quase exclusivamente de uma só ferramenta de comunicação, como a publicidade ou a força de vendas, e passar a combinar várias ferramentas para proporcionar uma imagem de marca consistente aos clientes a cada contato que eles tiverem com a marca.

Segundo Aaker (1996), quase todas as empresas enfrentam pressões relacionadas à competição de preços, proliferação de concorrentes, fragmentação da mídia e dos mercados, entre outros problemas. Por um lado, as categorias² de produtos estão presas em uma competição tão intensa por participação de mercado e espaço na prateleira que as atividades promocionais tornaram-se um expediente freqüente para proteger a participação de mercado das marcas. Por outro lado, estudos mostram que ações promocionais com foco exclusivo em preço não geram resultados monetários permanentes nem para a indústria nem para o varejo (SRINIVASAN *et al.*, 2004). Apesar da comprovada ineficácia em relação a resultados financeiros, permanecem as dúvidas sobre o impacto desse tipo de ação no valor de marca.

O desenvolvimento de ações de comunicação e promoção no PDV tornou-se um meio alternativo e eficiente na geração de resultados de fácil mensuração. As atividades tornaram-

² Categoria de produto é um grupo distinto e gerenciável de produtos/serviços que os consumidores percebem ser inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades. Veja ECR BRASIL. *Relatório das Melhores Práticas de Gerenciamento por Categorias*, p. 12.

se importantes e com isso foi formada uma área específica para esse trabalho, *Trade Marketing*, independente da área de Marketing. Dentro de *Trade Marketing* são desenvolvidas as atividades de merchandising que, segundo a American Marketing Association (apud SERRALVO, 1993, p.78), define-se como “conjunto de atividades integradas no sentido de se colocar o produto certo, no lugar certo, em quantidades e preços corretos”.

O PDV, local onde o consumidor irá comprar os produtos que atenderão suas necessidades, tem adquirido importância nos últimos anos. Uma pesquisa realizada no Brasil pela *The Global Association for Marketing at Retail - Popai Brasil* (2004) - indica que 81% dos consumidores brasileiros decidem sua compra e a marca no PDV. Para chegar a esses números foi desenvolvida uma pesquisa com 1.860 consumidores, em 31 lojas distribuídas entre hiper e supermercados das cidades de São Paulo, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A pesquisa constatou, além da dinâmica do processo de decisão de compra pelo consumidor, a importância dos investimentos em merchandising para destacar os produtos e marcas no PDV.

Segundo Blessa (2003), para escolher sua marca de preferência o consumidor utilizará no seu juízo de valor questões como custo/benefício, qualidade e o valor da marca. Conseqüentemente, é no PDV que o relacionamento marca-cliente e sua proposta de valor efetivam-se.

Diversas empresas, tanto de capital nacional ou internacional, que operam no Brasil, estão conscientes da importância estratégica do PDV e por isso têm utilizado as ações de *Trade Marketing* para desenvolver o relacionamento marca-cliente no momento da compra dos seus produtos (DWECK, 2004). Assim, conclui-se que o PDV tem atraído a atenção dos profissionais tanto no âmbito internacional, quanto no nacional, mostrando que sua importância no trabalho de desenvolvimento e consolidação de uma marca é estratégica para as empresas.

Definição do Problema

Em função do aumento da importância que a marca adquiriu no resultado financeiro das empresas, nota-se o interesse crescente em entender como se dá a gestão do valor de marca. Entretanto, a tarefa não é fácil e tem mostrado seus desafios aos gestores de marcas.

A proliferação de concorrentes tornou complexa a escolha das marcas de preferência pelo consumidor. Por isso, as marcas necessitam ter um valor definido de forma objetiva, para que o consumidor possa escolher facilmente uma marca entre diversas que oferecem os mesmos benefícios (CORSTJENS;CORSTJENS, 1995).

Esse contexto mostra que, um dos principais desafios para os gestores de marca é fazer com que sua marca seja lembrada facilmente pelos consumidores, visto que há uma oferta ampla e diversificada de produtos semelhantes nos atributos físicos, mas que podem variar em termos de valor de marca e custo. Por isso, a disputa pela atenção dos consumidores demanda investimentos de todos os concorrentes envolvidos em um mesmo mercado de atuação (AAKER, 1996).

Além do aumento da concorrência, observa-se uma fragmentação dos mercados, sendo cada vez mais necessário segmentar marcas e produtos para atingir o consumidor final. Conseqüentemente, tal fragmentação gera também a necessidade de segmentar o canal de comunicação. Por sua vez, a mídia em massa não é a forma mais adequada de se falar com o público alvo de uma marca (DAVIS, 2002; MARTINS, 2000).

Dada a demanda de recursos financeiros, a equação de retorno versus investimentos em comunicação passa a ser um dos grandes desafios dos gestores, visto que o trabalho de consolidação de marca é necessário para a estabilidade das empresas em longo prazo. Todavia, os investimentos precisam gerar retorno positivo em termos de resultados financeiros. Com a necessidade crescente de investimentos em marca e a pressão exercida para o retorno financeiro de curto prazo, o PDV passou a atender essa expectativa e por isso parte dos investimentos de marketing foram direcionados para o local de compra do produto.

Entretanto, o retorno financeiro de curto prazo pode não ser condizente com o trabalho de longo prazo necessário para a consolidação do valor de uma marca (AAKER, 1996; 1998). Portanto, considerando o contexto explicado anteriormente, no que concerne à gestão do valor de marca, este estudo busca entender:

Como as ações desenvolvidas no PDV podem contribuir para a manutenção do valor de marca?

Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho é estudar o papel e a importância do PDV no processo de gestão de marcas.

Em complementação ao objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as principais fontes que determinam valor à marca, a partir dos modelos de gestão de marca de Kevin Lane Keller e David A. Aaker;
- b. Desenvolver um instrumento para avaliação das ações de PDV, baseando-se nas principais fontes geradoras de valor identificadas pela análise do modelo de gestão de marca de David A. Aaker.

Perguntas de Pesquisa

Além dos objetivos pretendidos para este estudo, procura-se, ainda, compreender com detalhamento temas como:

- Qual o estágio de relacionamento entre a indústria e varejo brasileiro?

- Quais são os desafios para a comunicação da marca no PDV?
- Quais são os meios utilizados pela indústria para divulgar suas marcas no ambiente de PDV?
- Qual a influência dos varejistas no trabalho de comunicação de marca dos fabricantes?
- Como a indústria está se preparando para trabalhar adequadamente o canal de distribuição?

Justificativas

Segundo Lakatos e Marconi (2005), é necessário levar em consideração fatores internos e externos ao se escolher um tema de pesquisa. Os fatores internos referem-se à aptidão e inclinação do pesquisador a respeito do tema; compatibilidade entre o assunto escolhido e suas qualificações pessoais e acadêmicas e finalmente a busca por um objeto de pesquisa que tenha relevância e seja factível de ser pesquisado. A respeito dos fatores externos, a disponibilidade de tempo do pesquisador, a existência de bibliografia que possibilite a pesquisa do tema e o acesso a especialistas da área são requisitos essenciais para o desenvolvimento de uma pesquisa.

Levando em conta esses fatores, a realização do presente estudo envolve três aspectos importantes.

Primeiramente, o aspecto científico, que contribui para a reflexão da produção acadêmica a respeito de temas como gestão do valor de marca e a relevância do PDV no composto de marketing.

Em segundo lugar, o aspecto pessoal. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.97), “toda investigação nasce de algum problema teórico/ prático sentido. Este dirá o que é relevante ou irrelevante observar, os dados que devem ser selecionados.”

O desenvolvimento desta pesquisa decorre do interesse surgido a partir de situações profissionais vividas pela própria pesquisadora, quando do gerenciamento da marca que estava sob sua responsabilidade. À época, exigiu-se dela o retorno de curto prazo e, por esse motivo, uma parte dos recursos que deveria ser direcionada à gestão do patrimônio de marca necessitou ser cancelada e a pesquisadora nunca teve a oportunidade de avaliar, em termos qualitativos, se as ações desenvolvidas no PDV foram importantes para a gestão de tal marca. Conforme citado por Aaker (1996), essa é a realidade dos profissionais da área de Marketing. Sendo assim, seguramente esse dilema não deve ser exclusividade da pesquisadora e estudá-lo contribuirá não só para o desenvolvimento acadêmico, como também para a qualificação profissional da pesquisadora.

E, por último, o interesse para a compreensão da gestão do valor de marca por meio de ações no PDV. Quando a associação Popai Brasil (1998) divulgou sua primeira pesquisa com consumidores brasileiros, indicando que 85% das pessoas decidiam a marca e a compra no PDV, sucessivos debates surgiram em torno da temática. Conforme Blessa (2003) explica, o aumento dos investimentos em ações promocionais tem sido justificado pela importância que o local de compra ganhou no plano de Marketing. Agências especializadas em ações promocionais, focadas no *Trade Marketing*, também já foram abertas justamente para atender essa demanda, que tem aumentado nos últimos anos. A ABA (Associação Brasileira de Anunciantes) desenvolveu grupos de estudo e também seminários com o tema ponto-de-venda.

Para ratificar tal constatação, os números mostram a importância que o local de compra tem adquirido no mercado brasileiro: (1) o marketing de PDV representa 25% do mercado publicitário nacional e (2) os investimentos nesse canal ultrapassam 1,5 bilhões de dólares; nos Estados Unidos a quantia é de 17 bilhões, que representam mais de 10% do investimento publicitário norte americano (POPAI BRASIL; PONTO BRAND PROMOTION; VERONIS SUHLER MERCHANT BANK, apud DWECK, 2004). Portanto, o assunto ganhou mais e mais destaque no Brasil ao longo dos últimos 10 anos.

A respeito do tema, ele é relevante em função do cenário atual vivido pelos profissionais de Marketing e *Trade Marketing*, que enfrentam duas contradições, conforme citado por

Aaker (1996): desenvolver ações de curto prazo, que tragam resultados positivos e facilmente mensuráveis, sem prejudicar o valor de marca, que é mais difícil de ser mensurado e exige desenvolvimento de longo prazo.

Com o avanço da tecnologia de produção, a concorrência passou a ser acirrada. Os produtos estão se tornando *commodities*, ou seja, não têm diferenciação entre si, apresentando atributos físicos semelhantes e atendendo a mesma necessidade do consumidor. Se dois produtos são iguais, com as mesmas condições de venda, a marca mais forte, de valores extremamente elevados, é a que terá um grande número de consumidores comprometidos (AAKER, 1998).

Marca e valor de marca poderiam ser considerados assuntos passageiros, mas têm se apresentado como temas relevantes para as empresas, dada a importância estratégica e financeira de uma marca. O PDV também ganhou espaço na discussão entre os profissionais de *Trade Marketing* e Marketing, visto as pesquisas mostrarem que, diante da batalha de tantas marcas, promoções e estímulo visual, o PDV também é estratégico na gestão do valor de marca (POPAI BRASIL 1998; 2004).

O valor de marca cria valor tanto para o consumidor final quanto para o canal de distribuição, pois esse será mais favorável a comercializar e ceder espaços maiores nas prateleiras às marcas que já tenham conquistado o reconhecimento dos consumidores. Por isso comercializar marcas de sucesso também gera prestígio ao local de venda (AAKER, 1998; PARENTE, 2000).

Um exemplo prático da importância do PDV é a marca própria. Desenvolvida por fabricantes que trabalham com produtos com a marca do varejista, a marca própria tem se tornado uma ameaça constante para a indústria nacional (TAVARES, 1998). Monteiro Neto (2001) explica que a marca própria traz para o varejista maior controle sobre as vendas, margens melhores, a oportunidade de atingir consumidores de vários segmentos, de forma individual, além de manter a lealdade dos consumidores à sua loja. A marca própria utiliza

basicamente o PDV como ferramenta de comunicação e gestão do valor de marca, visto que o varejista não dispõe de outros meios para comunicar sua marca ao consumidor.

Aaker (1996) diz que as ações promocionais geram resultados mais imediatos e quantificáveis, todavia necessitam ser avaliadas com mais clareza, para que se possa definir o quanto tais resultados objetivos e financeiros estão agregando em termos estratégicos para o valor de marca. Por essa razão, a relevância deste estudo está em verificar especificamente qual o impacto que as ações desenvolvidas no PDV podem gerar nos ativos que determinam valor à marca.

Delimitação do Estudo

Dada a amplitude que o estudo poderia abranger, é importante delimitá-lo, pois assim se estipulam limites para a investigação, que podem ser relacionados ao assunto, à sua extensão e/ou a outros fatores como, por exemplo, os econômicos, a disponibilidade de pessoas e de tempo para o desenvolvimento da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2005). Esse é o motivo por que se faz necessário delimitar as ações e o tipo de PDV, além dos modelos de gestão de marca que serão analisados.

A respeito das ações de PDV, Blessa (2003) explica que a área de *Trade Marketing* passou a se responsabilizar pela integração entre a estratégia de Marketing e a sua execução no PDV. Suas principais atribuições incluem o gerenciamento do canal de distribuição, a adequação de sortimento de produtos e de preços, as técnicas de exposição e desenvolvimento da comunicação da marca ou produto através de materiais e de ações promocionais. Para o presente estudo serão consideradas como ação de PDV as atividades de comunicação direcionadas apenas ao consumidor final e executadas exclusivamente no PDV.

Entende-se por PDV, conforme citado por Blessa (2003, p.22), “qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores.

Exemplos: supermercados...”. Serão considerados como PDV os supermercados, locais de amplo espaço, geralmente localizados em grandes centros urbanos. Caracterizam-se pelo auto-serviço, uma forma de venda na qual é possível expor o produto de forma que o consumidor, no papel de comprador, possa retirar do espaço de venda aquele que é do seu interesse ou necessidade e prescinde de terceiros na relação de compra e venda (DECCACHE, 2000; PARENTE, 2000).

Verifica-se o modelo de auto-serviço em lojas de supermercado e hipermercados. O primeiro caracteriza-se pela oferta e comercialização de produtos alimentícios e não-alimentícios, como perfumaria e limpeza. O hipermercado, além de trabalhar com as categorias de alimentos e não-alimentos, também comercializa produtos eletro-eletrônicos, utensílios domésticos, confecções e mercadorias do segmento de cama, mesa e banho (ROJO, 1998). Apesar das diferenças em termos de sortimento de produtos comercializados, supermercados e hipermercados assemelham-se pelo sistema de auto-serviço, aspecto importante para o presente estudo.

Para o entendimento dos modelos de gestão de marca serão considerados os estudos de Kevin Lane Keller e David A. Aaker, dada a importância desses renomados autores no desenvolvimento de trabalhos relacionados ao assunto.

Procedimentos Metodológicos

A fim de atender os objetivos propostos para este estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, realizada por meio dos seguintes tipos de investigação: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e uma verificação empírica empregando a pesquisa de gabinete ou *desk research* (JOÃO, 2004). Os aspectos que caracterizam este estudo como uma pesquisa qualitativa são descritos abaixo, conforme Oliveira (2005, p.41):

Entre os mais diversos significados, conceituamos abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa como sendo um processo de reflexão e análise da

realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Esse processo implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva.

A respeito dos tipos de investigação, a pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira etapa realizou-se o estudo bibliográfico do tema ponto-de-venda, como também das teorias que versam sobre marcas, incluindo a apresentação e análise dos modelos de gestão de marca de dois autores - David A. Aaker e Kevin Lane Keller. A partir dessa análise, foram identificados os ativos geradores de valor à marca, possíveis de serem analisados nas ações de PDV, para então desenvolver o instrumento de avaliação.

Ao apresentar a fundamentação teórica, a primeira etapa do estudo é finalizada e encaminha-se para a segunda etapa, quando foi desenvolvido o levantamento de campo, iniciado com a pesquisa documental e finalizado com a pesquisa de gabinete.

A pesquisa documental, no escritório da associação Popai Brasil, sediada na capital de São Paulo, foi realizada com a coleta das fichas técnicas e fotografias dos vencedores do Prêmio Popai Brasil 2006, identificados anteriormente como ações de PDV. Além das informações sobre os premiados, foram fornecidos arquivos eletrônicos referentes à história da associação no Brasil e no mundo, sendo dados importantes para o entendimento do papel da associação e seu foco de atuação.

Com as informações cedidas pela associação foi possível desenvolver a pesquisa de gabinete, na qual foram analisadas as ações premiadas em relação ao instrumento de avaliação. Ao concluir a verificação empírica, finalizou-se o estudo e o objetivo proposto foi alcançado.

Estrutura da Dissertação

Este estudo está dividido em quatro capítulos. Após a introdução, o Capítulo 1 e 2 compreendem o referencial teórico necessário para fundamentar a realização do estudo. No primeiro, apresenta-se o tema PDV, que engloba diversos assuntos necessários para o entendimento e posterior relação com o tema Marca. Nesse capítulo explica-se o tipo de estabelecimento considerado como PDV, no caso o supermercado, sua dinâmica de atuação com a indústria e o consumidor, além das limitações que impõe ao trabalho dos fabricantes. Como os temas são inter-relacionados, não há como falar em PDV sem apresentar a função da área de *Trade Marketing* nas empresas, como também aprofundar o entendimento de um dos seus compostos – a atividade de Merchandising. Assim, o capítulo aborda o tema PDV, apresentando o *Trade Marketing* como responsável pela atuação neste meio e como suas atividades influenciam a gestão de marcas.

Para complementar o estudo é necessário apresentar o assunto Marca, presente no Capítulo 2, com os relatos dos principais fatos de sua evolução histórica e os conceitos relacionados. O capítulo apresenta, de maneira detalhada, o tema Valor de Marca nas diversas perspectivas em torno desse conceito e escolhe como referência, a descrição e análise de dois modelos de gestão de marca, desenvolvidos por pesquisadores de relevância no assunto: David A. Aaker e Kevin Lane Keller. Com o detalhamento e a análise comparativa desses modelos, é possível identificar o mais adequado para auxiliar o desenvolvimento da verificação empírica. A finalização dessa etapa possibilitou elaborar um instrumento de investigação que permitirá desenvolver o levantamento de campo e finalmente atender os objetivos previamente apresentados para este estudo.

O Capítulo 3 apresenta o trabalho de levantamento de campo. Para o entendimento desta etapa do estudo detalha-se o instrumento de análise para ações de PDV, além de apresentar sua aplicação na verificação empírica. Identifica-se a conjunção das teorias analisadas nos Capítulos 1 e 2 com a aplicação prática descrita neste Capítulo. Dessa forma, são apresentados e discutidos os resultados do levantamento de campo.

Finalmente, no Capítulo 4 encontram-se as considerações finais sobre o estudo desenvolvido e as recomendações para estudos futuros a respeito do tema.

1 O PDV

O assunto PDV tornou-se freqüente nas discussões de marketing, dada a sua importância e influência no momento de compra. Além disso, por conta da pressão por resultados de curto prazo e a crescente necessidade de justificar os investimentos em marketing, os profissionais do setor têm dedicado grande parte do orçamento em ações de PDV, as quais trazem retornos quantificáveis sobre os investimentos e em prazos menores, se comparado com os investimentos no desenvolvimento e manutenção do valor de marca. Assim, para atender os objetivos propostos para este estudo, faz-se necessário entender com detalhamento o PDV. Neste Capítulo, descreve-se e se analisa a evolução do setor de supermercados, o seu relacionamento com o consumidor e a indústria, além de apresentar a função de *Trade Marketing* e seus componentes. O Merchadising será apresentado com destaque dos outros componentes do mix de *Trade Marketing*, visto que está diretamente relacionado com o trabalho de gestão de marcas no PDV. Por essa razão Merchadising é um dos componentes de relevância para o presente estudo.

1.1 EVOLUÇÃO DOS SUPERMERCADOS

Desde o surgimento das grandes civilizações a atividade varejista sempre teve como principal função comercializar produtos e serviços aos consumidores finais, os quais se caracterizam como o principal alvo do setor. A revolução industrial foi o marco divisório na distinção das funções de produtor e comerciante, pois, anterior a essa fase, ambos desempenhavam o mesmo papel na atividade comercial. Com o advento da revolução industrial, as cidades passaram por um período de crescimento e desenvolvimento social, tecnológico e econômico, o que impactou a definição dos papéis de fabricantes e varejistas, passando a desempenhar as atividades separadamente. Diferente da situação atual, nessa época os fabricantes tinham um poder de influência considerável na cadeia de distribuição, pois passaram a vender produtos com marcas, além de introduzir as embalagens, elementos importantes para tornar os consumidores fiéis a determinados produtos. Portanto, por serem em menor número e possuírem marcas fortes junto ao público consumidor, os fabricantes

conseguiram maior força de atuação no canal de distribuição, reduzindo seu poder diante da indústria (SZULCSEWSKI, 2001).

Observou-se um movimento crescente nessa atividade em diversas partes do mundo, em especial nos Estados Unidos e França. Inicialmente, os varejistas tinham pequenas lojas, onde vendiam suas mercadorias no balcão. Bueno (2006) explica que, em 1850, na cidade de Paris, surgiu a primeira loja de departamento que, apesar de continuar trabalhando com o serviço de vendas no balcão, introduziu o sistema de crédito e o trabalho de propaganda, como forma de promoção e destaque em relação aos concorrentes. A Bon Marche também foi pioneira no trabalho de organização dos produtos em categorias, atividade desenvolvida pelos supermercados até os dias atuais e essencial para o trabalho de loja no varejo.

Das vendas no balcão a lojas de departamento, a próxima etapa da atividade varejista foi a venda no sistema de auto-serviço. Esse fato aponta a mudança do varejo norte-americano, quando os mercados de vizinhança, pontos de abastecimento de alimentos, passaram a ser substituídos, após a década de 30, por grandes supermercados, com auto-atendimento e ofertas de preços baixos (LEVY; WEITZ, 2000). Esse sistema de vendas surgiu em um cenário de desenvolvimento do varejo, com grandes redes de lojas que cresceram e passaram a competir umas com as outras, exigindo uma redução nos custos a fim de conseguir oferecer aos consumidores preços reduzidos. A Grande Depressão, nos Estados Unidos, também contribuiu para agravar esse cenário, pois o mercado exigia preços reduzidos, único diferencial que uma loja poderia oferecer naquela situação. O auto-serviço foi a solução para tal dificuldade, pois reduzia a necessidade de funcionários dedicados exclusivamente ao atendimento do público, como também propiciava um nível de vendas maior do que aquele alcançado pelas vendas no balcão, já que as mercadorias ficavam expostas ao alcance do consumidor.

Nos Estados Unidos, relatos do surgimento do auto-serviço datam de 1930, quando foi aberto o primeiro armazém de auto-atendimento – King Kullen Grocery Company – por Michael J. Cullen, no estado de New York (LEVY; WEITZ, 2000). A King Kullen é definida como a primeira loja de supermercado a trabalhar nos critérios atuais de auto-serviço, como também foi o primeiro supermercado dos Estados Unidos, posição reconhecida pelo

Smithsonian Institute³. O sistema de auto-serviço foi uma importante contribuição para o desenvolvimento da atividade varejista, como também foi um passo importante no desenvolvimento das estratégias de marcas, pois os fabricantes passaram a diferenciar seus produtos dos concorrentes por meio de marcas (BUENO, 2006).

A ACNielsen⁴, empresa de pesquisa de mercado, com filial no Brasil, classifica as lojas de auto-serviço como PDVs que comercializam alimentos e caracterizam-se pelo *check-out*, ponto no local de saída da loja, no qual se localizam máquinas registradoras ou outros instrumentos que permitam verificar quais produtos e quantidades serão compradas pelo consumidor. O auto-serviço pode ser classificado em supermercado e hipermercado. O primeiro caracteriza-se pela oferta e comercialização de produtos alimentícios e não-alimentícios, como perfumaria e limpeza. O hipermercado, além de trabalhar com as categorias de alimentos e não-alimentos, também comercializa produtos eletro-eletrônicos, utensílios domésticos, confecções e mercadorias do segmento de cama, mesa e banho (ROJO, 1998). São formatos de loja de varejo grande, com até 28.000 m², e podem comercializar até 50.000 itens. O hipermercado surgiu na França, após a Segunda Guerra Mundial e, em virtude do tamanho das lojas, eram construídas nos subúrbios das grandes cidades francesas. Assim, era possível atrair o consumidor francês, sem infringir as leis francesas que restringiam o uso do solo em áreas metropolitanas (LEVY; WEITZ, 2000).

Os primeiros supermercados surgiram no Brasil a partir da década de 50 (LEPSCH, apud ANGELO; SILVEIRA, 1996), juntamente com o desenvolvimento da indústria automobilística e as primeiras transmissões da televisão. Apesar do período áureo de crescimento econômico, o país ainda se encontrava em situação precária no nível social de desenvolvimento. Foi nesse cenário que surgiram os primeiros supermercados brasileiros, um tipo de varejo que se tornou popular e bem sucedido até os dias atuais. A primeira loja com sistema de auto-serviço foi inaugurada em Porto Alegre, em 1950, por iniciativa do governo federal. Embora houvesse interesse do governo, a loja teve pouco tempo de existência. Ainda no Sul do país, a família Demeterco, em 1951, tentou adaptar sua loja de mercearia, instalada na cidade de Curitiba, para o sistema de auto-serviço. Acostumados ao pagamento de cadernetas (compras a prazo), os consumidores não aceitaram a idéia de pagar a vista suas

³ KING KULLEN GROCERY. *About us - Michael J. Cullen*. Disponível em <http://www.kingkullen.com/aboutus.asp>, acesso em 20 de fevereiro de 2007.

⁴ ACNielsen. Ver Estrutura do varejo brasileiro 2004-2005.

compras, o que conseqüentemente causou o fechamento da loja (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

A ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002) explica que, apesar das primeiras iniciativas sem sucesso, ao longo da década de 50, os consumidores brasileiros acostumaram-se às novas dinâmicas de compra e venda de mercadorias e logo perceberam as facilidades proporcionadas pelo sistema de auto-serviço. O crescimento do setor supermercadista também coincidiu com a expansão econômica e conseqüentemente o desenvolvimento das cidades brasileiras. A década de 60 marcou a expansão dos supermercados – em 1966 existiam 997 lojas no país e quatro anos mais tarde o número alcançava o patamar de 2527 supermercados, o que representou um crescimento fabuloso, comprovando que o supermercado é uma das formas de varejo mais populares no país. Para entender com mais profundidade a evolução do setor supermercadista, será analisado o cenário brasileiro nas décadas de 70, 80 e 90 e as implicações no seu desenvolvimento. As informações desse levantamento são importantes para facilitar o entendimento do quadro atual do setor.

O Brasil atingiu o auge da prosperidade econômica na década de 70 e, ao seu final, da crise econômica carregada para a década de 80. O início da década foi marcado pelas grandes construções, como a ponte Rio-Niterói e o crescimento do PIB, que aumentou 6,6%. O cenário de economia favorável propiciou o crescimento dos supermercados e nessa época surgiram os primeiros hipermercados no Brasil. O Carrefour foi a primeira rede estrangeira a instalar-se no país, no ano de 1975, reconhecendo o potencial do mercado. Nesse tempo, o setor registrou índices de crescimentos consideráveis. O I Plano Nacional de Desenvolvimento, vigente entre os anos de 1972-1974, também contribuiu para o crescimento da atividade supermercadista, pois incluiu o setor em suas metas de desenvolvimento do país. Todavia, com a crise do petróleo em 1973, o poder aquisitivo brasileiro caiu e os supermercados entraram em crise. O consumidor passou a estar mais atento a preços, ofertas e qualidade dos produtos. Os supermercados tiveram que se adaptar para sobreviver à crise. Foram abertas lojas com áreas menores de vendas, sortimento limitado, com o objetivo de poder oferecer preços baixos.

Com a crise iniciada na década de 70, que se prolongou para a década de 80, o período foi difícil para a população brasileira e para o varejo. O período foi marcado pela sucessiva redução da rentabilidade, estabelecendo condições comerciais complicadas com os fornecedores. Em uma situação econômica adversa, os supermercados tiveram que usar a criatividade para não perder os clientes. Ações de cliente preferencial, oferta de preços mais baixos que os concorrentes, entre outras, foram soluções encontradas para manter o movimento das lojas. Foi nesse período que se intensificou o uso da televisão e jornais como meios de comunicação do varejo ao consumidor. O Plano de Estabilidade Econômica, conhecido como Plano Cruzado, foi responsável por diversos entraves entre o setor supermercadista e o governo, pois ao instituir tabelas de preços, o governo involuntariamente criou exércitos de compradores ávidos por encontrarem lojas que não cumprissem os preços definidos. Gerentes de lojas foram presos, supermercados fechados, o que criou sérios problemas de imagem junto ao consumidor. Todavia, o Plano Cruzado não teve sucesso e uma crise de abastecimento tomou conta do país. O consumidor não encontrava os produtos na prateleira e caso encontrasse eram poucas opções de marcas e produtos disponíveis. Apesar da crise econômica, a década de 80 terminou com avanços na área de informatização, quando foi incorporado o código de barras ao varejo brasileiro.

O ano de 1990 iniciou-se com a eleição de Fernando Collor de Melo como presidente do país. Ao assumir implantou um pacote de medidas econômicas que abateu o país no início da década e, como aconteceu em outras áreas da economia, os supermercados também foram severamente afetados. A partir de 1994, com a implantação do Plano Real, o setor pôde trabalhar novamente com tranquilidade, já que a nova moeda trouxe estabilidade à economia brasileira. Aliada à abertura econômica, iniciada no governo de Collor, a estabilidade da economia favoreceu a entrada de grandes redes de varejo estrangeiras no mercado brasileiro. O Wal-Mart foi uma delas, quando em 1995 abriu suas primeiras lojas – o clube de compras Sam's Club e o Supercenter (formato hipermercado). Além da entrada de redes de varejo de capital internacional, diversos acontecimentos ao longo da década contribuíram para a evolução do setor. O processo de automação; a troca eletrônica de informações, conhecida como EDI (*Electronic Data Interchange*) e a venda de categorias que nunca tinham sido comercializadas pelos supermercados, como pratos prontos, CDs, itens de perfumaria, entre outros, agora eram encontradas nas lojas. Esses acontecimentos foram de extrema importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do setor supermercadista brasileiro.

A partir da década de 90 notou-se uma crescente preocupação na busca por maior produtividade na gestão do negócio do setor, além do desenvolvimento e aplicação de práticas focadas em qualidade no atendimento ao consumidor. Levy Nogueira (apud ROJO, 1998, p.12), na ocasião presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), já previa a mudança:

numa situação econômica estável, com preços relativos alinhados, sem as enormes diferenças ditadas pelo descontrole inflacionário, é preciso, antes de mais nada, controlar os custos do negócio. Quanto menor for o gasto da operação, maior será a capacidade de competição, a garantia de lucratividade. Uma questão fundamental é que a busca de redução de custos e maior eficiência não pode arranhar a qualidade da operação, desde o sortimento até o relacionamento com o público.

A partir de julho de 1994, com a implantação do Plano Real, tanto comércio quanto indústria tiveram que se adaptar a uma nova realidade: seus ganhos não viriam mais do investimento de recursos em aplicações no mercado financeiro que, com uma hiperinflação mensal, trazia os retornos suficientes para cobrir todos os custos operacionais incluindo as ineficiências da cadeia de produção e abastecimento (LEPSCH, apud ANGELO; SILVEIRA, 1996). Conseqüentemente os resultados viriam do investimento em capital produtivo, da redução de custos, da otimização da cadeia produtiva e de abastecimento (ANGELO et al, 2001; ROJO, 1998). Embora o cenário econômico exigisse um maior nível de adaptação, a participação dos supermercados na distribuição do setor alimentício passou de 26%, na década de 70, para 86% em 1997, o que mostra um aumento expressivo desse canal no varejo brasileiro (ROJO, 1998).

Angelo, Alexander e Tanabe (2001) identificam as mudanças no varejo brasileiro em razão da estabilidade econômica. As grandes redes estrangeiras, estabelecidas na Europa e Estados Unidos, despertaram o interesse no país, gerando não só pressão competitiva no varejo, como também o aumento da concorrência na conquista do consumidor. O comércio e a indústria foram forçados a reduzir suas margens, a fim de manter sua posição no mercado e tentar garantir um maior volume de vendas (ROJO, 1998). Aqueles que não se adaptaram ao novo cenário saíram do mercado.

O consumidor brasileiro, que antes se encontrava em uma situação de descrença, perda constante do poder aquisitivo e corrida contra o tempo na compra de produtos de consumo, passou para a posição de verdadeiro 'rei' no processo de compra. A estabilização da economia, a queda da inflação e o acesso a uma maior variedade de produtos, inclusive de importados, trouxe ao consumidor a oportunidade de comparar preços de produtos e serviços e definir a melhor relação custo-benefício (ANGELO; SILVEIRA, 2000). Assim, o consumidor foi um dos mais favorecidos no processo de estabilidade econômica, gerando desafios para o varejista brasileiro, que ainda não estava preparado para esse novo consumidor, mais exigente e criterioso. Em decorrência dessa nova realidade, houve um crescimento nos investimentos em qualificação de equipes, modernização dos equipamentos de loja e redução de custos, a fim de garantir o melhor preço e atendimento ao 'novo' consumidor.

Diante desses desafios, por um lado, os supermercadistas, principalmente aqueles de menor porte, não se adaptaram ao novo cenário e saíram do mercado ou foram comprados pelas grandes redes varejistas, o que justifica a crescente concentração no setor supermercadista brasileiro. Por outro lado, o pequeno varejo que se manteve após esta reestruturação, cujo mercado é composto por lojas independentes e de menor porte, não teve capacidade estrutural e financeira para absorver volumes maiores de negócios do que realizam atualmente. Com isso, as grandes redes européias e norte-americanas, presentes no país, ganharam poder na relação comercial com a indústria, instituindo uma situação de pressão.

Após verificar como foi o desenvolvimento do setor supermercadista brasileiro, é importante analisar o relacionamento dos supermercados com o consumidor e a indústria, para que se possa avaliar posteriormente o papel e a importância do PDV no trabalho de gerenciamento de marcas.

1.2 RELACIONAMENTO DOS SUPERMERCADOS COM O CONSUMIDOR

As mudanças econômicas no país, o movimento de fusões e aquisições de redes varejistas, aliadas à entrada de outros concorrentes no mercado brasileiro, colocaram os supermercados em um cenário de intensa concorrência por preços baixos e disputa pelo consumidor. Com o aumento do poder de compra, decorrente da estabilização econômica e a maior oferta de empregos (ANGELO; ALEXANDER; TANABE, 2001), o consumidor passou a pesquisar preços, visitar com mais frequência a loja e considerar o atendimento como um fator de escolha na decisão de escolha do PDV (PARENTE, 2000). As redes de supermercados, atentas a essa mudança de comportamento do consumidor, têm direcionado esforços e recursos financeiros para o desenvolvimento de pesquisas de satisfação, cujas informações são utilizadas na operação da loja e no treinamento das equipes de atendimento ao consumidor. Tais informações também influenciam na definição de layout de lojas, para que o plano operacional do supermercado proporcione satisfação ao consumidor, que vem mostrando um nível de exigência cada vez maior (ROJO, 1998).

A estabilidade econômica afetou diretamente o comportamento de compra do consumidor brasileiro, que não precisava mais ir aos supermercados, sempre no início do mês, para garantir os melhores preços. Assim, ele passou a realizar suas compras em quantidades menores, porém com frequência constante, o que trouxe um tráfego intenso e contínuo aos supermercados. Nesse universo é possível identificar diversos tipos de consumidores, como aqueles que preferem as lojas de hipermercados, com oferta ampla de categorias, marcas e produtos e outros que buscam rapidez e conveniência nas compras, sem se importar se o preço está mais elevado em relação a outros PDVs (COTA, 2001). Para cada um desses perfis o supermercado brasileiro desenvolveu um tipo de loja. Para o primeiro perfil, interessado em oferta variada, o hipermercado é a opção mais adequada, localizado em regiões centrais das cidades, com amplo estacionamento. Para o segundo perfil, que busca conveniência, as lojas de bairro, que possuem sortimento reduzido, entretanto são próximas às residências dos consumidores, são as mais indicadas. Szulcsewski (2001, p.7) define de forma objetiva o que o varejista brasileiro aprendeu na década de 90: “é preciso cada vez mais respeitar o local e o momento de compra do cliente. Por isso é necessário estar onde o consumidor está”.

Um dos principais fatores de influência nas mudanças no varejo é a escassez de tempo dos consumidores. Oesterreicher (apud LEVY; WEITZ, 2000, p.22) explica: “eles lutam para encontrar tempo para fazer compras. Também exigem maior qualidade, modernidade, seleção e facilidade para comprar – tudo a um melhor preço”.

A falta de tempo causa uma série de comportamentos típicos no consumidor, como a necessidade por conveniência e praticidade no momento de fazer suas compras, fato que também se relaciona com o número maior de mulheres no mercado de trabalho (PARENTE, 2000; FUNDAÇÃO ABRAS, 2002). Cientes dessa nova realidade, os supermercadistas trabalham a organização dos produtos de forma lógica e relacionada com o padrão de compra. As grandes lojas contam com áreas específicas para os grandes grupos de produtos, como o setor de higiene e limpeza, laticínios, massas, hortifrutigranjeiros, padaria, entre outras seções que facilitam a compra do cliente. Esse layout de loja funciona como o roteiro de lista de compras para a maior parte dos consumidores e eles vão à loja contando que terão essa conveniência (BUENO, 2006).

Mesmo com pressão pela falta de tempo, o momento de compra se tornou ao mesmo tempo sinônimo de diversão e socialização para o consumidor brasileiro, já que o aumento do poder aquisitivo e a estabilidade econômica possibilitaram uma frequência maior de visitas no PDV. A fim de atender tal demanda, os varejistas estão mudando o ambiente de suas lojas para oferecer espaços de lazer e diversão, como áreas de recreação para as crianças, ambientes com televisão e balcões de café, tentando influenciar tanto os clientes quanto seus acompanhantes. Essas ações pretendem criar, além de um ambiente agradável, situações propícias para que o consumidor fique o maior tempo possível na loja.

Considera-se *shopper* ou comprador o responsável pelo ato de comprar determinado produto ou serviço, diferentemente do usuário, que irá consumir o produto adquirido pelo *shopper* (ECR, 1998). Apesar da diferenciação entre o momento de comprar e consumir, as funções podem ser exercidas pela mesma pessoa. Todavia, é importante analisar os diferentes papéis que o consumidor pode assumir em uma relação de compra e venda. Cada um dos papéis abrange expectativas, motivações e um conjunto de valores que nortearão o comportamento do consumidor no PDV.

Assim, identificam-se três papéis em uma transação: comprador, aquele que participa ativamente na procura e compra do produto ou serviço; usuário, aquele que consome ou utiliza efetivamente o produto ou serviço adquirido e o pagador, sujeito que pagará a compra (PARENTE, 2000). Certamente, o consumidor poderá desempenhar mais de um papel como, por exemplo, quando é comprador e usuário, no caso das crianças, que influenciam a compra dos pais ou usuário e pagador, como os maridos que acompanham as mulheres nas compras, usam a maior parte do que elas compram e efetuam o pagamento, entretanto não participam da decisão de compra.

A partir da identificação dos papéis, é possível entender como se dá o comportamento de compra. De um lado, observa-se que o comprador, em razão de sua participação ativa no processo de compra, valoriza aspectos relacionados ao ambiente do PDV onde efetua a compra, tais como: conveniência, atendimento e serviços oferecidos. Por outro lado, o pagador procura as melhores condições de pagamento, já que é motivado pelo aspecto financeiro na relação de compra. Finalmente, o comportamento do usuário é norteado por aspectos funcionais, relacionados ao desempenho, e emocionais, como o status social, proveniente do uso do produto ou serviço. Para cada comportamento de compra o supermercadista usa técnicas diversificadas na conquista de seus clientes, as quais influenciarão o comprador e o pagador. Ambientação de loja, equipe de atendimento treinada, embaladores de compras e layout de loja organizado são expedientes usados para fidelizar o comprador. Ao pagador são oferecidas vantagens financeiras como, por exemplo, pagamento parcelado, cartão de compras exclusivo da rede, bônus e descontos diferenciados. Para o usuário os supermercados procuram oferecer as marcas líderes de mercado.

Dada a importância que o PDV adquiriu no ciclo de marketing de um produto ou serviço, é importante o entendimento de como se dá o processo de decisão de compra. Sheth, Mittal e Newman (2001) categorizaram as decisões de compra em três tipos: planejada, não planejada e por impulso. Cada uma dessas categorias apresenta características singulares no comportamento de compra do consumidor e são influenciadas pelo tipo de produto ou serviço a ser adquirido, pelo tempo e recursos financeiros disponíveis para a compra, pela organização do PDV, pelo sortimento de produtos e marcas oferecidos pelos varejistas, a quem está efetuando a transação e aos acompanhantes no momento da decisão de compra.

A compra planejada, como o nome diz, decorre de um planejamento prévio da compra antes de entrar na loja. São itens de compra rotineira, presentes na lista de compras do consumidor. Ele pode elaborar por escrito ou mentalmente, quando define na memória quais produtos necessita adquirir no PDV. Pode ser considerada uma tomada de decisão habitual, pois envolve “pouco ou nenhum esforço consciente” (LEVY;WEITZ, 2000, p.122). Os autores explicam que, devido ao pouco tempo disponível dos consumidores, eles sempre buscam simplificar a tomada de decisões, procurando comprar os mesmos itens da última compra no mesmo local.

A compra não planejada decorre da avaliação de oportunidades que o consumidor encontrou no PDV e não foram consideradas na sua lista de compras. Apesar de não ser planejada, a compra é racional, pois ele avalia as condições das ofertas disponíveis, suas necessidades e então define a compra. Os estímulos de PDV, tais como comunicação das marcas e produtos, decoração, *displays*⁵ que facilitam o acesso ao produto, e as ações de demonstração e degustação de um produto são favoráveis para a decisão de uma compra não planejada. Blesca (2003, p. 130) corrobora essa afirmação ao falar sobre a função dos displays no estímulo a este tipo de compra: “*Displays* bem elaborado atraem a atenção dos consumidores, facilitam o exame seleção do produto, permitem o acesso de vários compradores ao mesmo tempo, informam, divertem e estimulam as compras não planejadas”.

Diferente das categorias anteriores, a compra por impulso é efetivada de maneira espontânea, não racional e prescinde de uma avaliação prévia do consumidor a respeito de suas necessidades. Assim o consumidor compra o produto no momento em que o visualiza. Como acontece com a compra não planejada, as ações de merchandising também influenciam consideravelmente o estímulo na compra por impulso, entretanto, diferente da primeira, a compra por impulso é decidida rapidamente e não considera aspectos racionais na definição da transação. Por essa razão, os varejistas investem na ambientação de suas lojas, proporcionando um ambiente agradável e aconchegante, a fim de estimular uma interação maior com os produtos, como também um maior tempo de permanência no PDV. Outros meios utilizados são a sinalização de ofertas e a exposição dos produtos próximo ao *check-*

⁵ *Display* é qualquer elemento destinado a promover, apresentar, expor, demonstrar e ajudar a vender o produto ou serviço, podendo ser colocado diretamente no solo, vitrine, balcão e gôndola. Veja Associação Brasileira de Anunciantes. *Glossário de Promoção e Trade*, p. 6.

out, de modo que o consumidor possa enxergar o produto enquanto aguarda na fila. O varejista privilegia nesses espaços a exposição de itens lucrativos e com alto índice de compra por impulso, tais como salgadinhos, sucos e refrescos, entre outros (LEVY; WEITZ, 2000; POPAI, 2004). Parente (2000) fala sobre o auxílio dado pela indústria nesse sentido, ao fornecer *displays* que são importantes para chamar a atenção do consumidor e estimular a compra por impulso.

A compra por impulso merece um entendimento mais detalhado no mercado brasileiro. Uma pesquisa da The Global Association for Marketing at Retail no Brasil - PopaiBrasil (2004) - indica que 81% dos consumidores brasileiros decidem sua compra e a marca no PDV. Apesar de apresentar uma queda de quatro pontos percentuais em relação a mesma pesquisa desenvolvida em 1998, a compra por impulso ainda é uma característica marcante no comportamento de compra do consumidor brasileiro (PARENTE, 2000). Com o aumento na frequência de visitas ao PDV, o varejista sabe o quanto é importante aproveitar esse tipo de compra para maximizar o gasto médio de seus clientes. São usadas diversas técnicas na loja como, por exemplo, a exposição de produtos de compra casada (*cross merchandising*) - molho de tomate e macarrão, por exemplo - próximos na prateleira e também pode ser feita a exposição dos produtos em *displays*. A mudança no layout da loja pode ser outro meio para estimular o consumidor a andar por diversos corredores e neles encontrar produtos de compra por impulso.

Em virtude das mudanças no comportamento do consumidor brasileiro, os varejistas precisaram se adaptar para atender a demanda e não perder seu espaço. Nesse sentido, as atividades de merchandising são importantes para auxiliar o consumidor na decisão rápida de uma compra (PARENTE, 2000). A organização da loja, sinalização dos produtos e promoções, comunicação das marcas, dos produtos e de seus benefícios são aspectos valorizados pelo consumidor ao decidir pela loja onde irá comprar seus produtos e serviços. O autor ainda salienta a importância do contato e experiência do consumidor com o produto, facilitado pela exposição aberta, seja em prateleiras, gancheiras ou *displays*, como também por meio de ações de demonstração de uso e consumo.

Tornar o ‘momento’ de compra em uma ‘experiência’ de compra é um ponto importante, em termos estratégicos e comerciais, trabalhados pelo varejo, em parceria com a indústria. Por esse motivo os varejistas precisam sair da posição de fornecedores de produtos ou serviços para fornecedores de ‘experiência’ (PETERS, apud McCLAIN, 2003). COTA (2001, p.65) corrobora essa observação:

Quando o consumidor vai às compras, ele busca emoção e estilo, ao invés de comprar commodities. A motivação da compra está relacionada às necessidades, às crenças e aos desejos pessoais. Todo querer é desejo, com origem no emocional. A maneira como as prioridades de compra são escolhidas está presente no inconsciente pessoal em forma de valores e crenças.

Cientes da mudança de comportamento do consumidor, os varejistas têm investido na ambientação de suas lojas, mudança nas cores, utilização de cheiros, sons e comunicação visual impactante (LEVY; WEITZ, 2000), para estimular compras mais espontâneas. Esses autores, como também Parente (2000), apontam essas variáveis como importantes no layout do PDV, visto que possibilitam tornar o ato de comprar um momento de diversão e entretenimento. Peters (apud McCLAIN, 2003) explica que, na era dos *commodities*, tornar a experiência de compra um momento divertido e agradável traz ganhos tanto para a marca, pois possibilita um trabalho diferenciado de *branding* com a venda de ‘sonhos’ e não de produtos, como para o PDV, o que possibilita maior fidelidade do consumidor a loja.

Sob o ponto de vista de marca, as grandes redes varejistas e mesmo as menores, de expressão regional, desenvolvem campanhas de comunicação para trabalhar sua imagem e marca corporativa, para se destacar de seus concorrentes. O objetivo é ganhar espaço na mente de seus consumidores e fidelizá-los. Aliás, fidelização é a palavra chave, pois diante de tanta oferta de produtos, serviços e lojas, a rede de supermercados que estiver mais bem posicionada com seus clientes terá mais chances de garantir melhores resultados em vendas. Nesse ponto, as redes estrangeiras, que entraram no país no momento de abertura econômica, levam vantagem, pois possuem verbas consideráveis de comunicação para trabalhar sua marca. São estas mesmas redes que também concentraram o varejo brasileiro, colocando na mão de poucos o poder do comércio varejista.

1.3 RELACIONAMENTO DOS SUPERMERCADOS COM A INDÚSTRIA

A entrada de grupos estrangeiros, seja por aquisições ou atividades próprias alterou o cenário varejista brasileiro (PARENTE, 2000). O grupo francês Casino associou-se à rede brasileira Pão de Açúcar, em 1999. A rede norte-americana Wal-Mart, que desde o início de suas operações no Brasil declarou o interesse de expandir seus negócios no país, no Nordeste adquiriu a rede Bompreço, anteriormente comprada pelos holandeses da Ahold, e na região Sul o grupo português Sonae vendeu suas operações ao grupo norte-americano. Com o aparecimento dos grandes grupos varejistas, o poder na relação entre varejo e indústria passou a pender para o lado do varejo, colocando a indústria em uma situação vulnerável e passiva, diante das exigências crescentes dos varejistas a respeito de processos de abastecimento, de negociação de preço e verbas promocionais, temas de importantes desacordos no varejo brasileiro. Apesar de o setor movimentar valores expressivos em termos financeiros, atualmente os supermercados enfrentam a exigência do mercado por preços mais baixos, o que ocasiona uma rentabilidade baixa em termos percentuais (ROJO, 1998).

Kotler (2000) explica que os fabricantes tinham poder de mercado sobre os varejistas, pois investiam grandes quantias no trabalho de propaganda de suas marcas, conquistavam a fidelidade dos consumidores e, conseqüentemente, o varejo era obrigado a vendê-las, caso contrário perderia vendas. Entretanto, com o crescimento da sua força financeira, os varejistas passaram a controlar as regras de mercado no comércio. Além disso, o crescimento e a concentração das redes influenciaram diretamente a redução do poder de negociação da indústria. Esse poder se manifesta na pressão comercial com exigência de descontos elevados sem compromisso de volumes; multas por atraso na entrega das mercadorias; cobrança por espaços nas prateleiras; taxas para introdução de novos produtos e casos de leilões de ofertas e promoções para as lojas (KOTLER, 2000; SZULCSEWSKI, 2001). Aliada a esses aspectos, a conjuntura mundial de comércio e produção também agravou o quadro com o aumento do número de novos produtos lançados no mercado a cada ano e com a falta de espaço para acomodar tantas marcas e produtos, permitindo ao varejista cobrar por espaços e decidir o que vai ser vendido nas suas lojas. Do ponto de vista da marca, o trabalho de consolidação de marcas está nas mãos do varejista, pois com a redução de verbas de comunicação, o fabricante depende do PDV para comunicar sua marca (KOTLER, 2000).

Os grandes varejistas sabem da sua força de influência nos clientes, os consumidores finais para a indústria (SZULCSEWSKI, 2001). Cientes desse poder, o canal passou a exercer pressão por verbas e descontos e a indústria entrou em um caminho sem fim. Ela sabe, por um lado, que suas marcas precisam estar nas primeiras posições de liderança visto que o varejista oferecerá no máximo quatro marcas de uma categoria de produtos, duas como marcas próprias e duas marcas de fabricantes (KOTLER, 2000). Por outro lado, para ter uma marca forte e líder de mercado a indústria necessita de recursos, atualmente escassos, seja pela redução das margens, seja pelo direcionamento ao canal de distribuição.

Ainda assim o varejista tem uma função importante no ciclo de marketing da indústria, pois é o último elo na cadeia de distribuição que leva os produtos fabricados pela indústria ao consumidor final. Diferentemente do atacadista, cujo objetivo é atender as necessidades dos varejistas, o foco do varejista é satisfazer as necessidades dos seus clientes ou consumidores, os quais a indústria considera como seu consumidor final (LEVY; WEITZ, 2000). Os autores explicam que as funções exercidas pelos varejistas agregam valor aos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final através de atividades como: (1) oferta variada de produtos e serviços; (2) fornecimento de serviços, como crédito, atendimento, entre outros; (3) distribuição de pequenas quantidades dos grandes lotes comprados da indústria e (4) manutenção de estoques, garantindo a oferta ao consumidor.

A questão dos estoques é um ponto de grandes conflitos entre varejo e indústria. Enquanto aquele quer o mínimo de estoques porque é uma variável de impacto no resultado financeiro, esta elabora promoções, descontos e outros meios para colocar níveis de estoques maiores que a demanda. Nesse impasse observa-se um problema freqüente nas lojas: a falta de mercadorias nas prateleiras (BUENO, 2006). Conhecida no mercado varejista como ruptura de estoque, a falta de mercadorias no espaço de venda é crítica para a fidelização dos clientes, pois o PDV pode perder consumidores se eles não encontrarem sua marca preferida no momento da compra.

Dessa maneira, em um movimento de práticas que procurassem atender de maneira mais eficaz e rentável o consumidor, surge o ECR - *Efficient Consumer Response* - Resposta Eficiente ao Consumidor, metodologia inicialmente desenvolvida nos Estados Unidos e

divulgada no Brasil a partir de 1997, pela filial brasileira da ECR norte-americana (PARENTE, 2000). O ECR é um conceito que abrange os diversos pontos da cadeia de distribuição, com o objetivo de atender melhor a demanda e conseqüentemente gerar maior satisfação do consumidor. Segundo a associação⁶:

ECR é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações.

Empresas e varejistas, por meio da aplicação das melhores práticas desenvolvidas pela associação, já obtiveram resultados favoráveis na sua operação, como redução de dias de estoque e redução de erros na montagem e entrega dos pedidos de compra. As práticas do ECR geram reduções nos custos de operação, proporcionando melhor rentabilidade para o varejista, visto que as variações no resultado financeiro estão diretamente relacionadas com a eficiência na gestão do negócio (ECR, 1998; ROJO, 1998). Além de trabalhar nas melhores práticas na operação entre indústria e varejo, o ECR também proporciona índices de satisfação mais elevados do consumidor, pois ao utilizar recursos tecnológicos, dados de mercado e de consumidor, em um trabalho conjunto com a indústria, assegura que o consumidor encontrará o produto certo, no lugar certo, no momento certo e na quantidade certa.

Nessa temática, o Gerenciamento por Categorias, sendo uma das etapas de trabalho do ECR, é uma prática que vem sendo desenvolvida no Brasil desde 1995, com o objetivo de entender a ponta da cadeia de distribuição, o consumidor, e atendê-lo dentro de suas expectativas. O Gerenciamento por Categorias consiste em um trabalho de parceria, entre indústria e varejo, com o objetivo de trabalhar categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios, sempre com o foco em entender a demanda e desenvolver atividades de PDV que possam atendê-la. Tais ações envolvem estudos aprofundados do comportamento de compra do consumidor e suas expectativas em relação à exposição do produto na loja e ambientação, ao sortimento, às ações promocionais e aos preços. A partir desse entendimento,

⁶ ECR BRASIL. *O que é ECR?*. Disponível em http://www.ecrbrasil.com.br/o_q_eh.asp, acesso em 12 de outubro de 2006.

desenvolvido por meios de estudos qualitativos e quantitativos com o *shopper* – quem efetivamente faz a compra do produto – a indústria e varejo desenvolvem planos de abastecimento, estoques, preços, promoções e ambientação do PDV, a fim de satisfazer o consumidor final (ECR, 1998; ROJO, 1998; PARENTE, 2000).

1. Definição da Categoria	- Definição de produtos que compõem cada seção, categoria, subcategoria e segmentos comercializados na loja.
2. O Papel da Categoria	- Definição do papel da categoria considerando dados sobre o consumidor, desempenho na loja e no mercado.
3. Análise da Categoria	- Conduzir uma análise da categoria e subcategorias, segmentos, marcas e principais produtos.
4. Medidas de desempenho da Categoria	- Estabelecer medidas de desempenho qualitativas e quantitativas para a categoria, como: margem bruta; nível desejado de estoque; volume de vendas e fatia nas vendas da loja; nível de serviço; promoções.
5. Estratégia da Categoria	- Desenvolver estratégia de Marketing, abastecimento e serviços no âmbito da loja.
6. Táticas da Categoria	- Determinação do nível ótimo de variedade, preços, apresentação na loja, promoções específicas.
7. Implementação do Plano	- Desenvolver e implementar um plano detalhado para alcançar o desempenho definido para a categoria.
8. Revisão da Categoria	- Gerenciamento constante dos resultados e do plano como um todo.

FIGURA 1 - Etapas do trabalho de Gerenciamento por Categorias - FONTE: ROJO, 1998, p. 100.

Em decorrência da pressão de tempo, os consumidores procuram agilizar sua decisão de compras, considerando a loja e os itens adquiridos na última compra, principalmente em relação aos itens básicos, como arroz, feijão, leite, café, sabonete, entre outros (POPAI, 2004). Assim, são fiéis à marca e à loja onde efetuam suas compras (LEVY; WEITZ, 2000). A fidelidade à marca é um ponto de atenção no atendimento, pois o varejista poderá perder clientes caso não tenha disponibilidade das marcas e produtos mais procurados pelos consumidores. Portanto, a distribuição de um produto é um componente importante no composto de marketing, já que os investimentos na gestão da marca tornam-se inúteis se o consumidor não tiver acesso ao produto (ABUKAWA; LOPES; REIS, 1996).

O varejista, ele pode beneficia-se no ganho de imagem da loja, pois comercializar marcas de sucesso também gera prestígio ao local de venda e possibilita o aumento do fluxo de pessoas na loja. Como os fabricantes investem na comunicação de suas marcas e no desenvolvimento da demanda, o varejista pode reduzir suas despesas de vendas e de promoções (LEVY; WEITZ, 2000).

Entretanto, os autores salientam que, apesar de todos os benefícios apresentados, comercializar marcas dos fabricantes pode ser um ponto de atrito com a indústria por diversas razões. Em primeiro lugar, o varejo faz pressão para conseguir comprar com preços mais baixos e a indústria não quer reduzir a margem de suas marcas. O segundo ponto é a limitação no abastecimento, que beneficia apenas uma base específica de varejistas. Estes varejistas conseguem manter um diferencial para suas lojas com o abastecimento exclusivo, pois evitam que seus consumidores façam pesquisas entre os PDVs. Com isso, os varejistas que não são beneficiados com a exclusividade, pressionam a indústria para que sejam atendidos.

Assim, os varejistas estão investindo no desenvolvimento de marcas próprias, para tentar minimizar os riscos apresentados pela comercialização de marcas dos fabricantes. Mathews (1995 apud MONTEIRO NETO, 2001) constatou, em um estudo de caso publicado na *Progressive Grocer*, que os varejistas acreditam que, ao comercializar marcas próprias, eles conseguem uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, qual seja a lealdade dos consumidores às suas lojas e agregam uma imagem positiva ao seu estabelecimento.

A marca própria leva vantagem na disputa por espaço nas prateleiras já que o varejista cobra dos fabricantes taxas para cadastramento de novos produtos ou mesmo pelo aumento de espaço no PDV. Sendo sua a marca, o varejista procura reservar maiores espaços e evitar a falta de estoques (KOTLER, 2001). Pereira (2001) explica que os consumidores que conhecem as marcas de supermercados consideram-nas como alternativas às marcas dos fabricantes, com o benefício do preço menor. A autora também ressalva a possibilidade de ganhos financeiros ao varejista, em virtude dos baixos custos de produção de marcas próprias. Com o custo menor é possível ofertar produtos, com qualidade similar a dos fabricantes, porém com preço menor, gerando margens mais elevadas ao varejista. A marca também traz

ganhos comerciais, pois é mais um concorrente para competir com as marcas dos fabricantes, o que traz mais poder ao setor varejista (KOTLER, 2000). Szulcsewski (2001) explica que o volume de marcas próprias vendido nos PDVs já chega a 30% do total comercializado. Todavia, Kotler (2001) aponta que o sortimento de marca própria em categorias de produtos chega até o limite de 50%, pois algumas categorias não permitem a adoção de marca própria ou em alguns casos, principalmente para produtos de valor agregado, não são atrativas ao consumidor.

IMPACTO NA LOJA	TIPO DE FORNECEDOR	
	MARCAS DO FABRICANTE	MARCAS PRÓPRIAS
Fidelidade à loja	?	+
Imagem da loja	+	+
Fluxo de tráfego	+	+
Despesas de vendas e de promoções	+	-
Restrições	-	+
Vantagens diferenciais	-	+
Margens	?	?

FIGURA 2 - Vantagens relativas das marcas de fabricante em relação às marcas próprias - FONTE: LEVY e WEITZ, 2000, p. 354.

NOTAS: + vantagem para o varejista

- desvantagem para o varejista

? depende das circunstâncias

Embora diversos aspectos apontem para uma relação desigual entre supermercados e indústria o relacionamento e a parceria comercial são importantes para a manutenção de toda a cadeia de distribuição. Ferramentas de gestão, análise e intercâmbio de dados como, por exemplo, Gerenciamento por Categoria, ECR e EDI, estão sendo desenvolvidas e aprimoradas para fazer essa ligação entre os membros, facilitar a comunicação e aprimorar a gestão do negócio, para que os resultados sejam maximizados e os custos reduzidos. Pela complexidade de gerenciamento desse relacionamento, a indústria teve que incorporar uma nova área na sua

estrutura organizacional: a área de *Trade Marketing*. A função de *Trade Marketing* consiste em gerenciar o relacionamento da equipe de vendas com os varejos atendidos pela indústria, garantindo a execução adequada da estratégia de marketing no PDV, em conjunto com o alcance dos resultados de vendas.

1.4 O CONCEITO DE *TRADE MARKETING*

O novo cenário competitivo alterou significativamente as relações comerciais entre indústria e canal de distribuição. A função de *Trade Marketing* surgiu em resposta a essa nova dinâmica, ao definir as ações comerciais no sentido de satisfazer o consumidor final, objeto de Marketing, através do relacionamento com o canal de distribuição, objeto de *Trade Marketing*.

A área de *Trade Marketing* surgiu no Brasil a partir do final da década de 90 (MARTINS, 2000), concomitante à redução da inflação e das constantes alterações de tabelas de preços. Nesse novo cenário, as empresas passaram a planejar com mais antecedência e frequência suas ações de PDV, o que exigia um foco maior nas atividades relacionadas à comercialização dos produtos. A estabilidade econômica também trouxe mudanças no comportamento do consumidor, visto que a redução da inflação permitiu uma maior consciência na questão custo-benefício dos produtos ou serviços adquiridos (ANGELO; SILVEIRA, 2000), tornando a pesquisa de preços, de marcas e de lojas uma atividade mais rotineira na vida do brasileiro. A distribuição, como um dos componentes do composto de marketing, adquiriu importância estratégica e passou a ser considerada um ponto de vantagem competitiva de longo prazo para uma empresa. Todavia, demanda um planejamento de longo prazo, com uma estrutura focada no desenvolvimento das pessoas e dos relacionamentos envolvidos na cadeia de distribuição (NEVES; ZUURBIER; CAMPOMAR, 2000). A excelência na execução da cadeia de abastecimento é um dos fatores-chave para a satisfação do consumidor final, tanto da indústria, quanto do varejo. Por esse motivo o sistema de marketing para o PDV é complexo e depende não só da participação dos seus elementos, mas também da integração, já que é essencial o trabalho de parceria entre indústria e varejo.

Diversos fatores contribuem para justificar a atuação de *Trade Marketing* no cenário atual. A pressão por resultados mensuráveis e de curto prazo traz redução nos investimentos publicitários, já que seus custos são elevados e não mostram uma clara relação de custo/benefício compensadora para as empresas. Kotler (2000) explica que a relação entre propaganda-promoção de vendas era de 60% em marketing e 40% para promoção de vendas; contudo, para atender as pressões por resultados a relação inverteu, com 65% a 75% do orçamento de marketing direcionado para promoção de vendas. Segundo o autor, esse crescimento é decorrente da maior aceitação da promoção como um incentivo eficaz às vendas e da crescente pressão nos gerentes de produto por resultados de curto prazo.

Outro fator para justificar a função de *Trade Marketing* é a fragmentação dos mercados, que traz uma oferta crescente de marcas similares e a diversidade de mídias que comunica ao consumidor uma gama de opções de compra sem precedentes (AAKER, 1996 e 1998; RANDALL, 1994). Os consumidores também estão mais sensíveis às variações de preços, principalmente porque o varejo pressiona os fabricantes na execução de campanhas promocionais.

A função de *Trade Marketing* ainda não é compreendida adequadamente, já que é uma área em desenvolvimento nas empresas brasileiras. O entendimento de suas atividades baseia-se no desenvolvimento de material promocional ou de ações promocionais de vendas. Assim, mesmo com sua função estratégica, *Trade Marketing* ainda é entendido como um trabalho simplesmente operacional no PDV.

Kohli e Jaworski (apud PEREIRA, 2001, p.16) explicam que

... o fundamental para uma boa administração de marketing (orientação para o mercado) é a quantidade de informação para a tomada de decisão e a velocidade com que essas informações chegam aos tomadores de decisão. O ponto, portanto, é que a empresa deve ser organizada para que haja uma verdadeira inteligência de marketing. Assim, uma empresa orientada para o mercado tem um sistema de informação de marketing adaptado à realidade do mercado no qual a empresa opera.

Em decorrência do cenário competitivo do varejo, as empresas precisam garantir o produto certo, no lugar e tempo corretos, entregue ao grupo de clientes adequado ao perfil do produto e consumidor. As ações de distribuição, comunicação e promoção no PDV ganharam importância, aliadas à necessidade crescente de demonstrar resultados facilmente mensuráveis. Outros fatores também alteraram o cenário como a concentração dos sistemas de distribuição, as mudanças no comportamento de compra do consumidor e a indiferenciação das ferramentas de marketing. Esse último fator tem relação direta com o PDV, já que exerce grande influência no processo de compra. Quando visita um PDV, o consumidor é afetado visualmente pelas ações de merchandising, como o posicionamento dos produtos nas prateleiras, a exposição, a oferta disponível de marcas, produtos e categorias, além do preço. O consumidor é influenciado pelo PDV e este exerce influência sobre aquele na decisão da marca e do produto. Esse comportamento explica as razões que tornam as ferramentas de marketing aparentemente sem diferenciações, já que a escolha final do produto e marca é feita diretamente no PDV (POPAI, 2004).

Dessa maneira, a estrutura organizacional baseada em um departamento de Marketing, com atribuições somente no consumidor, não teria a velocidade necessária para atender as exigências do mercado. Para isso, era necessária uma área especializada nessas atividades. Apesar da independência da área em algumas empresas, o trabalho de *Trade Marketing* exige sinergia entre as atividades planejadas para o consumidor final e as desenvolvidas para o PDV, a fim de que os objetivos possam ser direcionados para as necessidades do mercado e realizados de maneira lucrativa.

Para Szulcsewski (2001, p.62)

O *Trade Marketing* é o setor dentro da empresa produtora que atua como um redutor da tensão nas relações com os canais de distribuição e, ao mesmo tempo, gera uma maior transparência nas negociações entre a indústria e seus clientes.

Diante do exposto acima, *Trade Marketing* consiste nas atividades de planejamento e análise integrados ao marketing de consumo, por meio do atendimento das necessidades do canal de distribuição, aproveitando a sinergia entre os consumidores e as estratégias de marketing direcionadas a eles. As estruturas que não possuem *Trade Marketing* desenvolvem

atividades organizadas em torno do produto, a partir da análise e compreensão das necessidades do consumidor. O canal de distribuição é considerado como componente necessário ao fluxo entre indústria-consumidor, entretanto é avaliado como um conjunto homogêneo de integrantes, com pouca ou nenhuma diferenciação entre eles. O *Trade Marketing* trabalha além da orientação apenas no produto, desenvolvendo atividades que integram os planos de marketing, de vendas e de distribuição. Como Marketing trabalha em função das necessidades do consumidor, *Trade Marketing* usa a mesma abordagem, todavia seu público-alvo é o canal de distribuição ou o *trade*, como é chamado pela área. As análises das necessidades do *trade* têm a mesma função do trabalho feito para o consumidor. Procura-se entender com profundidade as necessidades dos canais de distribuição, dos PDVs e dos clientes de forma a englobar além do consumidor e suas necessidades, integrando o *trade* nos planos de marketing.

Kotler (2000, p.44) fala sobre o trabalho de marketing integrado, que deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do cliente:

Com muita frequência, a força de vendas acha que os gerentes de produto determinam preços e cotas muito altas e o diretor de propaganda e os gerentes de marca não conseguem chegar a um acordo sobre uma campanha publicitária. Todas essas funções devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente.

Assim, a área surgiu para ser o elo entre Vendas, responsável pelo atendimento do canal, e Marketing, responsável pelas estratégias de produtos e de marcas. Por isso, a função de *Trade Marketing* deve compreender o poder que o canal de distribuição ganhou no composto de Marketing como, por exemplo, o desenvolvimento de campanhas de impacto no PDV, as inovações em merchandising, a necessidade de trabalhar os canais de distribuição de forma diferenciada, em razão do maior poder de influência que o PDV adquiriu no processo de compra para ser capaz de atender eficientemente as necessidades do canal.

Embora suas funções sejam complementares, as estruturas de Marketing e *Trade Marketing* trabalham de forma diferenciada fatores como a comunicação de marcas e produtos, promoção e preços (SZULCSEWSKI, 2001). Enquanto Marketing trabalha seu

composto em função do longo prazo, pois os resultados do trabalho consistente de construção de marcas sólidas demandam tempo (AAKER, 1996), a área de *Trade Marketing* busca resultados de curto prazo, em que são consideradas métricas como vendas em volume e valor, controle de preços e retorno comercial em relação a verbas utilizadas. Portanto, a questão do curto e longo prazo são pontos de atrito no trabalho entre as duas áreas.

Como terceiro elemento na relação entre Marketing e *Trade Marketing*, a função de Vendas é pressionada pelas outras duas áreas para que traga resultados quantificáveis, já que são medidos pelo volume de vendas. Por essa razão, a função de *Trade Marketing* consiste, principalmente, em ser o elo entre a estratégia dos produtos e marcas (idealizadas por Marketing) e a execução adequada no PDV, de acordo com as estratégias corporativas e de Marketing.

De modo geral os objetivos da área de *Trade Marketing* englobam o desenvolvimento de: (1) ações promocionais; (2) planos de negócios para as categorias de produtos; (3) estratégias de merchandising, consistentes com a direção estratégica corporativa e das marcas, que reflitam as necessidades dos integrantes da cadeia de distribuição. A partir do trabalho estratégico mais próximo com o PDV, uma das variáveis de grande demanda em *Trade Marketing* é a promocional. Parente (2000, p.24) explica a dinâmica do fluxo de promoção:

... o fluxo da comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade vai na direção de cima para baixo: do fornecedor para o varejista e para o consumidor, e do varejista para o consumidor.

As ações promocionais são atividades de comunicação que procuram estimular os consumidores e clientes a comprar determinados produtos, visitarem uma loja ou participarem de algum evento. Devem trazer resultados em vendas no curto prazo e são desenvolvidas com o objetivo de colocar no mercado estoques maiores do que a média comprada pelo varejo, minimizar a atuação da concorrência e divulgar novos produtos. Apesar do foco comercial, as ações promocionais devem estar de acordo com as estratégias de marcas (SZULCSEWSKI, 2001), desenvolvidas por Marketing, por isso *Trade Marketing* também é responsável pela manutenção do valor de marca nas ações de PDV. Como Parente (2000) explica, a

comunicação das ações promocionais depende do varejista, já que a indústria planeja e desenvolve atividades que serão operacionalizadas no PDV. Cabe a *Trade Marketing* garantir, junto ao canal de distribuição, a comunicação correta de suas ações promocionais, a fim de manter sua atuação alinhada à estratégia de marcas da empresa.

Similar a função de Marketing, *Trade Marketing* também deve elaborar planos de negócios para as categorias de produtos comercializadas pela empresa. Esses planos, diferentemente do foco de Marketing, têm como objetivos assegurar o retorno financeiro dos investimentos feitos em ações de PDV; garantir que as metas de vendas sejam alcançadas pelas equipes comerciais, dentro de parâmetros pré-definidos tais como: nível de estoque adequado ao mercado e execução de preços adequados a estratégia da marca ou produto; adequar o sortimento de produtos vendidos a cada tipo de canal de distribuição, o que garante que o produto certo esteja no PDV correto, adequado a cada perfil de consumidor; promover o crescimento na cadeia de valor entre indústria e canal de distribuição. Como tem um papel de interface entre Marketing e Vendas, *Trade Marketing* também precisa considerar que nos planos de negócios das categorias o planejamento de vendas esteja alinhado à estratégia de marcas e produtos. Esse é um dos pontos de atenção no trabalho de *Trade Marketing*, visto que a pressão por resultados de curto prazo pode negligenciar a atenção que deve ser dada à manutenção do valor de marca nas ações de PDV.

A terceira função da área é o planejamento das estratégias de merchandising para as categorias de produtos. Essa é uma das funções mais importantes de *Trade Marketing* já que a maneira como se expõem produtos e marcas nas lojas é altamente influenciadora na decisão de compra dos consumidores. Blessa (2003, p.107) observa que:

num dos últimos estudos feitos pelo POPAI nos EUA em supermercados norte-americanos, foi provada a influência dos materiais de PDV sobre a decisão de compra. Esse estudo provou que os consumidores prestam atenção nos *displays*, na sinalização, nos balcões de degustação, assim como em outras ações dentro da loja.

Como o local de compra dos produtos e suas variáveis influenciam diretamente as decisões de compra, as atividades de merchandising procuram trabalhar a comunicação da marca ou produto no PDV, com intuito de chamar a atenção do consumidor para a marca. A

exposição adequada também é outro fator de influência na decisão de compra. Para isso são desenvolvidos planogramas, indispensáveis para direcionar a equipe de campo na exposição adequada dos produtos nas gôndolas, prateleiras ou gancheiras dos PDVs. Levy e Weitz (2000, p.302) explicam que “um planograma é um diagrama que ilustra exatamente onde cada SKU⁷ deve ser colocada”. Tais diagramas são desenvolvidos com base em pesquisas de comportamento de compra, as quais indicam os locais mais privilegiados para exposição dos produtos. Outras atividades de comunicação envolvem os materiais de merchandising, que são peças promocionais adequadas para instalação em diversos pontos da loja, como prateleiras, piso e teto da loja, que comunicam a marca ou produto da empresa. O trabalho de merchandising é uma das funções de *Trade Marketing* de maior interface com Marketing, como também de maior impacto na manutenção do valor de marca, já que trabalha a comunicação diretamente no PDV.

Com essas atividades, a função de *Trade Marketing* é uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, ao desenvolver trabalhos que procuram obter maior controle do canal de distribuição. Por ter o PDV como foco de trabalho, a área de *Trade Marketing* possui conhecimento aprofundado dos canais de distribuição, o que permite o planejamento e desenvolvimento de ações comerciais adequadas a cada tipo de cliente, garantindo maior retorno dos investimentos feitos. Outro ponto de vantagem é o maior controle das variáveis do PDV, que afetam consideravelmente os resultados comerciais. Precificação e exposição adequadas à estratégia do produto, ações promocionais e de merchandising, controle dos estoques, além do monitoramento da concorrência, são algumas das variáveis controladas por *Trade Marketing*, as quais possibilitam à empresa responder prontamente às ações de vendas dos concorrentes. A questão de retorno dos investimentos realizados no PDV é um dos grandes diferenciais da área em relação a Marketing, pois como trabalha com variáveis facilmente controláveis – vendas, preços, estoques, entre outras – é possível mensurar a evolução dos resultados comerciais em relação aos investimentos feitos. Portanto, o controle mais próximo da rotina do PDV torna-se, assim, uma vantagem competitiva sustentável para as empresas que operacionalizam a atividade de *Trade Marketing* em suas estruturas organizacionais.

⁷ SKU (*stock keeping unit*) – unidade de manutenção de estoque. Menor unidade disponível para manter o controle de estoque. Para mercadorias têxteis, uma SKU geralmente significa tamanho, cor e estilo. Veja LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p.671-672.

1.4.1 Os Componentes do Mix de *Trade Marketing*

Como *Trade Marketing* é responsável por levar a estratégia de marketing na operação do canal de distribuição, é necessário que as políticas de comercialização do produto, de negociação e de condições de vendas, serviços, logística, de comunicação, promoção de vendas e merchandising tenham coerência com os planos estratégicos da marca e do produto. Enquanto o profissional de *Trade Marketing* tem como metas garantir rentabilidade do canal e dos clientes atendidos, a equipe de Marketing responde pelos resultados do produto que gerencia. Como o produto depende da distribuição, entende-se que a sinergia entre as áreas necessita ser desenvolvida em prol de resultados financeiros consistentes para uma empresa.

Por sua responsabilidade em relação ao PDV, *Trade Marketing* é como o porta-voz do canal de distribuição dentro da empresa, interagindo com outras áreas, principalmente Marketing, para que as políticas de comercialização dos produtos sejam atendidas. As decisões tomadas por Marketing impactam diretamente o PDV, razão por que o formato e variedades dos produtos, como o tamanho e tipos de embalagens são definidos em conjunto com *Trade Marketing*, que considera as particularidades do canal de distribuição, as necessidades dos PDVs, bem como as ações da concorrência. A avaliação leva em conta o interesse econômico da empresa como também as relações comerciais com os clientes considerados na avaliação.

O núcleo da atividade de *Trade Marketing* baseia-se no trabalho de negociação e nas condições de venda ao canal de distribuição. Pelo trabalho com foco no PDV, a área tem informações consistentes para identificar grupos de clientes com características e necessidades semelhantes e, assim, criar condições de vendas que resultem em rentabilidade positiva para a operação no canal/cliente e para o produto. O consumidor também é beneficiado com esse trabalho, pois encontrará o produto desejado de acordo com o perfil da loja que frequenta, trazendo um nível sustentável de giro de produtos para a empresa e o canal de distribuição.

O nível de serviço e a logística afetam diretamente a imagem do PDV e da marca. Se o consumidor não tem acesso ao produto, todos os investimentos em estratégias de marca serão em vão. Desse modo, um dos pontos de atenção de *Trade Marketing* é garantir que o sistema de distribuição das mercadorias esteja de acordo com o recebimento dos clientes. A falta de produtos no PDV, ou ruptura, prejudica a imagem do varejista, como também da indústria. *Trade Marketing* se envolve com Logística, para em conjunto definir as projeções de produção e vendas, o sistema de embalagem e transporte, de acordo com as necessidades e exigências do canal de distribuição. As atividades de merchandising, outra responsabilidade da área, também são avaliadas, pois, ao serem utilizadas de maneira correta, influenciam a rotatividade do produto e podem impactar o nível de serviço e a logística.

Além do controle do nível de serviço, outro componente do mix de *Trade Marketing* envolve as ações de comunicação no PDV, as quais precisam estar alinhadas com o plano estratégico desenvolvido para a marca ou produto. A respeito desse tópico *Trade Marketing* tem como atribuições desenvolver demonstrações de técnicas e de uso ao consumidor, como também degustações do produto no PDV; definir, com base nas características do produto, mercado e consumidor, os meios que veicularão as mensagens publicitárias ao *trade* e ao consumidor no PDV; identificar e desenvolver os meios adequados para que a informação do produto e da marca atinja o canal de distribuição, suas equipes de vendas e os consumidores.

Parente (2000, p.233) explica a importância da comunicação no canal de distribuição:

... em geral, os varejistas valorizam os esforços de propaganda e promoção no ponto-de-venda dos fornecedores, pois reconhecem que esses esforços contribuem para estimular as vendas em suas lojas. Entre as formas de promoção que envolvem diretamente os varejistas, destacamos: a propaganda cooperativa, demonstrações no ponto-de-venda e as promoções aos consumidores como prêmios, brindes, amostras etc.

A comunicação, em conjunto com a promoção, é um dos componentes de maior relevância no mix de *Trade Marketing*, pois ambas são utilizadas para atrair os consumidores a determinados PDVs e também motivá-los às compras. Além de sua função informativa, já que estabelece a comunicação entre o consumidor, a marca ou produto e o PDV, o composto promocional também pode ser persuasivo, servindo de estímulo ao consumidor, frente às

ofertas disponíveis na loja (PARENTE, 2000). Com eles, a indústria desenvolve ações de PDV, que podem ser cooperadas com o varejista, para incrementar os resultados de vendas. Apesar do mesmo objetivo - girar o estoque e incrementar as vendas - há algumas diferenças significativas entre os objetivos de propaganda e promoção do varejista em relação à indústria (PARENTE, 2000), o que pode gerar conflitos no desenvolvimento de ações de PDV cooperadas. Enquanto o varejista não prioriza qual marca deva ser promocionada, já que o importante é que o consumidor compre na sua loja, a indústria desenvolve ações que enfatizem os benefícios funcionais e emocionais das suas marcas, sem priorizar em qual varejista deveriam ser encontradas. Ao desenvolver uma ação, a indústria pensa no longo prazo, trabalhando variáveis atitudinais do consumidor em relação a sua marca e produto; todavia, o foco do varejista é o curto prazo e o quanto a ação irá gerar de retorno. A indústria desenvolve promoções de vendas para diferentes públicos: os consumidores finais, os intermediários e a própria força de vendas (McCARTHY, apud ABUKAWA; LOPES; REIS, 1996). Não é uma atividade permanente e visa incrementar o volume de vendas em períodos específicos, determinados pela empresa.

As promoções de vendas, como o merchandising, podem afetar o volume de vendas no PDV. Não se trata exclusivamente de utilizar essas duas ferramentas para que o processo de venda seja satisfatório; entretanto, elas contribuem para a alavancagem das vendas e conseqüentemente a satisfação dos consumidores e do canal de distribuição.

É importante analisar com atenção a atividade de merchandising, um dos componentes do mix de *Trade Marketing* de maior relevância para a atividade de comunicação de marcas e produtos.

1.4.1.1 A evolução do Merchandising

O Merchandising, como é conhecido nos dias atuais, originou-se a partir do desenvolvimento do sistema de vendas por auto-serviço, nos Estados Unidos, a partir de 1930. Com a crise de 1929, os comerciantes procuravam alternativas para incrementar seus

resultados de vendas e uma dessas iniciativas foi a mudança de layout das lojas. Eles notaram que, ao expor os produtos nas vitrines de forma organizada, o desempenho de vendas de suas lojas melhorava e por isso passaram a substituir as antigas lojas de balcão que, de certa forma impediam a compra por impulso, já que o consumidor não tinha o contato direto com o produto e dependia de terceiros para efetuar suas compras. Com a mudança do layout das lojas, todos podiam ver e escolher os produtos que queriam comprar. Desde então, o conceito passou por diversas mudanças ao longo dos anos e várias técnicas foram desenvolvidas com o mesmo intuito de estimular as vendas.

Apesar da evolução, ainda permanece uma indefinição quanto aos conceitos e propósitos da função de merchandising, fato apontado por diversos autores (BUENO, 2006). Para alguns é uma atividade de promoção de vendas ou de colocação de material promocional no PDV (COBRA, 1997), enquanto outros nomeiam merchandising como a promoção de vendas de produtos e serviços por meio de programas na televisão ou por outras mídias fora do meio publicitário tradicional. Fernandes (1999) define merchandising como uma função mais abrangente, iniciando-se desde o planejamento de marketing até finalmente a exposição do produto no PDV. Blesa (2003, p.18) conceitua o tema com foco no PDV, como “o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos ou serviços nos pontos-de-venda”. Em 1948, a American Marketing Association (AMA) definiu merchandising como o “conjunto de atividades integradas no sentido de se colocar o produto certo, no lugar certo, em quantidades e preços corretos” (apud SERRALVO, 1993, p.78). Essa conceituação é a mais encontrada na bibliografia disponível sobre o assunto, já que é a definição oficial da associação.

BUENO (2006, p.17) complementa de uma maneira mais pormenorizada o merchandising:

No contexto de um composto de marketing que procure incrementar vendas no varejo ao mesmo tempo em que cria valor para os clientes, o merchandising deve ser conceituado como uma técnica de comunicação; técnica essa especificamente empregada para a melhoria do desempenho das vendas de bens de consumo em lojas de auto-serviço.

Dentre tantas conceituações, o merchandising pode ser entendido, portanto, como o conjunto de técnicas de comunicação de marketing, cuja abrangência engloba ações ou materiais promocionais usados no PDV. Esses materiais devem trazer informação e reforço do valor das marcas e visualização adequada do produto pelo *shopper*, para que seja possível influenciar e motivar as decisões de compra e assim, possibilitar o aumento do giro dos produtos. Portanto, o PDV pode ser considerado um meio de comunicação para as marcas (CORSTJENS; CORSTJENS, 1995) e o merchandising é a técnica para desenvolver a comunicação.

O foco de comunicação das atividades de merchandising é o PDV, em oposição a outros meios de comunicação utilizados por marketing, como a televisão, rádio ou revistas. São analisadas as oportunidades disponíveis no ambiente interno da loja como o espaço de trabalho para comunicar marcas e produtos, considerando o fator vendas como essencial para identificar o sucesso do trabalho desenvolvido. Por meio de técnicas de exposição e comunicação dos produtos, as indústrias pretendem chamar a atenção dos consumidores para suas marcas e evitar assim, que sejam preteridas pelas marcas de seus concorrentes. Nesse sentido, o merchandising é uma ferramenta facilitadora da localização da marca e produto no PDV. Por isso é impossível pensar em merchandising sem associar o ambiente de loja como alvo de suas atividades.

Por ser a interligação entre as áreas de Marketing e Vendas, *Trade Marketing* precisa garantir a correta execução da estratégia de marca no PDV, em conjunto com o retorno em resultados de vendas que tragam rentabilidade para a empresa. Assim, as atividades de merchandising são o escopo da função de *Trade Marketing*, pela importância que o entendimento das necessidades, aspirações e desejos do *shopper* têm no alcance dos resultados de vendas. Já que a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha, *Trade Marketing* utiliza os recursos de merchandising para colocar o produto ao alcance dos olhos do *shopper* no PDV. Além disso, os gastos relacionados a merchandising ganham cada vez mais importância nos orçamentos de marketing, pois geram resultados produtivos e facilmente mensuráveis em relação aos investimentos de desenvolvimento de marcas. A importância do PDV no momento da decisão de compra também é outro fator de influência na definição das verbas de merchandising. Por ter acesso a estes dados, o canal de

distribuição está receptivo a oferta de ações de PDV desenvolvidas pela indústria e esta, por sua vez, sabe que deve atender a demanda para não perder sua posição na cadeia de distribuição.

As atividades de merchandising têm como foco a dinâmica de interação do consumidor com o produto e com o PDV. É importante a compreensão desse comportamento de compra a fim de trabalhar os componentes do canal de distribuição com a intenção de um resultado direcionado. Parente (2000, p.151) explica a importância desse entendimento:

Para que o varejista tenha sucesso, não são suficientes apenas dados sobre o perfil de seus consumidores, como sexo, idade, poder aquisitivo e região onde mora. São importantes, mas limitados. É preciso também conhecer o seu comportamento dentro da loja. Saber, por exemplo, como ele costuma fazer as suas compras, em que ordem e com que frequência compra cada categoria, quais motivos o levam a escolher uma determinada marca e qual a influência do merchandising e das promoções em sua decisão de compra. Essas informações passaram a ser tão essenciais que o consumidor dentro do supermercado ganhou uma denominação especial: *shopper*.

O *shopper* é o principal alvo das ações de merchandising, já que se procura desenvolver a comunicação produto-*shopper* no PDV, com a intenção de atrair, chamar a atenção e marcar o produto na sua mente. A apresentação e exposição do produto influenciam a decisão de compra, desde a altura em que se encontra o produto – olhos, mãos ou pés – ao emprego de recursos visuais que comuniquem a marca, os benefícios físicos ou emocionais, como também o valor que o *shopper* terá que desembolsar para efetuar a compra. A comunicação envolve os materiais de merchandising, tais como *displays*, faixas de gôndolas, cartazes, folhetos, entre outros materiais que geram um fluxo positivo de compras. Tais materiais, aliados à posição correta do produto, ao layout da exposição na gôndola e à precificação coerente com o custo-benefício que a marca representa, facilitam e impulsionam as vendas (BUENO, 2006).

Blessa (2003) explica que uma das funções do merchandising é interligar a propaganda e o produto no PDV, daí, entende-se que o trabalho deva estar diretamente alinhado às estratégias de marketing da marca, para que a função de ‘conexão’ desempenhada por merchandising seja efetiva no PDV. Outro ponto levantado pela autora é a eficácia do

merchandising, em termos de retorno dos investimentos feitos, já que suas atividades de comunicação são desenvolvidas no PDV, local que conta com “... os ‘três elementos-chave’ para a concretização da venda: o consumidor, o produto e o dinheiro” (BLESSA, 2003, p.24). Como a compra de um produto é a efetivação de todo o trabalho de valor de marca desenvolvido anteriormente, entende-se o trabalho de merchandising como estratégico na manutenção do patrimônio de marca, já que é uma comunicação direcionada para o momento de compra do produto, o que influencia diretamente a decisão de compra do consumidor, portanto “... nem sempre a marca preferida é efetivamente a escolhida no ponto de venda” (BUENO, 2006, p.85).

Pela importância que o espaço interno de uma loja representa para o ciclo de marketing de um produto, nota-se que tanto varejistas quanto fabricantes investem esforços financeiros e de merchandising nesse espaço, já que o fator visual é essencial para que uma marca seja vista mais facilmente pelo consumidor no momento da compra. Nesse sentido, os varejistas influenciam diretamente o espaço de exposição e as decisões de merchandising dos fabricantes. A respeito do primeiro aspecto, varejistas cobram altas quantias dos fabricantes para ceder espaços privilegiados de visualização, configurando um ponto de conflito entre os dois interessados, pois o fabricante deseja o melhor espaço pelo menor preço, enquanto que os varejistas desejam maximizar seus rendimentos ao ofertar espaços de exposição dos produtos. Como as lojas do sistema de auto-serviço prescindem de vendedores e o produto é o seu próprio vendedor, a questão do espaço para visualização é mais crítica neste tipo de PDV. Por isso a comunicação nas lojas é fator essencial para chamar a atenção do consumidor, comunicar benefícios funcionais e emocionais e reforçar o valor das marcas. Portanto, o merchandising nessa direção é o vendedor da marca no PDV, pois mostra, comunica e influencia a compra do produto, razão por que é um erro entender merchandising como apenas uma prática de exposição de produtos no PDV (BUENO, 2006).

Bueno ainda explica que os varejistas também influenciam diretamente as decisões e planos de merchandising dos fabricantes, que precisam entender como se dão as políticas de comunicação visual dos varejistas para adequá-las às suas estratégias de merchandising. Em algumas redes brasileiras a marca do fabricante fica em segundo plano em relação à marca do PDV, o que dificulta qualquer planejamento de comunicação em loja. Pela força que o varejo

brasileiro adquiriu nos últimos anos, as indústrias têm tido dificuldades em executar seus planos de merchandising no PDV, pois necessitam dispendir quantias consideráveis para a conquista de espaços privilegiados como também permissão para a comunicação de suas marcas e produtos.

Apesar das dificuldades impostas pelo canal de distribuição, a indústria está ciente da importância do trabalho de merchandising, dado o aumento dos investimentos no PDV. Entretanto, as empresas podem enfatizar as ações estritamente comerciais, com foco de curto prazo e necessárias apenas para o cumprimento de metas de vendas, negligenciando o aspecto estratégico e seus impactos no valor de marca (KOTLER, 2000). Por isso é importante entender com detalhamento como se dá o trabalho de gestão de marcas e sua aplicação nas ações de PDV.

2 MARCAS

A discussão sobre o tema ‘marca’ iniciou-se em meados do século 20, mais precisamente em 1955, quando Gardner e Levy escreveram um artigo, publicado na Harvard Business Review, a respeito do comportamento dos consumidores em relação a produtos e suas concepções sobre marcas. O artigo apresentava a importância do conhecimento do consumidor e da marca para os profissionais que pretendiam trabalhar a propaganda de forma diferenciada. Logo depois, na década de 60, o publicitário David Ogilvy destacou a importância da imagem de marca como o atributo mais relevante na venda de um produto.

Há diversas conceituações a respeito do tema marca, mas considera-se como definição inicial aquela desenvolvida pela American Marketing Association (apud KOTLER, 2000, p.426), que define marca com a seguinte explicação: “Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência.”

Diversos autores têm apresentado suas definições para o que é marca (AAKER, 1998; DAVIS, 2002; KELLER; MACHADO, 2006), porém observa-se que todos partem do conceito apresentado pela American Marketing Association para colocar suas próprias opiniões. A temática a respeito de marca como um meio para identificação do fabricante do produto e também para diferenciação da concorrência está presente nas definições defendidas pelos autores. Diferentemente de Aaker, Davis e Keller, Kotler parte para uma conceituação mais abrangente, com foco na questão da marca como garantia de qualidade do produto ou serviço adquirido. Assim, Kotler (2000, p.426) define marca como: “... essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.”

A partir do conceito da American Marketing Association, surge na década de 80 o conceito de valor de marca, inicialmente aparentando ser uma moda gerencial passageira. Entretanto, com o crescimento intensificado de fusões e aquisições, principalmente nos Estados Unidos, a partir da segunda metade da década de 80, o conceito mostrou não ser

passageiro (MARTINS, 2000). Logo, notava-se a importância financeira das marcas nas negociações de compra e venda de ativos.

Diante da importância financeira que uma marca pode adquirir no patrimônio de uma empresa, além de ser um diferencial competitivo, permitindo estabilidade comercial a longo prazo, construir e desenvolver uma marca sólida tornou-se um dos maiores desafios dos profissionais da área de Marketing (AAKER, 1996). Por esse motivo o tema é frequente nas discussões sobre os temas de Marketing.

2.1 HISTÓRIA DAS MARCAS

A utilização de marcas com a necessidade de diferenciar e garantir a identidade dos criadores existe há séculos (AAKER, 1998; KELLER; MACHADO, 2006; TAVARES, 1998; PINHO, 1996). Desde o antigo Egito, verificam-se registros de símbolos nos tijolos fabricados, a fim de facilitar a identificação do produtor (TAVARES, 1998). Os romanos utilizavam mensagens e pinturas nas mercadorias para identificar os endereços de compra e também auxiliar os analfabetos a identificarem os comerciantes e os produtos que vendiam. Na Idade Média, a marca passou a ser um recurso de controle da qualidade e quantidade produzida pelas corporações de ofício. As *Trademarks* eram utilizadas com o objetivo de preservar o monopólio das corporações de ofício e identificar falsificações ou artesões que não cumpriam as especificações técnicas acordadas. A partir do século XI, as marcas individuais passaram a ser obrigatórias, adquirindo uma conotação comercial (PINHO, 1996).

Entretanto, foi a partir da Revolução Industrial, no início do século XIX, que a preocupação com o registro e proteção das marcas aumentou, principalmente na Alemanha, Estados Unidos e Inglaterra, apesar da evolução da legislação de proteção às marcas ter sido lenta e confusa, principalmente pelas dificuldades inerentes à definição de valores intangíveis das marcas serem provados nos tribunais.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a relação entre indústria e comércio se equilibrou e o consumidor ganhou importância. A marca estabeleceu-se como expressão da economia moderna, dentro de um novo contexto de Marketing, considerada como importante recurso para a empresa (PINHO, 1996).

Tavares (1998) explica que a marca passou por diversas etapas de evolução que contribuíram significativamente para a construção do valor de marca. Tal evolução passou pelo uso de nomes pessoais, toponímicos, de produtos e de processos, chegando até a etapa dos nomes de marketing, mais usual nos dias de hoje.

Os nomes pessoais conferem status legal, distinção e reforça a reputação do que está representando. Os toponímicos referem-se à associação entre a imagem de uma empresa em relação a determinadas regiões geográficas, surgindo daí referências à região de procedência do produto, que garante a sua qualidade. Os nomes de produtos e de processos identificam um produto ou processo de produção e são comuns no mercado industrial. Na quarta etapa evolutiva da marca aparecem os nomes de marketing, como síntese das fases anteriores.

Kotler (2000) explica que a força de uma marca está sustentada em um trabalho consistente iniciado desde a definição de um produto com qualidade superior, embalagem apropriada ao produto e mercado, com o apoio de um programa de comunicação contínua, o que constitui etapas essenciais para a consolidação de uma marca. Sabe-se que, através de uma marca sólida e estabelecida, é possível atribuir a produtos associações únicas, reduzindo o foco do preço no momento de decisão da compra, como também ser um meio de facilitar a escolha do consumidor e a divulgação em qualquer meio de comunicação.

2.2 IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DAS MARCAS

Os relatórios financeiros de empresas proprietárias de marcas sólidas mostram a importância estratégica e financeira desse ativo nos seus resultados financeiros (TAVARES,

1998). Tavares explica que estudos desenvolvidos nos Estados Unidos mostram que marcas líderes geram retornos de 20%, enquanto a marca número dois traz 5%. Além da vantagem financeira, marcas sólidas e líderes de mercado dependem menos de promoções e o possível impacto de redução nos resultados, em virtude dos investimentos em comunicação, é menor em relação aos seguidores. Kotler (2000, p. 248) observa que “para alguns analistas, as marcas duram mais que os produtos e as instalações concretas de uma empresa, e são seu principal bem durável”. Ele explica que devido à arbitrariedade na estimativa do valor financeiro, normalmente as empresas acabam não mostrando o patrimônio da marca em seus relatórios financeiros. Portanto, mesmo com a indefinição de critérios objetivos para valorização de uma marca, observa-se na prática que as empresas estão considerando o valor de patrimônio de marca em processos de compra e vendas de ativos.

Dentro de um mercado sem concorrentes, uma marca se restringe à identificação do produto e da empresa. Ao considerar um mercado com vários concorrentes, a marca torna-se a imagem que o consumidor faz do produto, serviço ou da própria empresa que comercializa a marca. Para Aaker (1998, p.7):

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Portanto, da simples necessidade de proteção do patrimônio, a marca passa a ser o meio de fácil identificação e preferência do consumidor por determinado produto ou serviço. Dessa maneira, a marca é o principal ativo que a empresa dispõe para trabalhar contra a transformação dos produtos em *commodities* (TAVARES, 1998). Sendo estabelecida na mente do consumidor, ela é essencial para diferenciar os produtos e gerar valor agregado dentro de uma ampla oferta de produtos.

A marca torna-se o conjunto de relações que apóiam a sua competitividade em um mercado globalizado e inconstante, no qual as garantias de resultados futuros são ínfimas. Por essa razão, as marcas tornaram-se mais do que nomes. Tavares (1998, p.17) afirma que é “...

através da marca que a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado”. Assim sendo, ao adquirir um produto o consumidor compra o conjunto de atributos da marca. Cabe à gestão de marcas garantir o desenvolvimento e manutenção dos atributos e valores, construindo uma imagem atrativa ao consumidor, além de colaborar para o estabelecimento do patrimônio de marca, como valor financeiro da empresa e, ao mesmo tempo, como valor agregado à marca.

Uma marca forte e consolidada é capaz de promover um relacionamento entre os diversos agentes da cadeia de valor, além de permitir um intercâmbio de valores intangíveis, entre a empresa e seus diferentes públicos, como fornecedores, distribuidores, funcionários e, especialmente, os consumidores. O nível de troca de valores intangíveis é o que torna uma marca forte dentro do mercado onde atua. Com o trabalho consistente e contínuo desse relacionamento, o consumidor terá preferência e lealdade a um produto ou serviço. A marca também constitui proteção contra os concorrentes e forte poder de barganha com os canais de distribuição e com os fornecedores (TAVARES, 1998). Assim sendo, de um lado, o canal de distribuição sabe que, ao comercializar uma marca forte e estabelecida, se beneficia da imagem e relacionamento com os consumidores (AAKER, 1996) e o fornecedor, ciente dos ganhos comerciais e financeiros que uma marca sólida pode gerar ao PDV, negocia espaços maiores e privilegiados na loja, com o objetivo de se destacar de seus concorrentes e garantir melhores resultados em vendas. De outro lado, o canal de distribuição tem participação importante no trabalho de diferenciação entre as marcas comercializadas no PDV, o que impacta nos lucros de uma marca (KOTLER, 2000). Tanto varejistas quanto fabricantes sabem que essas distinções são essenciais para a garantia de incremento no resultado financeiro.

Outro aspecto importante é o grupo de clientes fiéis que uma marca pode conquistar. Esse aspecto está diretamente relacionado à sustentabilidade do valor de marca, pois uma marca é considerada forte e de posição consolidada no mercado onde atua em virtude do número de consumidores fiéis, aqueles que sempre compram a mesma marca. Por essa razão os estrategistas de marketing necessitam garantir que tais clientes sejam constantes e em número crescente, trabalhando o valor de marca com o objetivo de aumentar o nível de fidelidade do consumidor ao longo do tempo (KOTLER, 2000).

Apesar de estarem relacionados, marca e produto apresentam características diferenciadas. Kotler (2000, p.33) afirma que “um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo”, enquanto que marca “... é uma oferta de fonte conhecida”. Tavares (1998, p.17) ressalta que “... marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica, o que o consumidor compra é a marca”. Ambos os autores enfatizam o conceito de marca como algo mais amplo – vai além do tangível, visto que revela a visão de mundo e de negócios, inspira e orienta pessoas e empresas a criarem produtos, serviços, sistemas, procedimentos, hábitos e costumes que satisfaçam os objetivos, as expectativas e necessidades de todos os envolvidos (AAKER, 1996). A qualidade desse relacionamento determina a competitividade da marca quanto à lealdade, ao tempo de inovação, à redução de custos e ao valor percebido (AAKER, 1998). Enquanto um produto é desenvolvido, comercializado, com possibilidade de desaparecer, a marca pode passar entre as gerações, pois está associada a memórias e valores intangíveis, que vão além das características físicas de um produto (TAVARES, 1998).

Keller e Machado (2006) falam que uma marca forte permite alta rentabilidade comercial, suporta preços acima da média do mercado (preço *premium*), como também não demanda níveis elevados de recursos no seu gerenciamento, além de ser menos suscetível a guerra de preços, justamente por ter uma imagem positiva e um nível de consciência elevada por parte do consumidor. Kotler (2000) ratifica a tese dos autores, ao afirmar que o consumidor satisfeito com uma marca está menos suscetível às guerras de preços, menos atento a marcas e à comunicação dos concorrentes, como também é menos sensível a preço.

Logo, as vantagens que uma marca forte e de valor reconhecido pode produzir para uma organização comercial são variadas, entre as quais podem ser citadas (1) as vantagens comerciais: margens maiores nas negociações de preços, menor vulnerabilidade de comercialização em épocas críticas, influência reduzida no consumo quanto ao aumento de preços, possibilidade de praticar preços *premium*; (2) vantagens em relação aos concorrentes: maior apoio por parte do canal de distribuição, espaços maiores no PDV, menor vulnerabilidade em relação às ações competitivas do mercado; e (3) vantagens de marketing: facilidade no lançamento de extensões de linha, redução ou ausência de ações de contra-ataque à concorrência, maior lealdade dos consumidores, com conseqüente redução nos

investimentos em comunicação. Todos esses benefícios tornam a relação custo *versus* benefício dos investimentos favorável em uma empresa que possui uma marca de valor reconhecido no mercado.

Entretanto, o processo de construção e gestão de uma marca é uma etapa complexa na execução da estratégia do produto. Kotler (2000, p.428) salienta que:

Um nome de marca precisa ser cuidadosamente gerenciado para que seu valor patrimonial não se deprecie. Isso requer manter e melhorar a conscientização da marca, sua qualidade e sua funcionalidade percebidas e associações positivas a ela. Essas tarefas exigem investimento contínuo em P&D, publicidade habilidosa e excelente atendimento ao varejista e ao consumidor.

O autor explica que, por um lado, são necessários recursos de longo prazo, principalmente relacionados à propaganda, promoção e embalagens, para a consolidação de uma marca e, por outro, há uma necessidade constante de demonstrar que os investimentos em valor de marca tragam retornos positivos para a empresa (AAKER, 1996). O autor também aponta outras adversidades que afetam o desenvolvimento de marcas, como a pressão pela competição de preços e a proliferação de concorrentes, que desestimulam o trabalho de desenvolver uma marca. Outros aspectos também geram complexidade para a tarefa, como a fragmentação da mídia e dos mercados, tornando a comunicação com o público alvo cada vez mais particularizada (TAVARES, 1998). Alterar a estratégia de uma marca sólida também não é bem visto pelos acionistas, pois são receosos em relação a inovações e preferem direcionar o investimento para outras áreas. Em relação ao PDV, os varejistas estão fortalecidos, pressionam por preços mais baixos e concorrem com os fabricantes com suas marcas próprias. Todavia, todos esses pontos giram em torno de um ponto central: a pressão pelos resultados de curto prazo e a necessidade de demonstrar o retorno mensurável dos investimentos realizados (AAKER, 1996).

2.3 PANORAMA SOBRE O CONCEITO DE VALOR DE MARCA

A partir da década de 50, o marketing moderno descobriu o potencial da marca como maneira única de influenciar o consumo, indo além de sua função tradicional de identificar o fabricante e se distinguir da concorrência (AAKER, 1998). Além de trabalhar essas variáveis, a marca passou a englobar características intangíveis, como sentimentos, valores ou ideais, que se sobrevalorizavam em relação ao produto e seus atributos e benefícios funcionais. Atualmente são essas características intangíveis que tornam uma marca valiosa.

Há dois motivos importantes para o estudo do assunto valor de marca. O primeiro relaciona-se a importância financeira de estimar valores precisos para a marca, já que as decisões de fusões, aquisições e investimentos são tomadas com base em balanços e avaliações de ativos. O segundo vem de uma necessidade estratégica para a melhoria na produtividade de marketing, já que o aumento da concorrência e dos custos pressiona as empresas na busca por eficiência de suas despesas de marketing. Dessa forma, as empresas procuram mais entendimento do comportamento do consumidor a fim de melhorar as decisões estratégicas de diversos assuntos como definição de público alvo e posicionamento de produto, como também as decisões táticas (KELLER, 1993).

Tavares (1998) ratifica a importância do desenvolvimento do valor de marca, pois este contribui para a diferenciação entre produto e marca, o que é importante para evitar a ‘comoditização’ dos mercados e reduzir a importância que o preço adquiriu nos últimos anos. Além disso, como as marcas são compradas e vendidas, os investimentos em desenvolvimento e gestão de marca precisam ser justificados, para que avaliações positivas fortaleçam o valor das marcas. Desse modo, verifica-se a importância em se desenvolver meios para se atribuir valor à marca.

A teoria do valor de marca começou a ganhar notoriedade na literatura inglesa e norte-americana a partir da década de 60, vista como um anseio de se tentar quantificar o valor de uma marca. Esse movimento ganhou força em meados da década de 80, em particular nos Estados Unidos, decorrente do elevado número de fusões e aquisições que ocorreram naquele

momento (MARTINS, 2000), exigindo da comunidade financeira o interesse e conhecimento mais apurado sobre como determinar o preço do valor das marcas. O conhecimento era indispensável para a definição de preços ajustados ao mercado, visto que as empresas tiveram seus valores de vendas superiores ao seu patrimônio tangível. Desde então diversas teorias têm sido desenvolvidas com o intuito de se tentar quantificar em termos financeiros quanto uma marca vale para uma empresa. Além disso, outro evento que contribuiu para o crescente interesse foi o reconhecimento da importância do tema valor de marca pelo Marketing Science Institute (AAKER; BIEL, 1993, apud RUÃO, 2003).

Para que a marca seja considerada um ativo no patrimônio da empresa é preciso que ela tenha uma vantagem diferencial sustentável. Tal diferencial refere-se a uma razão forte que o consumidor possa ter para preferir uma determinada marca em relação às suas concorrentes. Mantendo-se ao longo do tempo, essa vantagem diferencial será sustentável e não deverá ser de fácil reprodução por seus concorrentes. O Marketing Science Institute (1988, apud RUÃO, 2003, p.185) reforça essa afirmação, ao considerar o valor de marca:

... como o conjunto de associações e comportamentos da parte dos consumidores, membros dos canais de distribuição e elementos da organização, que permitem à marca ganhar um volume de vendas ou uma margem de lucro não igualável na sua ausência...

Conclui-se, daí, que esse valor atribuí à marca a posição de um dos ativos dentro do patrimônio de uma empresa. Fombrun (1996, apud TAVARES, 1998) aborda a questão financeira para determinar o valor de marca, considerando-o como o valor de mercado deduzido do ativo líquido necessário para produzi-la e vendê-la. Apesar de sua abordagem financeira, Fombrun não difere da posição defendida pelo Marketing Science Institute, já que para a existência de um conjunto de associações dentro da cadeia de valor, são necessários recursos para desenvolvê-lo e assim conseguir alcançar um valor de marca que traga sustentabilidade em longo prazo. Diferentemente das abordagens anteriores, Aaker (1998) e Keller (1993) consideram o valor de marca como a diferença entre o valor que uma marca agrega a um produto que tenha sua imagem em relação aquele produto que não tenha a mesma imagem.

Aaker também aponta a fidelidade à marca para a conceituação do valor de marca. Ele explica que o patrimônio de marca relaciona-se diretamente à quantidade de consumidores conquistados, cuja fidelidade à marca situa-se em três níveis: os satisfeitos e sujeitos a custos no caso de troca de marca; os que valorizam a marca e a consideram parte de sua vida e, finalmente, os consumidores totalmente fiéis à marca. Para o autor, esses três níveis de fidelidade são responsáveis por definir o valor de uma marca.

Em decorrência da exposição acima, observa-se que o conceito valor de marca pode ser compreendido a partir das diversas abordagens encontradas na literatura. Entretanto, não basta conceituá-lo, faz-se necessário também contextualizar como se dá a construção do valor de marca. Para tanto, utilizar-se-á a explicação dada por Tavares (1998, p.21): “As marcas podem ainda ser definidas na perspectiva da empresa e do consumidor. Na primeira perspectiva, a marca pode ser vista como um conjunto de atributos; na segunda, ela é uma expectativa de benefícios.”

Nesse sentido, compreende-se que a construção do valor de marca engloba duas perspectivas: a da empresa e a do consumidor. Apesar de o valor de marca estar intimamente relacionado à perspectiva do consumidor, é importante considerar as ações a partir da empresa em relação a seu mercado alvo, já que ela é responsável pelo desenvolvimento do valor de marca.

Os aspectos considerados na construção do valor de marca, a partir da perspectiva da empresa são: (1) imagem, abrange ações de relacionamento desenvolvidas com o público consumidor, empregados, fornecedores, governo, concorrentes e imprensa, que pode permitir o contato com a marca ou mesmo extrapolar; (2) identidade de marca e corporativa, diferente do primeiro aspecto que mostra como a empresa ou marca é percebida, a identidade é a perspectiva no futuro, portanto é aspiracional; (3) reputação corporativa se relaciona com a reação, positiva ou negativa, do seu público interno ou externo a respeito da empresa, decorrente da consistência entre a qualidade das ações desenvolvidas e a percepção por seu público e, por último, (4) posicionamento de marca, definido como uma proposição de valor que apresente uma vantagem competitiva sustentável, convincente para justificar a compra ao consumidor. Portanto, podem-se considerar os aspectos citados acima em duas abordagens. A

primeira refere-se às ações definidas pela empresa e desenvolvidas com seu público, que correspondem à identidade e ao posicionamento, baseados na estratégia de comunicação; a segunda refere-se à reputação e à imagem que são conseqüências das ações junto ao público de uma empresa.

Apesar de esses aspectos apresentarem o desenvolvimento de uma proposta de valor de marca a partir da perspectiva da empresa, é importante a análise daqueles que geram valor de marca a partir da visão do consumidor. Nesse sentido, é importante entender a questão dos atributos e benefícios relacionados ao produto e à marca que o representa. Os atributos estão relacionados às características físicas do produto e os benefícios funcionais são decorrentes do seu consumo. A respeito das expectativas de benefícios, o consumidor vincula valores pessoais aos atributos do produto. Tais benefícios podem ser funcionais, baseados no que as características do produto proporcionam de vantagem funcional; experienciais, relacionados aos sentimentos que o uso ou consumo de um produto traz ao consumidor, e simbólicos ou auto-expressivos, os quais abrangem os valores de aceitação por um grupo social e outros que mostrem, através do consumo, a personalidade do seu consumidor. Ao longo dos anos a marca dependerá menos de suas fontes funcionais, ou seja, o produto poderá tornar-se obsoleto; posteriormente, será atualizado, mas ainda assim herdará o valor adquirido pela marca que o representava.

Assim, as empresas devem trabalhar a marca com o objetivo de estabelecer associações positivas em relação a ela, a fim de evitar dependência das fontes funcionais. Tratá-la como apenas um nome ou uma identificação comercial, promovendo apenas os atributos físicos pode não trazer os resultados esperados. O primeiro ponto é que o consumidor sempre está mais interessado nos benefícios do que nas características. O segundo ponto é a facilidade que as empresas têm em copiar atributos físicos dos concorrentes. Por último, os benefícios funcionais que hoje são desejados pelo consumidor, amanhã podem tornar-se obsoletos, menos desejáveis ou fora de moda (KOTLER, 2000).

Ainda sob o ponto de vista do consumidor, é importante a compreensão de três recursos psicológicos – cognitivo, afetivo e conativo – para o entendimento do comportamento do consumidor. Tavares (1998, p.93) explica:

O componente cognitivo representa o conhecimento e a crença sobre o objeto da atitude; o componente afetivo representa os sentimentos sobre o objeto da atitude; e o conativo representa as tendências de ações ou de comportamentos em relação ao objeto da atitude.

Faz-se necessário, a partir desses conceitos psicológicos, entender os aspectos geradores do valor de marca, na perspectiva do consumidor. O primeiro aspecto, modelo de rede associativa, baseia-se na estrutura da memória, considerando-a um arquivo de informações armazenadas (nódulos), que interage através de elos responsáveis por estabelecer as associações entre os nódulos. A marca é uma dessas informações que, ao ser ativada através da memória, cria uma estrutura de referência de valores a ser usada pelo consumidor no momento de contato com a marca. A associação da marca, segundo aspecto, está relacionada a dois níveis de associação: primária, que se refere aos aspectos físicos da marca e os sentimentos provenientes do seu uso e secundária, derivada da primária e proveniente de informações geradas pela empresa ou outros meios de comunicação. Em seguida, a alavancagem de associações secundárias é importante para suprir possíveis deficiências das primárias ou até mesmo complementá-las. O último aspecto é a administração do valor de marca baseada no consumidor, necessário para garantir que as ações desenvolvidas reforcem a imagem planejada, como também restringir ou minimizar associações prejudiciais.

A partir do entendimento da construção do valor de marca nas perspectivas do consumidor e da empresa, nota-se que a segunda perspectiva possui variáveis de maior controle, visto que é necessário garantir que a sua percepção do consumidor esteja de acordo com o planejado pela empresa. A sua resposta depende de como se dão as associações em relação aos elementos de marketing de uma marca.

Assim, da compreensão sobre as diversas conceituações para o tema valor de marca, passa-se à análise dos modelos de gestão de marcas, cujas principais funções são desenvolver, consolidar e manter o valor de uma marca.

2.4 MODELOS PARA GESTÃO DE MARCA

Dada a importância estratégica que a marca representa para uma empresa, é importante a divulgação e o gerenciamento interno de um planejamento compreensível e consistente de marca. Com o objetivo de auxiliar os administradores nessa tarefa, autores desenvolveram e têm defendido seus pontos de vista a respeito do tema. Para o entendimento mais aprofundado da temática, nesta Dissertação foram abordados com maior atenção os modelos de gestão de marca desenvolvidos por Kevin Lane Keller (KELLER, 1993; KELLER; MACHADO, 2004) e David A. Aaker (1996; 1998). As razões que levaram a essa escolha devem-se ao fato de que o primeiro autor mostra sua importância no estudo sobre marcas a partir de uma perspectiva do consumidor final, e o segundo é reconhecido como uma autoridade mundial no estudo de marcas e valor de marca, sendo que os trabalhos a respeito deste tema sempre se referem às obras de Aaker.

A fim de facilitar a compreensão dos modelos de gestão de marca, primeiramente será apresentado o modelo desenvolvido por Keller (1993), mais abrangente e com enfoque no consumidor final e, por último, o modelo de Aaker (1996, 1998), que apresenta as fontes do valor de marca.

2.4.1 Modelo de Gestão Estratégica de Marca de Kevin Lane Keller

Keller apresenta em suas obras um modelo conceitual do valor de marca a partir da perspectiva do consumidor. Esse modelo define o valor de marca como o efeito diferencial do conhecimento de marca proveniente da resposta do consumidor ao trabalho de marketing da marca. O valor de marca baseado no consumidor efetiva-se quando ele é familiar à marca e guarda associações favoráveis, fortes e únicas da marca na sua memória, como também pode ser considerado positivo quando os consumidores reagem de maneira favorável a um elemento do marketing mix da marca.

A criação de associações favoráveis à marca, nas quais os consumidores acreditam que a marca tem atributos e benefícios capazes de atender suas necessidades, reflete diretamente no sucesso dos programas de marketing. A atitude positiva do consumidor em relação à marca também é outro aspecto que influencia positivamente o desempenho do trabalho de marketing. Para isso é importante que os gestores de marca tenham com clareza quais são os atributos e benefícios considerados importantes pelo consumidor para a partir daí estabelecerem associações favoráveis. Entende-se que o consumidor não está apto para avaliar se um atributo ou benefício é bom ou ruim se ele não o considerar importante. Entretanto, nem todas as associações são relevantes na decisão de compra e sua avaliação pode variar dependendo da situação e do contexto no qual o consumidor decidirá o consumo ou compra do produto. Keller (1993) exemplifica esta afirmação com o consumidor apressado, que irá valorizar a eficiência do atendimento no serviço, enquanto aquele em situação de tranquilidade não será tão impactado por esse atributo.

A força das associações de marca depende da forma como é acessada pela memória do consumidor e mantida como parte da imagem de marca. A força é resultado da quantidade e qualidade da informação recebida pelo consumidor, enquanto é codificada na sua memória. Assim, quanto mais o consumidor pensar e elaborar informações relevantes sobre o produto, mais associações fortes serão desenvolvidas em sua memória. Portanto, quanto mais fortes e freqüentes esses pensamentos, maior a probabilidade e facilidade de o consumidor ativar as informações armazenadas. Todavia, o consumidor necessita de pistas que acionem a recuperação das associações, por isso quanto maior a quantidade de estímulos relacionados à marca, maiores as chances de ele lembrar a informação. Os profissionais de marketing precisam definir os estímulos que possibilitarão aos seus consumidores a lembrança rápida da marca.

Além da favorabilidade e força, as associações precisam ser exclusivas. Diante da oferta ampla de tantas marcas, é necessária uma vantagem competitiva e sustentável em longo prazo para garantia de longevidade da marca. Por essa razão, as associações precisam ser exclusivas, pois precisam oferecer ao consumidor uma proposta única de valor que justifique a decisão por uma determinada marca. A associação pode ser comunicada ao consumidor de diversas maneiras. Por meio de comparações com marcas concorrentes, a associação pode ser

transmitida de forma direta e comparativa. Pode também ser feita de forma implícita, sem declarar um diferencial competitivo ou por destaque aos atributos relacionados ou não relacionados ao produto, como também os benefícios funcionais, experienciais ou de imagem. Em suma, é importante que a marca tenha associações fortes, superiores a seus concorrentes, para garantir o sucesso no seu mercado de atuação.

O valor de marca baseado no consumidor traz informações importantes que auxiliam na definição de táticas e estratégias de marketing. Keller (1993) aponta dois pontos que surgem deste conceito. O primeiro está relacionado ao profissional de marketing, que deve trabalhar as atividades para a marca de uma forma ampla, além de compreender como as mudanças no conhecimento de marca afetam os resultados, sejam financeiros ou de vendas, por exemplo. O segundo ponto relaciona-se a questão do curto x longo prazo, visto que o sucesso futuro dos programas de marketing é afetado diretamente pelo conhecimento atual da marca, definido pelo trabalho de marketing realizado no curto prazo.

Para entender como se dá o conhecimento de marca, Keller utiliza algumas noções básicas de memória. O conhecimento de marca é construído por meio de uma rede associativa de memória, na qual nódulos, que contêm informações, fazem ligações entre si e constituem uma rede associativa, gerando o conhecimento, que é definido em dois componentes: (1) consciência e (2) imagem de marca. O primeiro componente engloba a recordação da marca pelo consumidor e o segundo apresenta o conjunto de associações relacionadas à marca, que os consumidores guardam na memória. Dessa forma, é importante o entendimento de como o valor de marca baseado no consumidor é construído, medido e gerenciado.

2.4.1.1 Consciência da marca

A consciência da marca é um dos elementos que forma o conhecimento de marca e é composta pelo reconhecimento e recordação de marca. Segundo Rossiter e Percy (1987, apud KELLER, 1993, p.3) a força da consciência de marca é “... refletida pela habilidade dos consumidores em identificar a marca sob diferentes condições”. Para compreender como se dá

essa identificação, é preciso analisar com detalhamento os componentes da consciência de marca. O reconhecimento, sendo um deles, é a identificação que o consumidor faz da marca, visto que foi exposto a ela anteriormente, razão por que não se pode dizer que há reconhecimento sem que exista uma exposição prévia do consumidor à marca. Como o segundo componente, a recordação de marca refere-se à menção à marca quando a categoria de produtos que ela representa é citada, quando são citadas as necessidades relacionadas à categoria ou mesmo quando outro tipo de pista é especificada ao consumidor. Assim, a recordação, diferentemente do reconhecimento, demanda do consumidor a referência da marca a partir de uma consulta ao banco de informações presente em sua memória.

A importância do nível de reconhecimento e recordação de marca depende do quanto os consumidores decidem suas compras dentro do PDV, local em que estão diretamente expostos à marca. Por esse motivo, o reconhecimento de marca terá valor estratégico a partir do momento em que as decisões do consumidor são feitas exclusivamente no local de compra. Nesse caso, como ele é influenciado pelas variáveis presentes no ambiente de loja, é importante que reconheça facilmente a marca de preferência, diante de tantos obstáculos visuais, sensoriais e de incentivo à compra. O PDV, então, torna-se uma variável de grande impacto no desempenho da marca, seja em termos financeiros, de vendas ou mesmo do valor de marca. Todavia, para as compras definidas antes de estar no PDV, a recordação será mais importante para que a marca seja eleita no momento da compra.

A partir dessa constatação, fica clara a importância da função que a consciência de marca exerce no processo de decisão de compra. É importante para a marca que o consumidor a tenha em mente no momento em que pensa sobre a categoria de produtos que ela está representando. Quando isso acontece, é alta a probabilidade de estar presente na lista de marcas a serem consideradas no momento de compra. A consciência de marca também pode influenciar na definição da lista de marcas preferidas, mesmo que não existam fortes associações relacionadas. Para as compras com baixo envolvimento, um nível mínimo de consciência de marca será suficiente para definição da opção. Outro aspecto observado por Keller a respeito da consciência de marca é a sua influência na formação e força das associações na imagem de marca.

2.4.1.2 Imagem de marca

Keller (1993) explica que, apesar da importância como conceito de marketing, a definição de imagem de marca não apresenta um acordo entre os teóricos para a conceituação mais apropriada. Apesar disso, a imagem de marca pode ser entendida como percepções que o consumidor tem sobre a marca, decorrentes de associações que guarda em sua memória. Por um lado, a imagem de marca é formada a partir de um vínculo da marca, presente na memória do consumidor, cuja origem deve afetar o modo como diferentes tipos de informações podem ser adicionados a esse vínculo na memória da marca. Por outro lado, as associações de marca são outros nódulos de informação, relacionados ao nódulo da marca que guarda o seu significado para o consumidor. A força, exclusividade e favorabilidade das associações de marca são variáveis constituintes do conhecimento de marca que desempenham uma função fundamental na formação do valor de marca, como também são estratégicas nas decisões de compra de alto envolvimento do consumidor.

A fim de compreender com mais exatidão como se dá a formação da imagem de marca, é importante o entendimento detalhado dos diferentes tipos de associações de marca, que podem estar presentes na memória do consumidor. Assim, elas podem ser diferenciadas quanto ao volume de informação consolidada ou resumida em uma associação, ou seja, quanto ao nível de abstração necessário para elaborá-la. Dessa forma, pode-se categorizar a associação em: (1) atributos, (2) benefícios e (3) atitudes.

Os atributos são definidos como aspectos descritivos, entendidos como aquilo que o consumidor entende que o produto é ou possui, como também o que está envolvido na decisão de compra ou consumo, por isso os atributos são responsáveis por caracterizar o produto. Podem ser categorizados de diversas formas, sendo que uma das principais é a definição que apresenta a relação direta com o desempenho do produto – atributos relacionados ao produto e atributos não relacionados ao produto. A primeira definição engloba a composição física do produto ou as necessidades do serviço e são os elementos necessários para desempenhar a função que o consumidor espera encontrar no produto procurado. Os atributos não relacionados ao produto são suas características externas, que podem ser identificadas em

quatro variáveis principais: (a) informação de preço, (b) embalagem, (c) imagem do usuário e (d) imagem de uso.

O preço é considerado um atributo não relacionado ao produto porque não está diretamente relacionado ao desempenho do produto, apesar de ser um elemento necessário para o auxílio na decisão de compra. É um atributo importante, pois os consumidores definem crenças e valores sobre os produtos de sua preferência, como também organizam seu conhecimento sobre categorias de produtos baseando-se em níveis de preço para diferentes marcas. Como o preço, a embalagem também não está diretamente relacionada ao desempenho do produto, mas é considerada como variável de influência no processo de decisão de compra. A terceira e quarta variáveis dos atributos não relacionados ao produto, imagem do usuário e do uso, são elaboradas a partir da própria vivência do consumidor com a marca ou com seus usuários ou, de forma indireta, pela representação do público alvo nas comunicações da marca.

Os benefícios, como segunda categoria das associações de marca, são os valores pessoais que vão além dos atributos, ou seja, são intangíveis. São as idéias a respeito do que o produto pode fazer pelo consumidor. Os benefícios também podem ser classificados em três grupos, de acordo com as motivações às quais estão relacionados: (a) benefícios funcionais, (b) benefícios experienciais e (c) benefícios simbólicos. Os benefícios funcionais são as vantagens intrínsecas do consumo do produto e geralmente referem-se aos atributos relacionados ao produto. Frequentemente, são aqueles benefícios que o consumidor procura para satisfazer suas necessidades de motivação básica (MASLOW, 1970). Os benefícios experienciais proporcionam a satisfação de necessidades relacionadas ao prazer sensorial e ao estímulo cognitivo. Finalmente, os benefícios simbólicos são as vantagens extrínsecas ao produto e com frequência correspondem aos atributos não relacionados ao produto. São as necessidades de aprovação social, expressão de personalidade ou mesmo uma afirmação da auto-estima, por meio do consumo do produto. Os consumidores que procuram esses benefícios desejam marcas que lhes proporcionem prestígio, visibilidade social e expressão de sua personalidade.

As atitudes são elaboradas a partir das avaliações que o consumidor faz sobre a marca e são importantes porque constituem a base para a formação do comportamento do consumidor em relação à marca. A atitude pode ser definida como o conjunto de valores relacionados aos atributos ou benefícios de um produto e é formada pelos atributos intrínsecos ou extrínsecos, como também pelos benefícios funcionais, experienciais ou simbólicos. Dessa forma, a atitude corresponde a uma função de valor, que permite ao consumidor expressar sua personalidade e sua auto-imagem para o grupo social onde está inserido, por meio do consumo do produto que a marca representa.

Toda associação de marca necessita ser coesa no seu posicionamento. Quando as informações são consistentes com o significado das associações, o consumidor tende a aprender e lembrá-las com mais facilidade. Por consequência, também afeta o nível de coesão da imagem de marca. A unicidade da associação de marca é importante componente estratégico contra ataques dos concorrentes, pois uma imagem difusa da marca dificulta a sua identificação pelo consumidor e a construção de novas associações, abrindo uma oportunidade para os concorrentes copiarem ou mesmo se apropriarem das associações. Finalmente, diversas associações relevantes para influenciar a decisão de compra podem ser desconsideradas, já que a imagem inconsistente dificulta a recuperação de informações importantes na memória do consumidor.

Visto que o Modelo de Gestão Estratégica de Marca considera a perspectiva do consumidor para entender como o valor de marca se desenvolve, é importante entender com detalhamento como as fontes geradoras de valor podem ser trabalhadas, a partir da descrição e análise do Modelo de Gestão do Valor de Marca desenvolvido por David Aaker.

2.4.2 Modelo de Gestão do Valor de Marca de David A. Aaker

Aaker (1996, 1998) apresenta em seu modelo as vantagens do valor de marca tanto para a empresa quanto para o consumidor final, como também os resultados positivos que empresas podem alcançar no longo prazo quando têm marcas fortes. Salienta que um dos

principais erros ao se criar a estratégia de identidade de marca é o foco nas características funcionais do produto que representa a marca, já que pode ser copiado por qualquer concorrente, enquanto os benefícios emocionais e de auto-expressão, a personalidade e os símbolos característicos da marca são únicos e fazem parte do seu valor como marca. Com o trabalho mais ampliado na gestão de marca, Aaker mostra como é possível desenvolver uma marca sólida e com valores diferenciados em relação a seus concorrentes.

Aaker (1996, p.17) considera valor de marca como “o conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes”.

Sem o devido trabalho de manutenção desses ativos, o valor de marca pode desaparecer ao longo do tempo, por isso são necessários investimentos para a criação, desenvolvimento e manutenção dos ativos. Aaker define e também categoriza os ativos em cinco fontes geradoras de valor: (1) lealdade à marca; (2) conhecimento da marca; (3) qualidade percebida; (4) associações à marca e (5) outros ativos relacionados à marca, tais como marcas registradas, patentes e relacionamento com o canal de distribuição, entre outros.

Com a proliferação de marcas e produtos, o consumidor fica indeciso e inseguro ao decidir por uma marca, principalmente no que diz respeito à qualidade e ao seu desempenho. É quase impossível ter informações sobre todas as opções disponíveis no mercado e a variedade acaba causando confusão aos consumidores. Por essa razão uma marca forte e estabelecida no seu mercado de atuação teria a função de auxiliar a escolha e ser uma espécie de garantia no momento de decisão de compra.

Ao considerar a perspectiva dos consumidores, o valor gerado por uma marca relaciona-se à facilidade na identificação do fabricante e da origem do produto, além de possibilitar a associação a outras variáveis como o preço e o mercado para o qual o produto está direcionado. O valor de marca também é uma garantia ao consumidor no momento de decidir a sua compra, reduzindo as chances de uma escolha errada. No lado das empresas, ter

uma marca forte em seu portfólio gera economias de escala consideráveis em vários aspectos. Primeiro, os custos de marketing, pois uma marca com amplo conhecimento necessita de menos investimentos de comunicação para manutenção. Além disso, ao ser forte, uma marca também não será confundida em comunicação de promoções, já que está estabelecida para seu público-alvo.

Outro ponto de economia de escala é o nível de lealdade à marca. Ao manter consumidores fiéis, uma empresa tem diminuição nos gastos de marketing, já que é mais barato manter do que conquistar novos consumidores. Além disso, uma empresa com marcas fortes está menos vulnerável a guerra de preços e pode determinar um preço *premium* para seus produtos, fugindo dessa competição. Por não ser suscetível a esse tipo de concorrência, a empresa garante melhores resultados e estabilidade financeira no longo prazo.

Dado que o canal de distribuição também se beneficia ao comercializar uma marca forte e estabelecida, já que os consumidores esperam encontrar suas marcas preferidas no PDV, o poder de barganha por maiores espaços de exposição nas prateleiras é maior com o canal de venda. Dessa forma, a marca forte é uma vantagem comercial no momento de compra, pois com a proliferação de marcas, a disputa por espaço no PDV é acirrada e a tendência é que o espaço seja reduzido para exposição de outros produtos que surgem a todo o momento. Por esses motivos, Aaker (1996;1998) afirma que o grande desafio dos administradores é desenvolver uma marca sólida, que possa ser uma vantagem competitiva e sustentável no longo prazo para as organizações. Ao compreender a importância da marca para a empresa, faz-se necessário entender detalhadamente como se dá o valor de marca, por meio da análise das cinco fontes geradoras de valor para a marca, conforme o modelo de gestão de marca desenvolvido por Aaker.

2.4.2.1 Lealdade à marca

Segundo Aaker, o núcleo do valor de marca é a quantidade de consumidores leais que ela pode conseguir a seu favor. Se seus consumidores compram o produto relacionado à

marca, desconsiderando características físicas e preço mesmo que existam concorrentes com aspectos parecidos ou superiores, isso demonstra que a marca possui um alto valor de marca.

Assim, um alto nível de lealdade é considerado uma vantagem competitiva, já que reduz a influência da ação dos concorrentes. Uma base sólida de consumidores fiéis à marca desencoraja os concorrentes a investir recursos para ganhar esses consumidores satisfeitos. Conforme o nível de lealdade da marca cresce, o risco de ser impactada por ações da concorrência diminui, o que constitui uma vantagem competitiva importante para a manutenção de resultados no longo prazo.

Portanto, a conexão do consumidor com sua marca preferida se dá pelo nível de lealdade que possui em relação a ela. Essa medida mostra sua grandeza na proporção em que os concorrentes praticam ações agressivas, mudam características do produto, alteram os preços no sentido de angariar os consumidores satisfeitos e esses, por sua vez, não mudam para a marca concorrente.

Diante da importância de se ter consumidores fiéis, é necessário entender como se desenvolve a lealdade à marca, o que acontece por meio de vários fatores. Aaker cita a experiência de uso como um dos principais pontos a favor da criação e manutenção da lealdade, como também a experiência positiva decorrente da percepção da qualidade do produto e das características associadas à marca. Essas são algumas das explicações para se compreender como os consumidores são fiéis a determinadas marcas.

Entretanto, conforme explica o próprio autor, as razões para a fidelidade à marca não são compreendidas exclusivamente por meio da análise dos aspectos citados anteriormente. Se a lealdade estivesse relacionada apenas ao produto e suas características físicas, o valor de marca não existiria, pois o produto pode sair do mercado ou mesmo ser aprimorado, entretanto herdará os valores, associações e posicionamento da marca que o representava anteriormente. Por essa razão, uma base de consumidores fiéis, considerada como estratégica para a empresa, está diretamente relacionada com a construção e manutenção do valor de marca no longo prazo e não com o alcance de resultados financeiros de curto prazo.

Para se desenvolver uma linha de trabalho tático e estratégico em relação à construção e manutenção do valor de marca, é importante compreender os níveis de fidelidade à marca, que pode ser segmentada em cinco perfis diferenciados: (1) não-clientes; (2) pesquisadores de preços; (3) consumidores passivamente fiéis; (4) ‘em cima do muro’ e os (5) comprometidos. O primeiro grupo, chamado de não-clientes, é identificado por Aaker como os consumidores que compram marcas da concorrência ou não são usuários da categoria de produtos e, por consequência, simplesmente não se relacionam com a marca; já, os pesquisadores de preços podem até se relacionar com a marca, entretanto estão à procura dos melhores preços. No terceiro grupo, os consumidores compram uma marca mais pela força do hábito do que por razões claramente definidas. Em relação aos consumidores ‘em cima do muro’, seu comportamento é definido pela compra de duas ou mais marcas, sem uma distinção consciente entre elas. O último grupo, identificado por Aaker como os comprometidos, engloba os consumidores que compram e consomem a marca de forma consciente e não são sensíveis a ações de marcas concorrentes. Para a empresa, o grupo dos comprometidos é a garantia de resultados positivos no longo prazo e, portanto, o mais importante para ela.

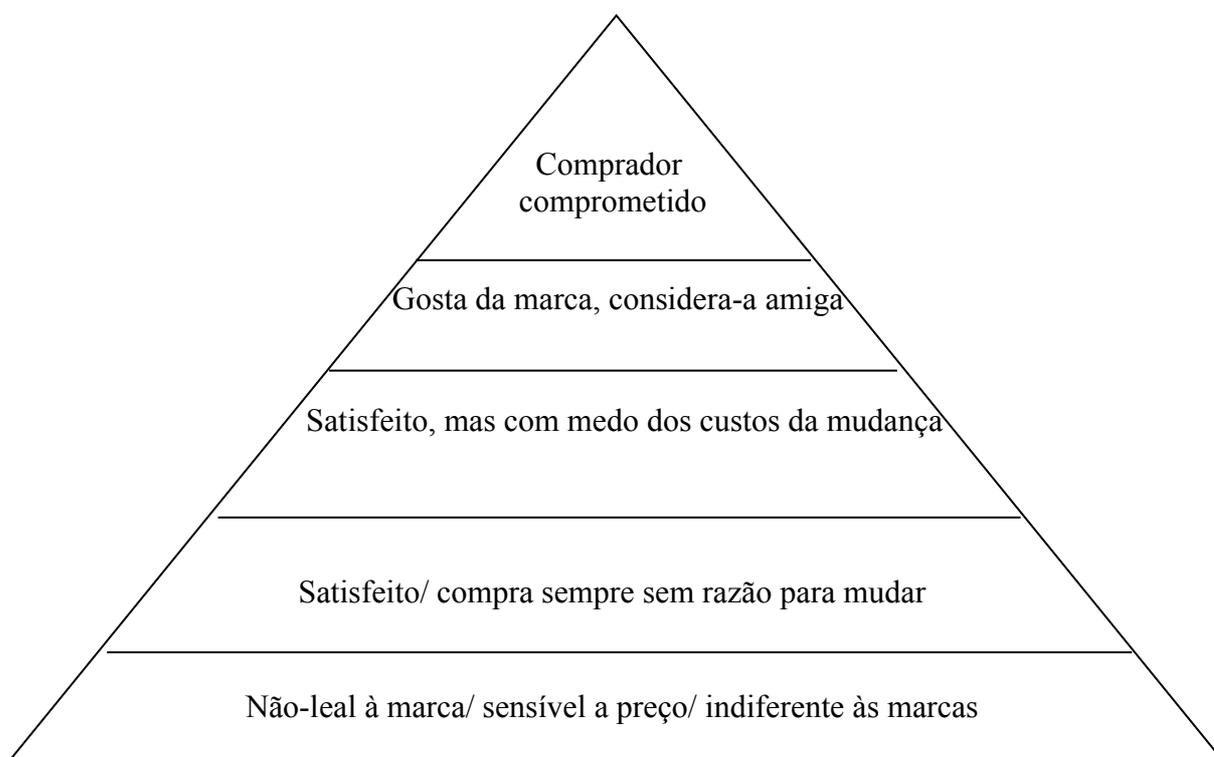


FIGURA 3 - Níveis de lealdade - FONTE: AAKER, 1998, p. 41.

A empresa deve desenvolver um plano de trabalho para cada tipo de consumidor, com o intuito de manter sua competitividade através da manutenção dos grupos de consumidores fiéis à marca. Uma das grandes ciladas no gerenciamento do valor de marca é direcionar os recursos exclusivamente para a conquista dos não-clientes e dos pesquisadores de preços, em detrimento da manutenção dos comprometidos. Geralmente, as empresas consideram os comprometidos como os consumidores garantidos e acabam negligenciando aspectos que podem comprometer essa relação. Assim, o esforço para conquistar novos consumidores passa a ser maior do que mantê-los, porque as empresas buscam uma base crescente de consumidores fiéis à marca, já que precisam alcançar metas de curto prazo. Com os passivamente fiéis, que mudam sua decisão de marca facilmente, a empresa precisa dedicar esforços no canal de distribuição, já que a falta de estoques no PDV pode facilitar a escolha pela marca concorrente. Portanto, as empresas deveriam concentrar os esforços no trabalho de manutenção dos consumidores fiéis e evitar investir todos os recursos exclusivamente na conquista dos pesquisadores de preços e os não-clientes.

Portanto, as empresas precisam manter e incrementar a lealdade de seus consumidores. Aaker ressalta essa observação e explica, por meio de ações básicas, como as empresas devem trabalhá-la a favor da manutenção e do aumento da base de consumidores fiéis a marca. O autor afirma que as empresas precisam estar atentas em relação ao atendimento e proximidade com o consumidor; avaliação e gestão da satisfação do consumidor; criação de custos de mudança e ofertas de extras.

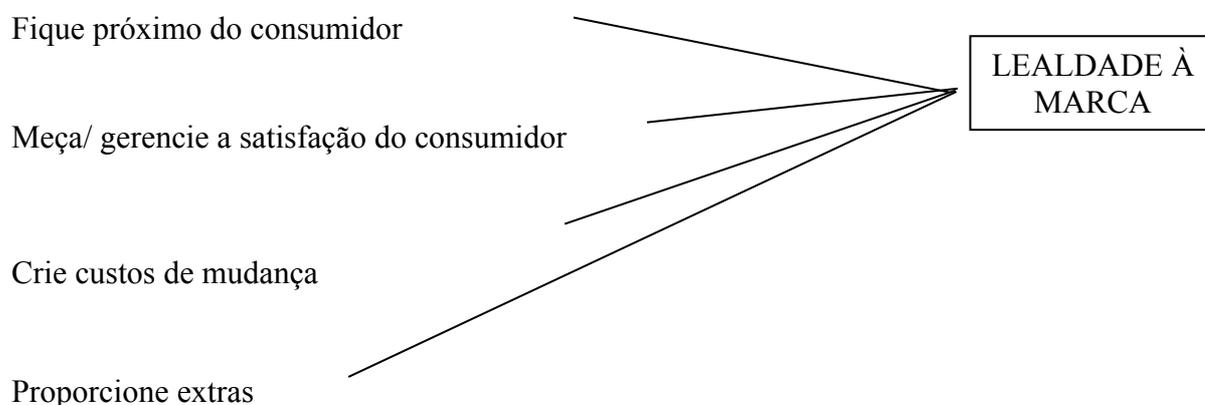


FIGURA 4 – Criando e mantendo lealdade à marca - FONTE: AAKER, 1998, p. 50.

A primeira e segunda regra são relacionadas ao atendimento e proximidade com o consumidor. As empresas perdem pontos com seus consumidores por não entregarem aquilo que foi prometido e por não desenvolverem sistemas de atendimento ou canais de comunicação, que permitam o acesso do consumidor à empresa, em situações de reclamação ou mesmo troca de produtos defeituosos. Aaker diz que, para não afastar um consumidor, a empresa simplesmente deve entregar aquilo que promete. Portanto, o atendimento e proximidade com os consumidores seriam os primeiros passos para não perder os consumidores fiéis e não afastar novos.

Outro passo para a manutenção da fidelidade à marca é a avaliação e gestão da satisfação. As empresas precisam desenvolver métricas e rotinas de avaliação dos seus consumidores, para compreender qual a percepção sobre os serviços e produtos entregues. A avaliação é uma etapa importante para a manutenção da lealdade à marca, mas as empresas não podem se esquecer da gestão da satisfação. No caso de avaliações negativas, é necessário não só entender os motivos dessas percepções e elaborar ações corretivas, mas também identificar os pontos positivos e aprimorá-los e desenvolver planos que garantam que as avaliações positivas dos consumidores se mantenham ao longo do tempo.

A criação de custos de mudança é outra regra identificada por Aaker. As empresas precisam, por um lado, definir diferenciais para seus produtos e serviços, que os coloquem em uma posição na qual o consumidor se quiser trocar por outra marca ou fornecedor, sinta que perderá um benefício ou uma vantagem considerados importantes dentro da categoria de produtos ou serviços que a marca representa. Por outro lado, no lugar do ônus, o consumidor pode ser recompensado por utilizar determinada marca, o que também constitui um custo de mudança. Os exemplos mais comuns são os programas de comprador freqüente, clube de clientes e o marketing por banco de dados. Todas essas ações recompensam a lealdade à marca de forma tangível, por meio de ofertas de prêmios, descontos e exclusividade, decorrentes do consumo freqüente do produto ou serviço.

O último ponto é proporcionar ao consumidor vantagens ou benefícios extras pela compra da marca. Nesse caso, o trabalho é exceder as expectativas do consumidor, ou seja, entregar algo, tangível ou não, que vai além do produto ou serviço adquirido. Aaker (1998)

indica exemplos, tais como: o hóspede que encontra um chocolate no travesseiro do hotel em que está hospedado, como um sinal de boas vindas ou os clientes de uma rede de varejo que encontram em suas lojas serviços extras como pianista e espaços para engraxar os sapatos. O autor ressalta que, ao ofertar esses detalhes que vão além do produto ou serviço esperado, a empresa fideliza seus consumidores.

Marcas com níveis elevados de consumidores fiéis proporcionam vantagens comerciais. Essas marcas sempre estarão nas listas de compras e por isso os consumidores esperam que estejam disponíveis nas lojas onde realizam suas compras, o que assegura ao fabricante negociação mais facilitada com o varejista e, por consequência, presença garantida nos espaços de vendas. O canal de distribuição sabe que, ao comercializar marcas de alta fidelidade, eles garantem maior fluxo de consumidores, resultados elevados de vendas e uma imagem positiva da loja. Assim, tanto varejistas quanto fabricantes podem planejar com mais precisão o fluxo de vendas e lucro. Os varejistas sabem que, ao comercializar marcas fortes, estão menos suscetíveis às guerras de preços e promoções, garantindo melhores resultados em vendas e lucratividade.

2.4.2.2 Conhecimento da marca

Aaker (1998, p.64) define o conhecimento da marca como sendo “... a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos.”

O conhecimento da marca é de extrema importância para que o consumidor possa considerá-la como uma opção de compra, o que está diretamente relacionado com a avaliação positiva que faz da marca. Marcas desconhecidas não são procuradas pelo consumidor no PDV, portanto não são consideradas em suas decisões de compra. O conhecimento da marca pode ser avaliado conforme a maneira com que os consumidores se recordam de uma marca e é determinado por níveis de conscientização, que variam desde o reconhecimento, recordação (lembrança), chegando ao *top of mind* e, finalmente, alcançando a posição de marca dominante.

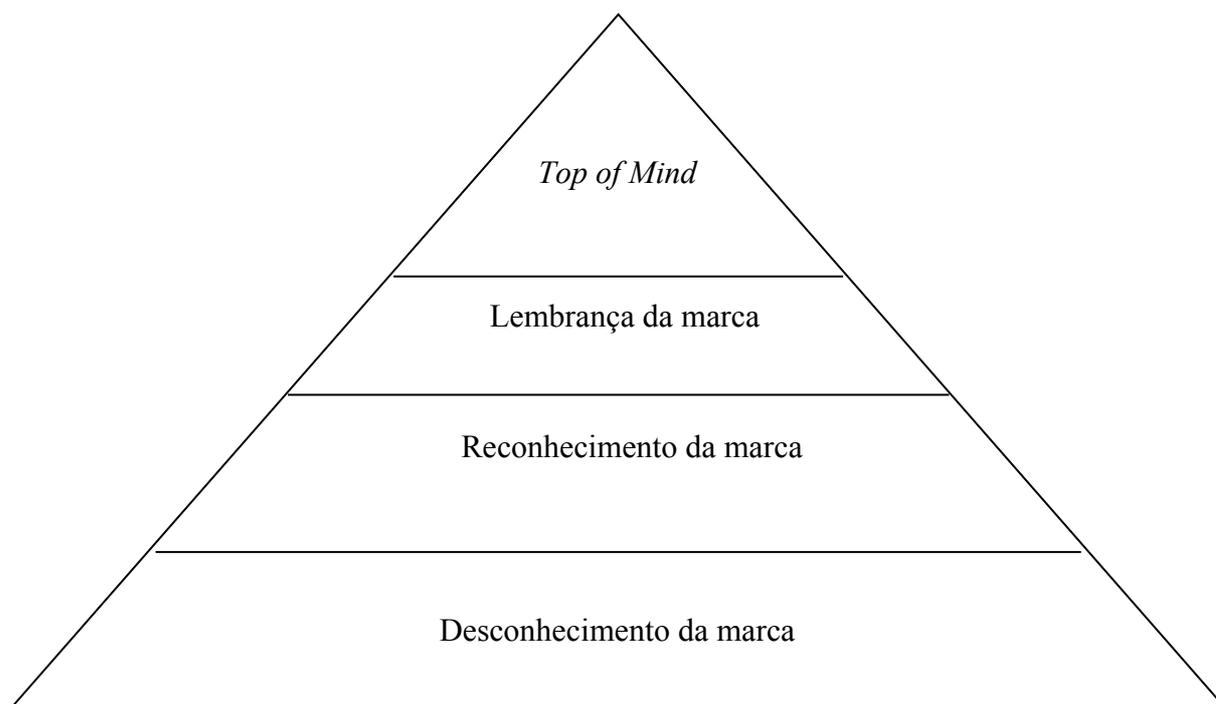


FIGURA 5 - Pirâmide do conhecimento - FONTE: AAKER, 1998, pg. 65.

Quando a marca é reconhecida pelo consumidor significa que ele já esteve exposto à marca em ocasiões anteriores. Portanto, o reconhecimento é simplesmente a lembrança de que viu a marca anteriormente. Aaker explica que a avaliação do consumidor sobre uma marca tende a ser positiva quando ela é comunicada com frequência. O consumidor entende que, se há investimentos de comunicação, a marca tem bom desempenho, já que as empresas não colocam seus recursos em produtos de baixa qualidade. O alto nível de reconhecimento de marca também é importante para os consumidores que decidem suas marcas no momento de compra.

A recordação, sendo o segundo nível de conscientização da marca, refere-se à lembrança de um grupo de marcas quando uma determinada categoria de produtos é citada ao consumidor. Entretanto, ele menciona a marca pela sua posição de destaque, visto que nesse nível de conscientização o conhecimento é espontâneo e prescinde de estímulos. Para compreender a relação entre o reconhecimento e a recordação de marcas, Aaker (1996) utiliza o ‘modelo de cemitério’, desenvolvido pela Young & Rubicam européia. O modelo mostra que, ao avaliar o nível de reconhecimento e recordação das marcas, em diversas categorias de produtos, os resultados tendem a seguir a evolução da curva. Dessa forma, quanto mais

elevado o reconhecimento da marca, maior será sua recordação, o que mostra uma relação direta entre esses níveis de conhecimento da marca. Entretanto, o autor observa duas exceções no modelo. A primeira delas é o grupo de consumidores de nicho, os quais têm baixo reconhecimento de marca, entretanto apresentam alto nível de recordação, o que necessariamente não significa baixo desempenho da marca. A segunda exceção é a área no canto superior do modelo, chamada de cemitério, onde estão localizadas marcas com alto nível de reconhecimento e baixa recordação de marca. Essa situação pode ser fatal para a marca, pois os consumidores reconhecem-na, entretanto não se lembram dela no momento da compra. Quando uma marca está na área do cemitério, certamente seu desempenho de vendas e sua participação de mercado estão em declínio. Na situação inversa, a marca certamente alcançará resultados positivos em vendas, ao se afastar da área do cemitério. Portanto, o modelo evidencia uma relação direta entre reconhecimento e recordação, justificando a importância desses níveis de conhecimento como fontes geradoras de valor de marca.

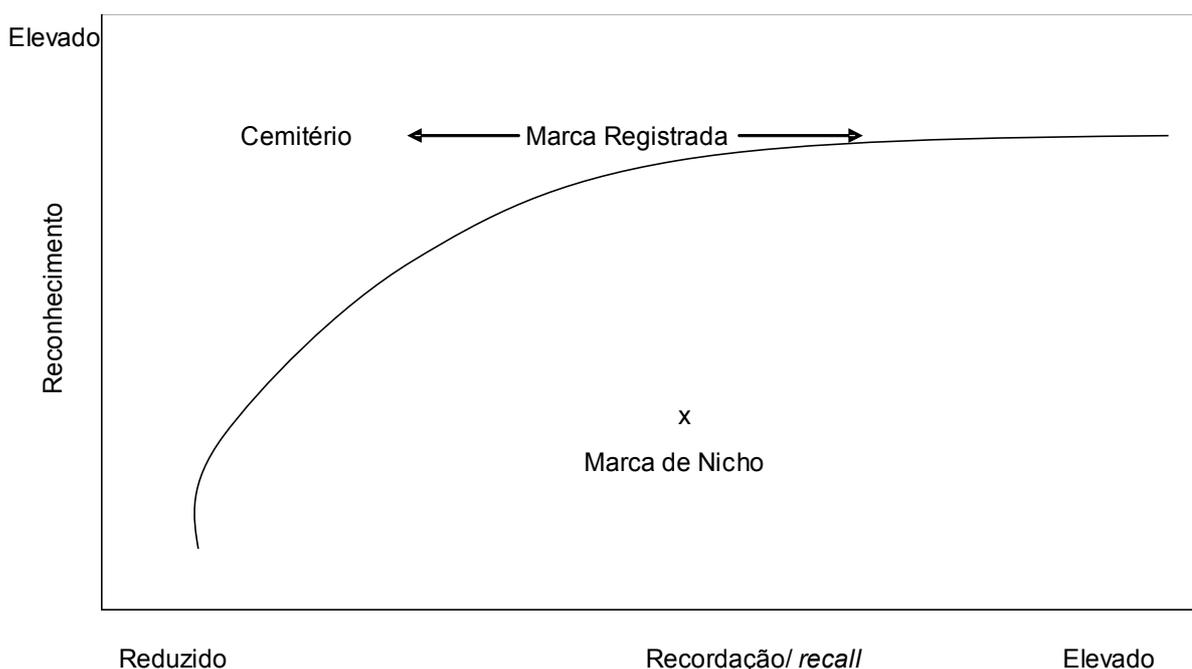


FIGURA 6 - Reconhecimento versus recordação: o modelo do cemitério - FONTE: AAKER, 1996, p. 25.

O *top of mind* é a posição desejada por todo profissional de marketing, já que o consumidor sempre se recorda da marca em primeiro lugar, quando sua respectiva categoria de produtos é mencionada, sem a necessidade de estímulos para essa referência. Apesar da

posição especial, não significa necessariamente ser a única marca lembrada, pois poderá existir outra próxima na lembrança do consumidor.

Apesar de não aparecer na figura 5, a marca dominante é a última posição na pirâmide do conhecimento de marca, na qual é a única marca lembrada em sua categoria de produtos. A empresa proprietária de marcas dominantes tem uma vantagem competitiva sólida em relação a seus concorrentes, pois em situações de compra o consumidor nem mesmo irá considerar outras marcas em sua lista de compras.

Aaker (1996) coloca dois desafios para o desenvolvimento de níveis de conscientização adequados, que garantam competitividade para a marca. O primeiro deles é o nível de vendas que uma marca consegue captar para uma empresa, já que o trabalho de comunicação demanda investimentos. Portanto, quanto maior o nível de vendas, maiores as possibilidades de aprimoramento e manutenção da conscientização da marca. O segundo ponto é a exploração de canais diferentes dos tradicionais utilizados para a atividade de comunicação. O autor cita diversas atividades como promoção de eventos, patrocínios e demonstrações, que proporcionam o desenvolvimento do conhecimento da marca. Nesse caso, o trabalho de PDV pode ser considerado um canal alternativo de comunicação, apesar de não ter sido mencionado pelo autor. Certamente, o ambiente de loja é uma opção de comunicação para as marcas com baixa participação de mercado e que possuem nível reduzido de vendas em relação às marcas líderes de mercado.

Para que uma marca seja identificada e lembrada por seus consumidores é necessário seguir alguns passos para consolidar sua conscientização, a fim de definir uma identidade para o nome da marca e sua conexão com a categoria de produtos que representa.

Um desses passos é a diferenciação da comunicação. O autor aponta que as mensagens e o padrão de comunicação com o consumidor são parecidos nas categorias de produtos, o que dificulta a identificação da marca em meio a tantas opções. Por isso, o bom humor e o inusitado podem ser importantes para que o consumidor identifique a marca com mais facilidade e se lembre dela no momento da compra. Outros elementos importantes para a

identificação da marca são os slogans e jingles. Ambos facilitam a lembrança da marca, pois o consumidor tende a recordar-se mais de frases curtas e músicas do que toda a informação relacionada à marca. É importante salientar que a diferenciação é importante, entretanto a comunicação precisa conectar a marca à categoria de produtos que representa para ser mais efetiva. Caso contrário será mais difícil o consumidor guardar informações desconexas entre marca e categoria de produto.

A exposição de símbolos e sinais também auxilia a diferenciação da comunicação. Como acontece com os slogans e jingles, os símbolos e sinais são importantes para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento de marca. Para o consumidor é mais rápido recuperar imagens visuais do que informações extensas e complexas. Em relação aos sinais, deve-se utilizá-los como referências à categoria de produtos que a marca representa, ativando o processo de comunicação e recordação da marca. Aaker (1998) exemplifica o uso de sinais com a aplicação da imagem de um tenista famoso para a comunicação de raquetes de tênis.

Portanto, dentre as possibilidades de trabalho de comunicação da marca, o profissional de marketing deve desenvolver o conhecimento de marca de forma que o reconhecimento e recordação da marca estejam em níveis adequados e superiores a seus concorrentes, para que o consumidor sempre tenha a marca como uma das opções, ou na melhor das hipóteses como a única opção, em sua lista de compras.

2.4.2.3 Qualidade percebida

A qualidade percebida é considerada uma das fontes geradoras de valor. Segundo a definição de Aaker (1998, p.88) “a qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas”.

O consumidor pode não ter todas as informações necessárias para efetivar sua decisão de compra, diante da oferta ampla e diversificada de marcas e produtos e, no caso de possuí-las, talvez não disponha do tempo ou da motivação necessária para analisá-las. Como a

qualidade está associada ao desempenho do produto, o consumidor utiliza a percepção de qualidade como uma das informações para auxiliá-lo na definição da compra. Por isso o autor salienta a importância dessa fonte geradora de valor, visto que é estratégica para destacar uma marca frente a seus concorrentes e maximizar os resultados de vendas. Além disso, ao aprimorar a qualidade percebida, freqüentemente outros elementos de marca também são aprimorados, gerando uma avaliação geral positiva.

A qualidade percebida gera valor de diversas maneiras. Aaker lista as vantagens que a percepção de qualidade pode trazer para uma marca: (1) razão-de-compra; (2) diferenciação/posição; (3) preço *premium*; (4) interesse dos canais de distribuição e (5) extensões de marca. O autor considera essas vantagens como estratégicas para o desenvolvimento e consolidação de uma marca, além de proporcionar melhores resultados financeiros e de vendas.

Aaker coloca a razão-de-compra como uma das primeiras vantagens decorrentes da qualidade percebida, já que é um aspecto influenciador na decisão de compra. Para os consumidores que não são clientes, pesquisam preços ou são passivamente fiéis, a percepção da qualidade é considerada um impulsionador da lealdade à marca, visto que esse tipo de consumidor poderá considerá-la como fator decisivo na definição da compra. Por esse motivo é possível definir uma relação direta entre lealdade à marca e percepção de qualidade, sendo considerada uma razão para a escolha de uma marca em particular.

Em relação ao segundo aspecto, todo posicionamento de marca reflete a sua situação em relação à percepção de qualidade. Com isso, o estrategista necessita definir com exatidão tal posicionamento, comunicando ao consumidor se ele é *premium*, valor normal (média do mercado) ou econômico. A partir dessa definição, facilita-se o posicionamento da marca, inclusive em relação aos seus concorrentes. É indispensável definir se a marca é a melhor na sua categoria de produtos ou somente uma marca a mais na lista de opções de compra do consumidor.

Além de influenciar as decisões de compra e impactar favoravelmente o nível de lealdade à marca, a qualidade percebida justifica a prática de precificação *premium*, cujos

preços estão acima da média do mercado. Ao trabalhar com preços elevados, a empresa gera melhores resultados financeiros e margem bruta elevada. Com reservas de caixa, é possível investir o excedente de lucros em pesquisas para melhoria e desenvolvimento, permitindo a continuidade da qualidade. Portanto, a qualidade percebida proporciona um ciclo positivo de investimentos e retorno financeiro para as empresas.

O canal de distribuição também tem seu interesse nas marcas com maiores índices de qualidade percebida. O varejista sabe que a imagem da sua loja é afetada pelo sortimento de marcas e produtos que oferece ao consumidor (GIRALDI; SPINELLI; MERLO, 2003), como também sabe que, ao não ofertar as marcas de qualidade, certamente terá problemas de movimento e faturamento nas suas lojas. Como a marca de qualidade percebida reflete uma porcentagem maior de consumidores leais, a ausência de oferta dessas marcas gera prejuízos ao resultado e imagem do PDV. Além disso, o sortimento amplo de marcas, entre o maior e o menor nível de qualidade percebida, permite que o varejista aplique preços diferenciados entre as marcas, garantindo melhores resultados financeiros para sua loja.

Aaker (1996; 1998) observa que a qualidade percebida é um aspecto positivo para a introdução de extensões de marca, utilizando seu nome em novas categorias de produtos. Se a marca tem um posicionamento sólido em relação à qualidade, a probabilidade de sucesso é maior ao se lançar extensões dessa marca. A qualidade percebida proporciona diferenciação da concorrência, permite explorar novas categorias de produtos, não demanda um nível tão elevado de investimentos financeiros para o combate das ações dos concorrentes e está diretamente relacionada à geração de maior rentabilidade financeira.

Portanto, a qualidade percebida é uma fonte geradora de valor, estratégica e importante para garantia de competitividade da empresa. Ao ofertar marcas que tenham uma percepção de qualidade, a empresa pode se destacar dos seus concorrentes, garantir melhores resultados financeiros, fugir da guerra de preços e da crescente ‘comoditização’ dos mercados. Para que isso se efetive as indicações associadas à qualidade necessitam ser continuamente aperfeiçoadas, já que influenciam a percepção do consumidor. Por isso demandam um trabalho adequado de compreensão e gerenciamento desses elementos indicativos de qualidade.

2.4.2.4 Associações à marca

As associações representam o conjunto de significados, valores, símbolos e imagens relacionados à marca. A maior parte do valor de marca baseia-se nesse conjunto de associações, que são estimuladas pela identidade da marca, ou seja, aquilo que a empresa anseia que a marca represente na mente dos seus consumidores. Dessa forma, o desenvolvimento e execução da identidade são etapas importantes para o fortalecimento da marca.

As associações à marca são importantes para o fortalecimento da marca e fonte geradora de valor. São influenciadoras na decisão de compra como também no nível de lealdade à marca. Portanto, quanto mais consistentes forem as associações, maior a probabilidade de lealdade do consumidor à marca. Dentre as diversas formas de geração de valor, tanto para as empresas, quanto para os consumidores, as associações permitem: (1) auxílio no processo/ encontro da informação; (2) diferenciação da marca; (3) geração de reações no sentido da compra; (4) criação de atitudes positivas em relação à marca e (5) extensão da marca.

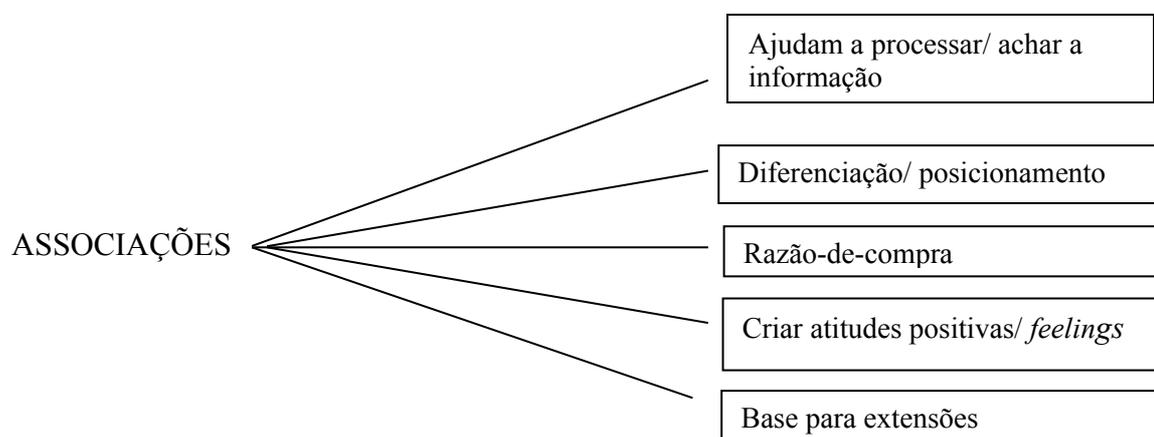


FIGURA 7 – O Valor das Associações de Marca - FONTE: AAKER, 1998, p. 116.

Para definir suas marcas de preferência o consumidor procura recuperar em sua memória o conjunto de informações que falam sobre essas marcas. Essas informações podem ser traduzidas em associações, que facilitam o acesso do consumidor à percepção que guarda da marca. Assim, a associação é um meio útil de interpretar e recordar informações importantes relacionadas à marca. Símbolos, frases ou mesmo um posicionamento tornam a

comunicação do conjunto de informações algo mais rápido e fácil de ser lembrado pelo consumidor, principalmente no momento de decisão de compra.

As associações podem gerar um caminho para a diferenciação da marca, principalmente em categorias de produtos nas quais o consumidor tem dificuldades em diferenciar as marcas, o que mostra a importância da associação como essencial na distinção de uma marca da outra. Além da sua importância como diferencial de marca, a associação também pode ser uma importante vantagem competitiva contra os concorrentes. Ao se posicionar sobre um atributo indispensável dentro da categoria de produtos que representa, uma marca estará protegida contra o ataque da concorrência. Assim, mesmo que queiram copiar o atributo ou se posicionar em posição superior, os concorrentes não terão credibilidade para influenciar os consumidores, já que a marca tem sua posição consolidada em um atributo chave para a categoria de produtos.

Outro fator estratégico sobre a associação é a sua importância como influenciadora na decisão de compra. Quando envolvem benefícios e atributos importantes da categoria de produtos, a associação pode gerar um motivo para a compra e uso da marca, além de influenciar o nível de lealdade à marca. Aaker explica que, os consumidores que estão preocupados com o desempenho do produto, como um tênis, por exemplo, certamente confiarão na marca associada a um esportista bem sucedido. Por essa razão, a associação também está relacionada à credibilidade e confiança que os consumidores têm na marca, conseqüentemente influenciando suas decisões de compra.

As associações de marca são um meio de criar sentimentos e atitudes positivas a respeito da marca. Os símbolos, personagens, músicas e outros elementos utilizados para desenvolver associações, ao despertar sentimentos e atitudes positivas no consumidor, criam também uma conexão direta com a marca. As associações também podem transformar a experiência de uso, rotineira e comum, em algo diferente, inovador e divertido, através do seu uso na comunicação da marca.

Finalmente, a associação pode ser uma importante base para a extensão de marca. As associações relacionadas à marca podem influenciar a decisão de compra da extensão ou mesmo adequar a marca ao novo produto que a representa. Se a associação à marca é forte e bem estabelecida, o consumidor estará mais confiante em comprar uma extensão de marca,

pois já tem um referencial positivo da marca em outra categoria de produto. Por conseguinte, sendo a associação à marca uma relação positiva e sólida, o consumidor fará a conexão com mais facilidade entre a marca e a nova categoria de produto que está representando.

Após compreender a importância das associações à marca como fonte geradora de valor, Aaker identifica como os diversos tipos de associações existentes e como podem ser trabalhados na gestão do valor de marca: (1) intangíveis; (2) benefícios aos consumidores; (3) preço relativo; (4) uso/ aplicação; (5) usuário/ consumidor; (6) celebridade/ pessoa; (7) estilo de vida/ personalidade; (8) classe de produto; (9) concorrentes; (10) país/ área geográfica e (11) atributos do produto.

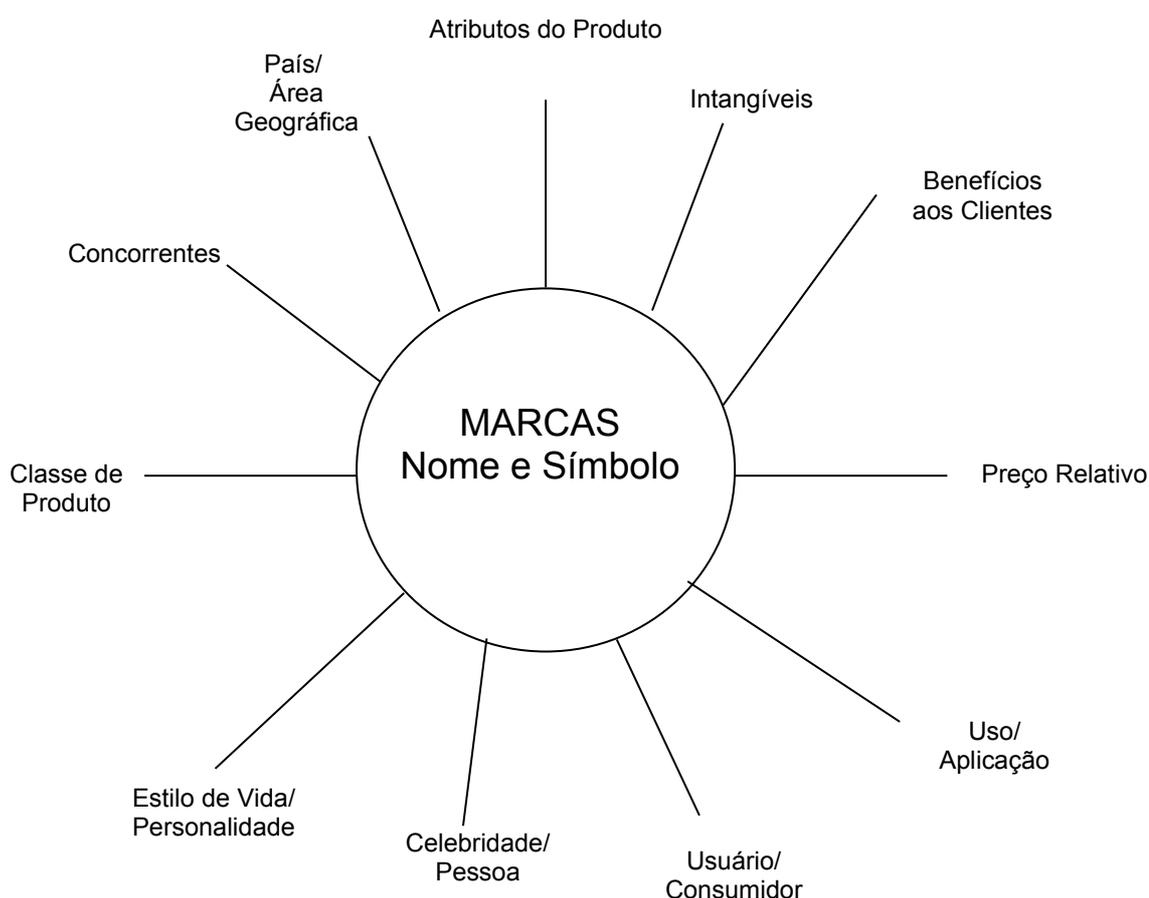


FIGURA 8 - As Associações de Marca - FONTE: AAKER, 1998, p. 120.

As empresas que trabalham as associações às suas marcas baseando-se em atributos físicos podem correr riscos na manutenção do valor de marca. Atributos físicos podem ser copiados facilmente pelos concorrentes, dada a disseminação das tecnologias de produção, além de confundir o consumidor, quando duas marcas resolvem comunicar o mesmo atributo.

Por isso Aaker (1998) fala da importância de se trabalhar as associações intangíveis à marca, pois são exclusivas, difíceis de serem copiadas pela concorrência e podem resumir outros atributos relacionados à marca em uma única informação. Aaker (1998) exemplifica esse tipo de associação com uma marca de cereal que possui todos os benefícios procurados pelo consumidor como calorias, fibras e vitaminas e com o atributo ‘saúdável’, a empresa resume em uma única associação todos os benefícios físicos associados ao produto.

Outro tipo de associação citada por Aaker (1998) é benefício ao consumidor. Nessa categoria o autor coloca que os atributos físicos do produto trazem benefícios ao consumidor, ou seja, a partir de uma perspectiva racional – consumidor compra a marca porque ela tem excelente qualidade – o uso ou compra da marca proporciona um benefício ao consumidor – segurança, por exemplo. Portanto, os benefícios racionais de uma marca devem ser trabalhados de forma a explorar o aspecto emocional e psicológico decorrente do uso ou compra da marca.

Toda categoria de produtos possui níveis de preços, chamados por Aaker (1998) de preços relativos. Cada marca está relacionada a uma faixa de preços, que indica o seu posicionamento em relação ao valor de marca. O autor explica o risco para as marcas posicionadas em faixas inferiores ao seu valor e que oferecem benefícios que as marcas desse grupo não podem oferecer. Para Aaker a oferta diferenciada gera benefícios e diferencia a marca dos seus concorrentes. Entretanto, ele ressalta que o movimento de descer um nível de preço relativo, oferecendo uma qualidade mais alta em relação à média, pode prejudicar a percepção de qualidade da marca. Por isso as empresas precisam avaliar cuidadosamente esse trabalho.

A relação entre a marca e situações de uso é um outro tipo de associação. Esse posicionamento auxilia a marca com mais uma posição de destaque na memória do consumidor. Para as empresas é a possibilidade de explorar possibilidades diferenciadas do uso inicial que a marca pretendia atender. Aaker (1998) exemplifica tal tipo de associação com um estudo sobre o mercado de café, que identificou diversas situações de uso e quais marcas estavam relacionadas a cada situação. Dessa forma, associar a marca ao momento de uso ou aplicação é mais uma forma de posicionar e comunicá-la, facilitando a recuperação de informações que o consumidor necessitará no momento de definir sua compra.

Associar a marca ao consumidor ou usuário típico facilita a identificação do público alvo, como também diminui os riscos de ruídos na comunicação. O mesmo se aplica para a associação com celebridades ou pessoas que representam o consumidor alvo da marca. Para tanto, as empresas podem associar a marca à faixa etária, sexo, idade, atividade profissional ou outro tipo de associação relacionado ao consumidor alvo que a empresa espera atingir. Há pontos positivos e negativos para esse tipo de associação. O primeiro ponto é a agilidade na comunicação e a facilidade com que o consumidor poderá se identificar com a marca. Entretanto, a associação ao consumidor ou usuário pode restringir a expansão da marca para outros grupos de consumidores, por se sentirem rejeitados ou mesmo inadequados para consumir determinada marca.

As marcas também podem ter personalidade ou estilo de vida. Quando o consumidor é questionado sobre sua marca de preferência, ele é capaz de identificar valores, personalidade e características relacionadas à marca, que são consequência das associações que consegue recuperar na sua memória. Valores como amigável, saudável, honesta, arrojada, entre outras, são atributos que geralmente são identificados em pessoas, mas que podem ser trabalhados de forma positiva associados às marcas.

A associação também pode ser feita pela categoria de produtos que representa. Cada categoria tem características específicas relacionadas aos produtos que a compõem. Há também valores, atributos valorizados e necessidades específicas procuradas pelos consumidores quando decidem comprar ou consumir determinada marca. Por isso é importante que a marca esteja posicionada adequadamente a respeito desses aspectos, para não destoar de seus concorrentes ou mesmo deixar de comunicar atributos importantes e valorizados pelos consumidores.

A concorrência pode ser um importante elemento de trabalho para definir e desenvolver a associação à marca. A marca pode utilizar associações fortes, já empregadas pelo concorrente, como ponte para outra associação relevante para o consumidor. Aaker explica que o fabricante tem mais facilidade em comunicar que sua marca é melhor que a concorrente, do que enfatizar o quanto ela é boa na categoria que representa.

Por último, a associação também pode trabalhar com imagens de países ou regiões geográficas. Nesse aspecto há diversos exemplos para a compreensão desse tipo de

associação. Os vinhos da França são os melhores enquanto cervejas e carros de qualidade remetem a Alemanha, por exemplo. Entretanto, é necessário avaliar os riscos e vantagens desse tipo de associação, dada a complexidade das relações comerciais internacionais.

2.4.2.5 Outros ativos relacionados à marca

Todos os ativos que estejam relacionados apenas à marca fazem parte desse grupo como, por exemplo, marcas registradas, patentes, franquias, relacionamento diferenciado ou exclusividade no canal de distribuição, entre outros. O canal de distribuição, por exemplo, será importante para o valor de marca se ele só puder ser trabalhado com determinada marca. Se sua importância estiver relacionada à empresa ou a outra marca, esse ativo não pode ser considerado estratégico. O conjunto de outros ativos relacionados à marca também é importante como proteção das ações dos concorrentes. Serão relevantes e considerados como fonte geradora de valor caso possam inibir ou impedir que consumidores fiéis à marca usem marcas da concorrência. Portanto, para que outros ativos sejam considerados como fonte geradora de valor, é necessário que sejam relacionados exclusivamente a uma única marca.

Com a apresentação das fontes geradoras de valor à marca, conforme o modelo de Aaker, encerra-se a análise dos modelos de gestão de marca e encaminha-se para a descrição e análise dos desafios para o trabalho de gestão de marcas no PDV.

2.5 DESAFIOS PARA A GESTÃO DE MARCAS NO PDV

Após a análise dos modelos de gestão de marca, como também das oportunidades e ameaças do trabalho de *Trade Marketing*, é necessário entender a importância e os desafios que se impõem para se desenvolver e manter o valor de marca nas ações de PDV. Martins (2000) corrobora tal análise ao enfatizar a importância de se definir o papel do PDV na gestão do valor de marca. O autor explica que os gestores brasileiros sempre consideraram a televisão como o meio mais adequado para o desenvolvimento e manutenção do valor de marca; entretanto, esse veículo de comunicação não se mostra como o mais adequado para o

objetivo, dado o afunilamento da televisão aberta pela televisão por assinatura, e também em virtude do crescimento da Internet como opção de entretenimento pelo consumidor. Como a televisão aberta era utilizada para a estratégia de crescimento e manutenção do valor de marca, o cenário descrito acima mostra que os gestores brasileiros não podem mais investir seus recursos de construção e manutenção do valor de marca exclusivamente na televisão aberta.

A partir dessa consideração, verifica-se que as empresas necessitam buscar outros espaços para a comunicação do valor de marca e o PDV pode ser uma das opções, já que é considerado um canal de comunicação (BLESSA, 2003). O esforço do fabricante em trabalhar o PDV não só traz ganhos para a lembrança das marcas no momento de compra, como também a possibilidade de manter um número mínimo de consumidores fiéis à marca. O PDV possibilita tanto a comunicação, degustação e uso de novos produtos, como também permite elevar o conhecimento do consumidor em relação à marca (SZULCSEWSKI, 2001).

Diante da importância que o PDV ganhou no composto de marketing, faz-se necessária uma estrutura adequada para atender a demanda, pois o trabalho em loja traz impactos no patrimônio de marca e necessita estar alinhado com a estratégia de marketing definida para a marca. Szulcsewski (2001, p.22) afirma que

... a manutenção de espaço, a maximização da visualização das marcas e a fidelização de clientes e consumidores são possíveis de serem asseguradas com um esforço concentrado das equipes de vendas e de marketing dentro das lojas dos canais de distribuição.

Nesse ponto a área de *Trade Marketing* desempenha papel fundamental no trabalho de aperfeiçoamento e manutenção do valor de marca nas ações de PDV. Dentro da gama de trabalhos desenvolvidos por *Trade Marketing*, serão aprofundados nessa temática os assuntos preço, ambientação de loja e práticas de merchandising, atividades que impactam o valor de marca e se caracterizam como os principais desafios para as indústrias trabalharem suas marcas adequadamente no PDV.

Uma das primeiras variáveis de impacto trabalhada constantemente no PDV é a estratégia de preços. O preço reflete, em termos monetários, o valor que a marca significa para o consumidor. Entretanto, essa relação precisa ser definida claramente pelos profissionais de marketing responsáveis pela gestão da marca, já que o preço pode afetar positiva ou negativamente a imagem e o desempenho de vendas do produto. Kotler (2000) explana a questão do preço sob diversos aspectos. Um deles é o preço como indicador de qualidade, pois o alto valor monetário é um dos fatores de comunicação de alta qualidade para os consumidores. O autor afirma que “a força de vendas desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca, mas isso tem menos relação com o estabelecimento da imagem de marca” (KOTLER, 2000, p.29). Apesar de o autor não considerar a função de vendas como um fator de influência no valor de marca, não se pode desconsiderar o seu impacto na manutenção de estratégias de preços, o que afeta diretamente o patrimônio da marca. Com isso, o trabalho da equipe de vendas do fabricante é de extrema importância para a manutenção do posicionamento de preço de uma marca.

Os vendedores são os responsáveis pela negociação de vendas no canal de distribuição e são medidos por metas de curto prazo. Em situação de pressão por resultados, sacrificam a margem do produto para atingir a meta do fabricante e, ao praticar preços abaixo ou acima do preço médio determinado pela estratégia de marca, os vendedores estão diretamente afetando a proposta do valor de marca. Assim, os gestores de marca precisam estar próximos do trabalho de vendas, o que pode ser feito por meio de treinamentos, manuais e reuniões frequentes, a fim de assegurar que esteja em linha com a estratégia de marketing.

Do ponto de vista dos consumidores, o autor observa que eles estão mais sensíveis ao preço, já que o avanço das tecnologias de produção permite que os fabricantes possam produzir produtos parecidos ou idênticos às marcas de melhor desempenho, porém com preços reduzidos. Além disso, a oferta de marcas e produtos no PDV é ampla, com pouca ou nenhuma diferenciação entre eles. Portanto as marcas com imagem forte e consolidada estarão em posição privilegiada no momento de decisão de compra.

Pelo lado dos varejistas, a questão do preço também é relevante para a manutenção dos seus resultados, por isso trabalham com sortimento de marcas que possibilite melhores

resultados para o canal de distribuição. Dessa forma, comercializar marcas sólidas é estratégico para os varejistas. Por meio de diversas ações, como promoções, espaços diferenciados e comunicação de impacto no PDV, os varejistas procuram diferenciá-las em suas lojas. A presença de marcas fortes é uma garantia para o varejista de fidelidade à sua loja, já que eles sabem que os consumidores deixam de frequentar o PDV por não encontrarem a marca preferida. Embora seja importante comercializar marcas fortes, os varejistas aproveitam sua força com a indústria e pressionam por preços mais baixos, como também concorrem com os fabricantes com suas marcas próprias. Enfim, todos esses pontos giram em torno de um ponto central: a pressão pelos resultados de curto prazo e a necessidade de demonstrar o retorno mensurável dos investimentos realizados (AAKER, 1996).

A “ditadura do varejo” (BLECHER e REBOUÇAS, 2002) não se restringe a pressão comercial nas práticas desenvolvidas pelo fabricante, aplica-se também à forma de operação no PDV. Nesse sentido, os desafios para comunicar uma marca e seus benefícios são impactados diretamente pela imposição do varejista em políticas de comunicação interna nas lojas, já que buscam fidelizar seus clientes, garantir um fluxo mínimo de pessoas em suas lojas e se destacar frente a outros concorrentes varejistas. Pela importância do momento de consumo, Bueno (2006, p.103) explica que “... a ação de uma comunicação dirigida que é tão mais efetiva quanto mais próxima estiver do ato de consumo pode ser a chave para desencadear no consumidor a percepção de uma necessidade.”

Para que marcas sejam escolhidas no momento de compra, o consumidor precisa conhecer a marca e reconhecê-la no momento de decisão de compra. Pela sua importância, tanto varejistas quanto fabricantes procuram desenvolver atividades de ambientação e práticas de merchandising que possam potencializar esse momento. A respeito do trabalho de ambientação de loja, Levy e Weitz (2000, p.472) observam que:

Muitos varejistas gostam de pensar que sua loja é um teatro. As paredes e os pisos representam o palco. A iluminação, os móveis e as comunicações visuais, como os sinais, representam os equipamentos. E a mercadoria representa o espetáculo. Assim como no teatro, o design da loja e todos os seus componentes devem trabalhar em harmonia para apoiar a mercadoria em vez de competir com ela.

Diversos trabalhos vêm sendo desenvolvidos no Brasil em relação ao trabalho de ambientação em loja. Como o momento de compra tornou-se uma oportunidade de descontração e diversão, os varejistas brasileiros têm desenvolvido iniciativas no sentido de atender essa demanda. Sons, cheiros, cores e materiais diferenciados são utilizados com o objetivo de criar sensações e sentimentos nos consumidores. Essas reações podem ser trabalhadas com diversas finalidades como, por exemplo, trabalhar a imagem da loja, do fabricante ou da marca; incentivar e chamar a atenção do consumidor para a loja, gerando maior fluxo de pessoas, além de informar sobre novos produtos ou mesmo diferenciais da marca.

Como o ato de compra demanda atenção dirigida do consumidor, esse é um dos momentos de maior interesse para a transmissão de uma mensagem, seja do varejista ou do fabricante. Apesar de Levy e Weitz (2000) enfatizarem a importância da tematização como apoio na comunicação do produto e da marca, geralmente os varejistas colocam sua marca em primeiro plano no trabalho de comunicação no PDV. O fabricante enfrenta uma situação de conflito de mensagens, em que deve desenvolver ferramentas de comunicação de sua marca em harmonia com a do varejista. Redes brasileiras de varejo contam com departamentos de marketing, que avaliam as peças desenvolvidas pela indústria, como também indicam como sua marca deve aparecer nas peças de merchandising. O varejo, pela sua própria razão de ser, está mais próximo do consumidor final do que o fabricante, o que o coloca em uma posição de fornecedor de serviços e oferta dos melhores preços. Por consequência, o consumidor é disputado pelas redes varejistas com promoções, ações de uso e degustação de produtos, descontos em preços, reduzindo a influência da força de marca no ambiente de loja (SZULCSEWSKI, 2001).

A influência do ambiente de loja no comportamento do consumidor demanda atenção ao trabalho de PDV. Considerando os diversos níveis de fidelidade à marca, apontados por Aaker (1996, 1998), é necessário adequar a comunicação da marca no ambiente de compra. Os consumidores fiéis à marca precisam encontrar facilmente os produtos nas prateleiras do supermercado, o que demanda da indústria o trabalho de destacar a marca aos olhos do consumidor, em conjunto com o alinhamento entre a comunicação da marca e as ações de PDV. Para os pesquisadores de preços, a empresa necessita definir estratégias de precificação

adequadas em relação a seus concorrentes, para que o custo-benefício seja adequado sob a perspectiva do consumidor. Os consumidores passivamente fiéis exigem uma estratégia adequada de distribuição nos PDVs, pois a falta de produto automaticamente abre uma lacuna para a escolha de uma marca concorrente. Além disso, a definição de sortimento de acordo com o perfil do consumidor e da loja é importante para atraí-los ao PDV e atender suas expectativas e anseios no momento de definição da compra. Ao analisar os diversos níveis de fidelidade, é necessário o desenvolvimento do plano adequado de trabalho no PDV, com o intuito de manter a competitividade da empresa através dos diversos grupos de consumidores fiéis ou não à marca.

Observa-se que a comunicação visual no PDV desperta a atenção do consumidor para a marca e para o produto, influenciando diretamente o processo de decisão de compra. O merchandising, atividade responsável pela comunicação visual, tem como principal função ser a ponte entre a imagem da marca, desenvolvida pelo trabalho de comunicação, e o produto exposto no local de venda, convencendo o consumidor das qualidades e benefícios que são oferecidos (BUENO, 2006). Assim, sendo merchandising outra variável de importância para a comunicação de marca, é importante o entendimento da complexidade do seu trabalho no PDV, além dos impactos no valor de marca.

Os supermercados contam com a opção de mais de 500 marcas, além de 15 a 20 mil itens diferenciados em oferta (CUNHA JR., apud ANGELO; SILVEIRA, 1996). Além da oferta ampla e diversificada, o sistema de auto-serviço prescinde de vendedores para o atendimento ao consumidor, por isso o produto é seu próprio vendedor, o que faz com que o trabalho de merchandising torne-se estratégico para a visibilidade da marca e do produto. Em um ambiente repleto de sons, luzes, cores, materiais diferenciados e oferta diversificada de produtos e preços, o consumidor está suscetível a todos esses estímulos. Em suma, comunicação é essencial para divulgar uma marca, seus atributos funcionais e emocionais e se destacar frente a tantas opções de consumo.

Kotler (2000) coloca que, entre as várias atribuições do pessoal que trabalha no canal de distribuição, o desenvolvimento e a divulgação de comunicação persuasiva para o incentivo à compra é uma das funções-chave. Entende-se que a comunicação persuasiva deva

ressaltar os diferenciais da marca e seu produto, destacando-se da concorrência, porém outros aspectos como, por exemplo, o preço pode ser utilizado para chamar a atenção do consumidor. Ao receber estímulos por outros meios de comunicação, o consumidor forma sua percepção de uma marca, que será validada no PDV. Por isso, fatores como a embalagem, cores, preços e a aparência física do produto influenciam a percepção de valor e validam ou não a imagem que o consumidor tem sobre determinada marca. As práticas de merchandising precisam incentivar o consumo através de sinais visuais. Todavia, é importante manter a integridade da imagem da marca, pois o consumidor conecta a imagem de marca conhecida anteriormente com a apresentação do produto que a representa no PDV. Kotler (2000, p.616) também corrobora esta afirmação ao explicar que, “enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra”. Contudo, razão e incentivo necessitam transmitir a mesma mensagem ao consumidor. Daí conclui-se a importância do trabalho adequado e consistente com a estratégia de marca dentro do ambiente de compra.

3 GESTÃO DE MARCAS NO PDV

Após a descrição e análise dos temas PDV e Marcas, encaminha-se para a verificação empírica, assunto do presente capítulo. A fim de facilitar o entendimento desta etapa do estudo, é importante compreender quais foram os procedimentos para a coleta, tratamento e análise dos dados pesquisados, como também apresentar a elaboração do instrumento de avaliação. Para isso, descreve-se desde a definição do modelo de gestão de marca mais adequado para o estudo até a definição das fontes geradoras de valor utilizadas na análise, finalizando com a descrição do próprio instrumento para avaliação.

Com a apresentação dos procedimentos adotados para o estudo e o desenvolvimento do instrumento para avaliação, segue-se para a verificação empírica, na qual serão apresentados a história e o trabalho da associação Popai Brasil, o Prêmio Popai Brasil, finalizando com a análise das premiações, conforme o instrumento de avaliação.

3.1 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa foram coletados em fases consecutivas e complementares: a pesquisa bibliográfica e documental. O tratamento e análise dos dados, efetivados na pesquisa de gabinete, foram de caráter qualitativo, pois a interpretação das informações não exigiu o uso de métodos estatísticos (OLIVEIRA, 2005).

Para desenvolver a fundamentação teórico-metodológica, a pesquisa bibliográfica foi composta pela coleta de dados em livros, dissertações, anais de congressos, artigos, manuais e revistas do setor de *Trade Marketing*, acesso a sites, como também busca em bases de dados de produção científica como Capes, ProQuest e Google Scholar.

Na pesquisa bibliográfica foram pesquisados e analisados detalhadamente os seguintes assuntos: supermercados, *Trade Marketing*, marca, valor de marca e modelos de gestão de marca. A fundamentação teórica procurou apresentar o panorama sobre o assunto PDV, por meio do entendimento da dinâmica de trabalho dos supermercados, como também do relacionamento desse canal de distribuição com a indústria e o consumidor. A seguir, foram apresentadas a descrição e a análise detalhada da função de *Trade Marketing*, suas atribuições, os componentes do mix de *Trade Marketing* e o destaque para um deles - a função de Merchandising. Ao finalizar a apresentação do assunto ‘ponto-de-venda’, discutiu-se o assunto ‘marca’ e ‘gestão de marcas’, através da evolução histórica das marcas, o panorama atual sobre o tema, além da descrição e análise dos modelos de gestão de marcas de David A. Aaker e Kevin Lane Keller.

Como é necessário entender com profundidade como se dá o gerenciamento do valor de marca, procurou-se modelos de gestão que trouxessem visões diferenciadas, e também que tivessem sido elaborados por importantes autores no assunto. Assim, foram avaliados previamente os modelos apresentados: (1) Modelo de Gestão Estratégica de Marca, de Kevin Lane Keller e (2) Modelo de Gestão do Valor de marca, de David A. Aaker - para a definição do mais adequado para a realização da segunda etapa do estudo. A análise prévia mostrou qual a perspectiva considerada por cada autor para o desenvolvimento dos conceitos em relação ao valor de marca e como os ativos que determinam valor são priorizados e categorizados.

Aaker, de um lado, apresenta o trabalho de gestão de marca a partir do contínuo aperfeiçoamento das cinco categorias geradoras do valor de marca – lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos ligados à marca. Keller, por outro lado, parte da perspectiva do nível de consciência da marca pelo consumidor e de como esse avalia a imagem dela. Nota-se, portanto, enfoques diferenciados para o mesmo tema, os quais são essenciais para o entendimento amplo e aprofundado do assunto. Por essa razão tais autores foram selecionados para a análise teórica dos modelos de gestão de marca. Essa etapa foi importante para desenvolver o instrumento de avaliação das atividades de PDV.

Com base na análise teórica dos modelos de gestão de marca, foram identificados os principais ativos geradores de valor e elaborou-se o instrumento para avaliação das ações de PDV. Para a definição dos ativos possíveis de serem avaliados em atividades de PDV, o primeiro passo foi definir o modelo de gestão mais adequado. O modelo de Aaker apresentou-se como o mais adequado para o desenvolvimento da verificação empírica, pois os ativos determinados pelo autor permitem ser analisados no contexto do PDV e, por conseguinte, alcançar o objetivo proposto para este estudo.

Cada fonte geradora de valor, do modelo de gestão de marca de Aaker, foi analisada detalhadamente, a fim de identificar se todas poderiam ser usadas no instrumento de avaliação. Dentre as cinco categorias apresentadas por Aaker, apenas a categoria ‘outros ativos relacionados à marca’ não pôde ser utilizada no instrumento de avaliação, pois estas informações não são identificadas em atividades de PDV. Assim, o Modelo de Gestão do Valor de Marca foi adaptado para o ambiente do PDV, considerando ‘lealdade à marca’, ‘conhecimento da marca’, ‘qualidade percebida’ e ‘associações à marca’, como as fontes constituintes do instrumento para avaliação de ações de PDV.

Para definir os dados necessários para a verificação empírica foram efetuados três filtros na amostragem. O primeiro deles foi a análise prévia, através do site da associação, das 24 categorias de premiação do Prêmio Popai Brasil, o que totalizou 108 ações de PDV. Após essa primeira análise, as categorias ‘Campanha Promocional (ação)’ e ‘Projetos de *Trade*’ foram selecionadas como a amostra necessária e a mais pertinente para desenvolver o estudo, pois são ações de comunicação de marcas no PDV, desenvolvidas com diversos recursos visuais, cenografia, tematização e ambientação, permitindo o amplo contato do consumidor com a marca e o produto. Como são ações de comunicação de marcas e produtos em lojas de supermercados, permitem aplicar o instrumento para a avaliação e com isso desenvolver a verificação da teoria com a prática.

Com a delimitação da amostra, a pesquisadora entrou em contato com a associação Popai Brasil e solicitou o acesso às informações referentes aos ganhadores do Prêmio Popai Brasil 2006, nas categorias ‘Campanha Promocional (ação)’ e ‘Projetos de *Trade*’. A associação cedeu as fichas técnicas, cujos conteúdos apresentam a descrição e a

fundamentação para o desenvolvimento da ação de PDV premiada, como também as fotografias. Essa amostra consiste em três premiados (primeiro, segundo e terceiro lugar) para cada uma das categorias selecionadas, sendo que há duas premiações para a primeira colocação na categoria ‘Projetos de *Trade*’. Portanto, a amostra enviada pela associação consistia em sete atividades de PDV.

O segundo filtro utilizado na definição da amostra foram as delimitações propostas para este estudo, apresentadas anteriormente. Considerou-se como ação de PDV as atividades promocionais desenvolvidas exclusivamente para o consumidor final e executadas em lojas de super/hipermercados. Com esse filtro, a amostragem foi reduzida para cinco premiações.

Na última etapa da definição da amostra, o filtro utilizado foi a informação disponível para a análise dos premiados. Algumas ações não apresentaram dados suficientes que permitissem o estudo pelo instrumento de avaliação, visto que as fichas técnicas não apresentavam informações suficientes sobre a ação, além de as fotografias não permitirem a avaliação visual. Assim, a amostra disponível para a realização do presente estudo chegou ao número de três ações premiadas.

Ao finalizar essa etapa, encerraram-se os procedimentos de definição da amostra para o levantamento de campo. Como algumas limitações foram detectadas ao longo do trabalho, é importante identificá-las e explicá-las, a fim de compreender de maneira adequada os resultados encontrados na verificação empírica.

3.2 LIMITAÇÕES NO LEVANTAMENTO DE CAMPO

Algumas limitações encontradas durante a pesquisa bibliográfica e documental dificultaram o desenvolvimento da pesquisa. A primeira delas está relacionada à produção científica e à bibliografia disponível sobre os temas ações de PDV e *Trade Marketing*, visto que a área tem cerca de uma década no Brasil. Por essa razão, o assunto possui uma produção

estrangeira mais ampla do que foi encontrada no país. Portanto, essa foi uma das primeiras dificuldades para a execução da pesquisa.

Além disso, dada a complexidade da relação entre indústria e varejo, os artigos e publicações procuram entender com mais detalhamento a dinâmica dessa relação do que o cenário de competitividade das marcas no PDV. A respeito do assunto marcas, os autores mostram um interesse crescente sobre a questão da marca própria, entretanto não se encontram estudos com enfoque no trabalho da marca do fabricante no PDV.

A respeito do levantamento documental, os materiais fornecidos pela Popai Brasil limitaram a análise das atividades de PDV. Dentre a amostra entregue, com uma exceção, todas as outras ações não possuíam um descritivo detalhado da estratégia para a ação, os objetivos propostos e efetivados, e o detalhamento da ação em si. Esse foi outro aspecto que dificultou a verificação empírica do estudo.

A delimitação proposta para o levantamento de campo reduziu o tamanho da amostra, pois algumas atividades premiadas pela associação aconteceram em outros tipos de lojas e outras aconteceram em ambientes diferentes do PDV, razão por que as atividades premiadas, que seriam analisadas no presente estudo, foram sendo reduzidas conforme a aplicação do filtro.

Para o tratamento dos dados as dificuldades estão relacionadas ao fato de que a análise exigiu capacidade de abstração e atenção quanto aos objetivos propostos. Como as atividades de PDV já foram executadas e não podem mais ser analisadas no ambiente de loja, foi necessário rigor no uso do instrumento de avaliação. Esses aspectos foram importantes para se evitar suposições sem fundamentação teórica e empírica.

Após o entendimento das limitações para o levantamento de campo, serão apresentados os procedimentos e análises desenvolvidas para a elaboração do instrumento para avaliação das ações de PDV.

3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE PDV

Por meio de revisão bibliográfica, descrição e análise detalhada dos modelos de gestão de marca de Kevin Lane Keller e David A. Aaker, procurou-se identificar, em cada um dos modelos, as variáveis necessárias para a elaboração de um instrumento para avaliação das ações de PDV.

Para tanto, é necessário avaliar, de forma comparativa, os modelos de gestão descritos anteriormente. Keller (1993) apresenta seu modelo a partir da perspectiva do consumidor final. Nele o estrategista de marca deve estar atento ao desenvolvimento dos elementos que irão proporcionar conhecimento de marca: a consciência e imagem de marca. Com a explicação desses elementos, Keller (1993) possibilita a compreensão a respeito do desenvolvimento do valor de marca sob a ótica do consumidor. Para o autor, o trabalho de gestão do valor de marca deve desenvolver a consciência e imagem nas ações de construção e consolidação da marca, para que o consumidor tenha uma visão positiva e de valor agregado.

Aaker (1996;1998) apresenta seu modelo de gestão de marca com base no trabalho das fontes geradoras de valor: lealdade, conhecimento da marca, qualidade percebida, associações e outros ativos relacionados à marca. São esses elementos que, gerenciados de forma coesa e consistente no longo prazo, consolidam uma marca e a tornam valiosa. Enquanto Keller (1993) trata do valor de marca sob a ótica do consumidor, Aaker (1996, 1998) coloca o valor de marca como consequência da gestão eficiente das fontes geradoras de valor.

A teoria de Keller (1993) torna a sua aplicação mais complexa para a avaliação das ações de PDV, por considerar a perspectiva do consumidor para o entendimento do valor de marca. Já, o modelo de Aaker (1996, 1998) apresenta a gestão de marca baseando-se em ações que geram valor à marca, o que o torna mais apropriado para a elaboração do instrumento para avaliação de ações de PDV. Entretanto, faz-se necessário identificar quais fontes seriam apropriadas para a análise, tornando o instrumento de avaliação executável para este estudo.

Ao descrever e detalhar as fontes geradoras de valor componentes do modelo de gestão de marca de Aaker, nota-se que, exceto por outros ativos geradores de valor, todas as outras fontes podem ser trabalhadas diretamente nas ações de PDV: lealdade, conhecimento da marca, qualidade percebida e associações à marca.

Algumas variáveis trabalhadas no desenvolvimento da lealdade à marca podem ser desenvolvidas nas ações de PDV, possibilitando a sua análise. A avaliação positiva da experiência de uso e da qualidade do produto pode tornar o consumidor mais fiel a uma marca. Outro ponto de análise refere-se às recompensas decorrentes da compra e consumo da marca ou pelas punições por não comprá-la ou não usá-la (custos de mudança).

O conhecimento da marca é importante para que o consumidor possa considerá-la como uma opção de compra, o que está diretamente relacionado com a avaliação positiva que ele faz da marca. Marcas desconhecidas não são procuradas pelo consumidor no PDV, nem são consideradas em suas decisões de compra. Entretanto, o consumidor é influenciado por diversas variáveis, que podem afetar tanto a imagem da marca, quanto influenciar sua decisão de compra quando está no ambiente de loja. Portanto, é importante trabalhar as variáveis apontadas por Aaker (1996;1998), as quais têm como objetivo facilitar a recordação e reconhecimento da marca no PDV.

Como o consumidor encontra uma oferta ampla de marcas e produtos no ambiente de loja, ele pode não dispor de todas as informações necessárias para decidir sua compra e, no caso de tê-las, o tempo ou a motivação podem não ser suficientes para analisá-las. Assim, a qualidade percebida é uma das informações que o consumidor utiliza no momento de definição da compra. É considerada uma variável essencial em todos os aspectos de decisão de compra do consumidor, pois está diretamente associada ao desempenho do produto cuja marca ele representa.

Finalmente, as associações de marca influenciam o nível de lealdade à marca, além de serem utilizadas pelo consumidor no momento de decisão de compra. Quanto mais harmônicas forem as associações, maior a probabilidade de lealdade do consumidor à marca.

As associações permitem que o consumidor diferencie a marca, facilitando a busca no PDV; ajudam no processo e encontro da informação relacionada à marca; proporcionam estímulos positivos para a compra, como também incentivam e reforçam as atitudes positivas em relação à marca. As associações facilitam a comunicação da marca no PDV e permitem que o consumidor recorde facilmente as informações que influenciam a decisão de compra.

Assim, o instrumento para avaliação de ações de PDV considerou as seguintes fontes geradoras de valor na verificação empírica: (1) lealdade à marca; (2) conhecimento da marca; (3) qualidade percebida e (4) associações à marca. A última fonte, outros ativos associados à marca, não será utilizada pelo instrumento, já que não é possível de ser avaliada nas ações desenvolvidas no PDV.

Após essa definição, foram listadas perguntas referentes aos elementos que serão analisados nas ações de PDV, conforme cada fonte geradora de valor identificada por Aaker (1996; 1998). As respostas foram qualitativas, variando entre ótimo - atende ao modelo de gestão; bom - cumpre os requisitos mínimos; ruim - não atende os requisitos propostos pelo modelo de gestão de marca. O instrumento para avaliação das ações de PDV está descrito no Apêndice A.

Após o entendimento do instrumento de investigação que será utilizado na verificação empírica, encaminha-se para a descrição da associação Popai Brasil, sua história no Brasil e no mundo, como também as explicações sobre o Prêmio Popai Brasil. A partir do detalhamento do trabalho da associação, parte-se para a aplicação do instrumento para avaliação das ações de PDV premiadas pela Popai Brasil.

3.4 POPAI

Antes da aplicação do instrumento para avaliação é necessário apresentar a associação Popai Brasil, sua história no país e no mundo, os objetivos estratégicos, sua atuação no setor

de Merchandising e como é sua estrutura organizacional e de trabalho no Brasil. Além disso, apresenta-se um dos serviços prestados pela associação, o Prêmio Popai, objeto do presente estudo. Nessa parte explica-se como são definidas as categorias de premiação e os critérios de julgamento para definição dos vencedores. Com esse quadro apresentado, é possível encaminhar para a análise das ações premiadas.

3.4.1 A Associação Popai

A associação Popai, que se posiciona como uma associação global para o marketing no varejo (*The Global Association for Marketing at Retail*), é uma associação internacional de marketing de PDV, sem fins lucrativos, com sede nos Estados Unidos e presente há oito anos no Brasil. Sua missão é promover parcerias entre a indústria e o varejo, com o propósito de gerar crescimento constante das atividades de merchandising, além de disseminar seus conceitos no mercado onde atua. A Popai foi fundada nos Estados Unidos, em 1946 e atualmente está presente em 25 países, desde os continentes europeu, americano, até Oceania e Ásia.

Segundo Richard Blatt, presidente mundial da POPAI, a associação possui cinco objetivos estratégicos: (1) posicionar globalmente o Popai; (2) utilizar as tecnologias para troca de informações entre as entidades e a sociedade e gerar um diretório de referência; (3) estabelecer propaganda para os materiais de PDV, demonstrando a concreta eficácia dos custos de venda; (4) assegurar que cada membro do Popai seja igualmente informado e envolvido nos níveis global e local; (5) assegurar que os direitos legais e legislativos da indústria estejam protegidos através dos esforços de educação.

Blatt ainda explica o papel dos escritórios regionais na disseminação dos conceitos definidos pela Popai mundial. Para ele, os escritórios matrizes devem trabalhar no sentido de manter a união entre os escritórios regionais e toda a sociedade relacionada ao tema PDV, como fornecedores, agências especializadas e indústria. Esse trabalho de coesão deve proporcionar benefícios para ambos, no sentido de melhorar o intercâmbio de informações e

troca de experiências entre indústria e a associação, além de trabalhar no sentido de reforçar a força da marca Popai.

A Popai é considerada a associação mais habilitada para falar sobre o tema merchandising, por isso suas pesquisas desenvolvidas sobre o tema PDV são valorizadas pelos profissionais do setor de *Trade Marketing*, auxiliando na tomada de decisões quanto a investimentos e ações de PDV. A associação estuda o tema PDV há mais de 60 anos e uma de suas principais funções é disseminar esses conhecimentos aos profissionais do setor, como indústria, agências e fornecedores, a fim de auxiliá-los na tomada de decisões referentes às ações no PDV.

No Brasil, a Popai também é uma associação sem fins lucrativos e trabalha com a mesma ênfase definida pela matriz: manter a unidade entre a indústria e varejo, com o objetivo de manter a expansão contínua das ações e comunicação no PDV e com isso proporcionar soluções adequadas para o tema. O trabalho de coesão em torno da temática PDV está ancorado em cinco pilares: (1) anunciantes; (2) fornecedores; (3) agências e especialistas; (4) varejistas e (5) acadêmicos.

Além disso, a associação brasileira tem vários objetivos estratégicos, que norteiam seu trabalho em ações com os grupos relacionados ao tema PDV. O primeiro deles é promover os interesses em comum entre os diversos agentes relacionados ao marketing de varejo: indústria, representada geralmente pelos profissionais de *Trade Marketing*, varejistas, empresas de serviços, profissionais, fornecedores especializados, veículos e agências especializadas no trabalho de merchandising e comunicação no PDV. O segundo objetivo da Popai é o desenvolvimento da atividade de merchandising no Brasil. A associação trabalha para a ampliação e aprimoramento do trabalho de merchandising no mercado brasileiro, a fim de garantir a ética na prática da atividade. O terceiro propósito definido pela Popai Brasil é aperfeiçoar as técnicas utilizadas pelos associados e estimular o intercâmbio de idéias e técnicas entre grupos de mesma finalidade, tanto no Brasil como no exterior. Outro objetivo é manter o intercâmbio com a Popai mundial, a fim de trocar experiências e propósitos em comum, além de proteger e favorecer os interesses relacionados ao tema merchandising.

Como último objetivo estratégico, a associação Popai Brasil quer exercer quaisquer outras atividades que sejam relacionadas diretamente ao tema merchandising.

A Popai Brasil procura, por meio de atividades de relações públicas, proporcionar maior visibilidade aos trabalhos desenvolvidos pelos associados, à indústria de merchandising, como também à própria associação. Todas essas iniciativas são importantes para divulgar tendências e inovações a respeito de merchandising, incentivando o desenvolvimento da prática no mercado brasileiro. Há também encontros e eventos para apresentação de pesquisas, casos de estudo e quaisquer outras informações relevantes no mercado de PDV, para disseminação entre os associados e convidados dos eventos.

Com o posicionamento de ser a fonte de informação sobre marketing no varejo em um só lugar, a associação pretende ser referência no assunto. Dessa forma, o intercâmbio de informações tem mão dupla: a associação informa os associados sobre novidades e tendências em PDV, enquanto seus associados também podem divulgar seus trabalhos para um público que está interessado em ter acesso às novidades de merchandising.

A estrutura organizacional é formada pela presidência e três diretorias: executiva, imagem corporativa e de assunto corporativo. Abaixo estão os comitês, cuja função é proporcionar encontros entre os diversos agentes presentes no trabalho de PDV e estimular a discussão e troca de informações e das melhores práticas entre os membros. Para cada comitê é definido um vice-presidente, cuja responsabilidade é estimular encontros e discussões sobre temas pertinentes a cada grupo. Assim, a associação é dividida nos seguintes comitês: (1) Operacional; (2) Agências; (3) Indústrias; (4) Fornecedores dos materiais de PDV e (5) Varejo.

O comitê Operacional é responsável pelo desenvolvimento das atividades relacionadas ao andamento da associação, tais como os trabalhos de marketing e eventos, pesquisas, treinamentos e desenvolvimento de novos negócios.

Para os outros quatro comitês, representantes de cada agente relacionado à cadeia de trabalho no PDV, o foco é incentivar os encontros e discussões sobre temas de interesse para cada grupo. Agências, indústria, fornecedores e varejo procuram interagir, por meio de encontros, para definir planos de ação e de práticas a fim de minimizar ou eliminar os conflitos inerentes à relação entre os agentes ou mesmo incentivar práticas que possam maximizar os investimentos e retornos direcionados ao trabalho de PDV. Além do trabalho dos comitês, há diversos serviços prestados pela associação, importantes para a qualificação e aprimoramento do setor.

A associação trabalha a capacitação profissional daqueles que trabalham com atividades relacionadas ao PDV. Por meio de palestras, cursos e workshops, diversos profissionais são capacitados para desempenhar a função na área. Como a Popai desenvolve diversos cursos relacionados ao assunto PDV, ela tem mais condições em termos de conteúdos e informações atualizadas para treinar e desenvolver as equipes participantes dos cursos ministrados.

Um assunto freqüente nas discussões é a questão da ética nas atividades de PDV. Pela troca de informações entre indústria, varejo, agências e fornecedores, necessárias para o desenvolvimento de ações promocionais, membros da cadeia podem usá-las em benefício próprio ou de forma inadequada. Como a própria associação exemplifica, a indústria necessita desenvolver concorrências para definir a agência com o melhor custo/ benefício e, nessa troca de informações e propostas, fornecedores podem utilizar as informações enviadas pela indústria de forma indevida, como também a indústria pode se apropriar de materiais de um fornecedor e desenvolver com outro, de preço mais competitivo. Assim, a associação desenvolveu um código de ética, proveniente de dinâmicas de grupos realizadas com fornecedores, agências, clientes, promotores de vendas e varejistas, cujo conteúdo, reunido em um único documento, versa sobre as práticas que devem ser seguidas pelos membros da sociedade do PDV. O objetivo é que os associados sigam essas recomendações, a fim de garantir o aprimoramento e desenvolvimento do mercado de merchandising, como também desenvolver um ambiente ético e profissional para o setor.

Além do código de ética, a associação também dispõe de um banco de idéias, no qual as agências ou qualquer outro membro que tenha desenvolvido uma idéia pode registrá-la e

mantê-la como exclusiva. Assim, é possível evitar ou minimizar o risco de plágio, tanto por outras agências, como pela indústria, que pode utilizar idéias não aprovadas em concorrências por outros fornecedores que ela contratar.

Várias pesquisas foram desenvolvidas com foco no assunto PDV. Foi em uma dessas pesquisas que se constatou a influência do PDV no momento de decisão de compra. A partir da sua divulgação, os dados obtidos foram utilizados em diversas reportagens e ainda são referência quando o assunto é PDV. Por essa razão, as pesquisas elaboradas pela Popai são importantes para o desenvolvimento do mercado de merchandising e influenciam o trabalho da indústria, trazendo dados relevantes para a maximização dos investimentos efetivados no trabalho de PDV.

A certificação profissional, outro serviço prestado, tem como objetivo capacitar profissionais que trabalhem com atividades relacionadas ao merchandising. O programa pode certificar os participantes nos níveis profissional, especialista e consultor no trabalho de merchandising.

Dentre todos esses serviços oferecidos, a associação Popai Brasil trabalha, desde 1999, com a premiação dos melhores trabalhos em merchandising desenvolvidos no mercado brasileiro. Para entender esse serviço, é importante detalhar a premiação, suas regras e, a partir daí, analisar detalhadamente os casos premiados de 2006, objeto do presente estudo.

3.4.2 O Prêmio Popai Brasil

O prêmio Popai Brasil foi instituído no país em 1999 e desde então vem premiando as melhores ações de PDV desenvolvidas no país, a saber, campanhas promocionais e *displays*. Conhecido como o Oscar de Merchandising, o concurso abrange 24 categorias: (1) alimentos; (2) automotivos e acessórios; (3) bebidas alcoólicas e tabaco; (4) bebidas não alcoólicas; (5) calçados, vestuários, esportes e acessórios; (6) campanha promocional (ação); (7) campanha

promocional (material para PDV); (8) casa e jardim; (9) cosméticos e fragrâncias; (10) *drug store*; (11) eletrodomésticos e eletroeletrônicos; (12) entretenimento, diversão e brinquedos; (13) equipamentos; (14) *fixturing*; (15) higiene pessoal; (16) informática e telefonia; (17) interativo; (18) livraria, papelaria e afins; (19) materiais de promoção e merchandising; (20) *pet*; (21) projetos especiais; (22) projetos de *Trade*; (23) *store design* e finalmente, (24) *technical contest*. As categorias englobam, em sua maioria, *displays* de PDV, categorizados por mercado, exceto pelas premiações de campanha promocional (ação), *fixturing*, projetos especiais, projetos de *Trade*, *store design* e *technical contest*, cujas peças são desenvolvidas com materiais para ambientação, iluminação, sons e imagens no local de exposição. Essas peças podem ser desenvolvidas em espaços além do ambiente de PDV.

Os critérios de definição dos vencedores baseiam-se nas ações de PDV que se destacaram junto ao varejo brasileiro, conforme sete critérios: (1) criatividade; (2) design; (3) praticidade; (4) funcionalidade; (5) eficácia na exposição da marca; (6) objetivos e (7) resultados em relação ao *briefing*. A premiação é definida por um grupo de jurados com experiência em merchandising que analisam, segundo os critérios de classificação, os melhores trabalhos em cada categoria.

Os interessados podem efetuar a inscrição das peças e das campanhas, em período pré-determinado pela associação. A inscrição é composta por uma ficha técnica, que deve ser preenchida pela empresa candidata à premiação, contendo os dados da empresa, medidas das peças, nomes dos responsáveis pela criação, acompanhamento e produção do projeto. Além disso, devem-se especificar os materiais utilizados na ação e também explicar detalhadamente os objetivos da peça ou da campanha promocional.

Após a inscrição as peças são avaliadas por um júri composto por varejistas, fornecedores, professores, designers, publicitários, clientes e consumidores que irão avaliar os candidatos conforme os critérios de classificação. As peças inscritas são submetidas aos mesmos critérios de julgamento utilizados pelo sistema de avaliação determinado pela associação norte-americana.

Os vencedores são classificados em primeira, segunda e terceira colocações, conforme cada categoria de premiação. Os vencedores recebem o Prêmio Popai, representado por um troféu com a imagem de um índio norte-americano em pé, usando um grande cocar. A escolha dessa imagem para o prêmio deve-se ao fato de que essa figura é reconhecida como a primeira peça de merchandising da história norte-americana. A estátua do índio foi encomendada por uma empresa de fumo localizada nos Estados Unidos e era colocada na frente das tabacarias para identificá-las como um ponto de comercialização do produto.

Depois de apresentar a associação e o Prêmio Popai Brasil, é possível encaminhar para a verificação empírica, quando será aplicado o instrumento para avaliar as ações premiadas pela Popai Brasil.

3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO NAS AÇÕES DE PDV

Após o entendimento das atribuições da associação Popai Brasil e das regras para a definição dos vencedores, encaminha-se para a análise das ações premiadas, conforme a aplicação do instrumento para avaliação das ações de PDV.

Conforme foi explicado anteriormente, após uma pré-análise de todas as ações vencedoras, a amostra foi composta por três premiações, sendo duas da categoria Campanha Promocional e uma ação de Projetos de *Trade*. Na primeira categoria, as ações consideradas adequadas para o levantamento de campo foram: (1) Novo Omo Multiação com molho energético e (2) Vitrine Viva 3M. Na categoria Projetos de Trade a ação Estação Verão Sundown foi considerada como a única adequada para a avaliação, conforme as delimitações do estudo e a aplicação dos filtros.

Após a apresentação das ações consideradas para o estudo empírico, verificam-se as análises desenvolvidas por meio da aplicação do instrumento para avaliação das ações premiadas pela Popai Brasil.

3.5.1 Campanha Promocional – Novo Omo Multiação com Molho Energético

A primeira ação para avaliação é uma campanha promocional desenvolvida para uma marca de sabão em pó, identificada como Novo Omo Multiação com molho energético. O objetivo da campanha é apresentar aos consumidores o novo produto da linha de sabão em pó: Omo Multiação Molho Energético. O principal benefício trabalhado nas ações é a inovação da fórmula do produto, que permite eliminar mais sujeiras e manchas, diminuindo os esforços da consumidora na lavagem das roupas. As mulheres explicam, em pesquisas desenvolvidas pelo fabricante, que gastam em média três horas para a lavagem das roupas, pois esfregam as peças a mão. Assim, ao considerar a rotina de uso de suas consumidoras, o fabricante desenvolveu um produto que reduzisse o esforço da esfrega.

Dessa forma, a partir da análise da situação de uso do produto, o ato de esfregar, considerado uma etapa difícil na lavagem das roupas, tornou-se tema de brincadeira e diversão na campanha promocional desenvolvida para a marca.

O conceito do produto ‘agora esfregar a roupa é brincadeira de criança!’ evoluiu para o conceito de ativação da campanha: ‘usar escova agora, só se for de brincadeira’. A intenção era tornar a escova e o ato de esfregar, desnecessários com o uso do produto, em uma atividade recreativa. A campanha utilizou o mesmo conceito de comunicação, porém a execução das atividades aconteceu em diversos locais e de formas variadas, com as seguintes atividades promocionais: (1) blitz; (2) demonstração do produto; (2) arenas e (3) oficinas destinadas para recreação infantil; (4) ação social; (5) endomarketing e (6) treinamento para a equipe de vendas.

Blitz são ações promocionais em que equipes uniformizadas são espalhadas em diversos pontos de determinada região e abordam consumidores, seja com demonstração ou com distribuição de amostras de produtos. Para a ação em análise, foram utilizadas equipes de patinadores que, usando patins adaptados com rodas cobertas por cerdas de escova, distribuía amostras do produto aos consumidores.

A demonstração do produto foi indicada como demo-seca na ficha técnica do Popai. O intuito da abordagem era apresentar ao consumidor como o produto atuava na remoção das sujeiras e manchas das roupas. Para isso, era utilizada uma caixa de acrílico com uma camiseta branca desenhada ao fundo. As demonstradoras jogavam sobre a figura pó de limalha de ferro, que representava as manchas e sujeiras. Uma mini embalagem do produto, contendo um ímã, era ‘esfregada’ por cima da limalha de ferro, simulando o efeito do produto na remoção da sujeira das roupas.

As arenas eram espaços para a recreação infantil, instalados nos estacionamentos de lojas do varejo. A arena era dividida em três atividades: tobogã inflável com cinco metros de altura, onde as crianças brincavam de escorregar. A segunda atividade era formada por labirintos e escovas infláveis que simulavam um circuito de lava-rápido. Finalmente, na terceira área as crianças encontravam mesas no formato de escovas e transformavam o objeto em brinquedos, utilizando tintas e pincéis. O acompanhante recebia uma foto de sua criança na saída da arena, como recordação do evento.

Como as arenas, as oficinas também eram áreas para a recreação das crianças. Seu espaço era um estande oval, no formato de escova, instalado nos principais shoppings do país. Ali as crianças brincavam com escovas, transformando-as em brinquedos.

Na ação social, o fabricante realizou um evento na Lavanderia Comunitária Omo de Heliópolis, com a brincadeira de customizar escovas em brinquedos. Como ação de endomarketing, os funcionários do fabricante também foram incluídos na campanha promocional, por meio da realização de uma ação de customização de escovas.

Por último, as equipes de vendas do fabricante também fizeram a ação de customização de escovas, durante a reunião anual de vendas. Os vendedores participaram de treinamentos de simulação de montagem de gôndolas, comparando a exposição do produto com a embalagem antiga e atual da marca.

Dado o objetivo e delimitação do estudo, serão avaliadas apenas as atividades de demonstração do produto e arenas para a recreação infantil, já que as outras ações não foram executadas em lojas de supermercados ou não eram direcionadas para o consumidor final. Com isso, apresenta-se a aplicação do instrumento para avaliar a ação de PDV.



FIGURA 9 - Novo Omo Multição com molho energético - Fonte: Associação Popai Brasil

3.5.1.1 Lealdade à marca

Conforme explicação na ficha técnica, a comunicação desenvolvida para a categoria de sabão em pó sempre enfatizou os aspectos funcionais do produto, como o poder de remoção de manchas e a capacidade de clarear as roupas, chamada de brancura. O fabricante decidiu explorar o aspecto emocional, a partir do posicionamento ‘agora esfregar a roupa é brincadeira de criança!’. Portanto, essa declaração ressalta de forma positiva a experiência de uso do produto, já que o ato de esfregar, antes uma tarefa difícil para a mulher, agora é uma brincadeira para as crianças. A mensagem é transmitida de maneira clara e objetiva às consumidoras, através de peças de merchandising aplicadas tanto na arena como durante a demonstração, o que facilita o entendimento dos benefícios da marca.

A escova relembra o momento de esfregar as roupas, etapa da lavagem que demanda tempo. Ela foi transformada em objeto lúdico, sendo peça decorativa nas ações, justamente porque a comunicação enfatiza que “esfregar a roupa é brincadeira de criança”. Portanto, a experiência de uso e a qualidade do produto são apresentadas por meio das brincadeiras com a escova, demonstrando que o uso da marca torna o objeto desnecessário para a lavagem das roupas.

Outro ponto que ressalta de forma positiva a experiência de uso e a qualidade é a ação de demonstração do produto. Com uma simulação diferenciada do ato de lavar a roupa, uma caixa-miniatura da embalagem do sabão em pó, com ímãs, era passada próxima à limalha de ferro. Esse ato de limpar a roupa, de forma representativa, permite apresentar às consumidoras os benefícios funcionais e a qualidade do produto, comunicando como o uso da marca pode atender eficientemente as necessidades delas.

Se a escova virou objeto de recreação e esfregar a roupa virou brincadeira de criança, a marca consegue comunicar às suas consumidoras quais são os custos de mudança caso elas queiram trocar a marca de sabão em pó. Como a esfrega é a etapa da lavagem que demanda tempo, o que atrapalha a rotina da consumidora, que precisa otimizar o seu dia-a-dia, a ação de PDV mostra de forma direta que se ela consumir outra marca de sabão em pó, ela perderá o benefício de não precisar esfregar suas roupas durante a lavagem.

3.5.1.2 Conhecimento da marca

A marca utiliza canais e formas diferenciadas para sua comunicação. Por ser uma ação no PDV, já trabalha canais alternativos para divulgar as características e benefícios do produto que a representa. Dentro do PDV também dispõe de recursos de comunicação que são diferentes e inusitados. O primeiro deles é a arena, que transforma os objetos usados na lavagem da roupa em recreação. O segundo recurso é a simulação da lavagem da camiseta, que demonstra a ação do produto por meio de uma simulação com limalha de ferro e ímã, no lugar de uma bacia com água e sabão em pó. O terceiro objeto é a própria escova, que está

presente nas peças de merchandising, nas brincadeiras com as crianças, enfim em todos os pontos de comunicação da marca no PDV. Dessa forma, observa-se que a ação utilizou símbolos e sinais para sua comunicação com o consumidor.

A ação também usou símbolos e sinais nas arenas de recreação. Os espaços eram decorados com símbolos relacionados ao ato de lavar, como no caso dos labirintos e escovas infláveis, que simulavam um espaço de lava-rápido. Em outra área, na qual as crianças podiam se divertir com atividades de desenho e pintura, encontravam-se mesas em formato de escovas e também o objeto era transformado em brinquedos.

O uso do slogan ‘agora esfregar é brincadeira de criança’ mostra à consumidora, de forma divertida, o principal benefício do produto e facilita a recordação da marca no momento da compra – a marca de sabão em pó que não precisa de escova. Ao considerar todos os aspectos avaliados pela segunda fonte geradora de valor, pode-se afirmar que, no geral, essa ação de PDV utilizou uma comunicação diferenciada para a marca.

3.5.1.3 Qualidade percebida

De maneira objetiva, as ações de PDV da marca apresentam diversas indicações, sejam por meio de símbolos, sinais, materiais de merchandising ou demonstração, aspectos que procuram sinalizar a qualidade do produto.

A ação de demonstração, apesar de não ser real, mostra como o sabão em pó vai agir na sujeira, eliminando o ato de esfregar. Como o produto pretende facilitar o trabalho de lavagem das roupas, é importante que a qualidade do produto seja apresentada à consumidora de maneira perceptível.

Considerado o objeto de impacto no uso do sabão em pó – remete a situação de esforço na lavagem – a escova é usada nas ações de PDV com um apelo divertido. O uso desse objeto

na ação de PDV também informa à consumidora o quão desnecessária é a escova quando se usa a marca de sabão em pó.

Os materiais utilizados na demonstração do produto, como na arena de recreação, mostram que o produto posiciona-se como *premium* em relação à qualidade. As referências a preços não aparecem nas peças de merchandising utilizadas na decoração dos espaços, entretanto o apelo à qualidade do produto é visível em toda a comunicação da ação.

3.5.1.4 Associações à marca

É característica comum entre as marcas de sabão em pó a comunicação com ênfase nos atributos funcionais do produto, conforme a explicação da ficha técnica. As ações de PDV analisadas trabalham no sentido contrário à tendência, enfatizando os benefícios intangíveis da marca, como o alívio do trabalho de esfregar a roupa e a liberdade do uso da escova.

A marca de sabão em pó apresenta, por meio das ações de PDV, as características do produto, como a eficiência na eliminação da sujeira e a eliminação da esfrega na lavagem da roupa. Por meio da apresentação dos benefícios funcionais, o fabricante tenta sensibilizar a consumidora com aspectos emocionais relacionados ao dia-a-dia dela.

A eficiência do produto é apresentada como a liberdade do uso da escova no momento de lavar as roupas. O benefício racional, decorrente da eficiência do produto, torna-se emocional, quando a ação de PDV coloca a escova como brincadeira para as crianças. Por isso, o espaço de recreação infantil, com a escova como principal objeto de diversão, reforça às consumidoras que esfregar virou uma brincadeira. Há também o aspecto emocional envolvido na ação, pois as consumidoras podem ser mães e irão associar a marca a um momento de felicidade dos seus filhos. A foto entregue na saída da arena é mais um expediente para o reforço desse sentimento.

Outras associações à marca, que apresentam situações comuns para as consumidoras, também são utilizadas na demonstração de uso do produto. O tanque com a imagem da camiseta branca, que depois fica cheia de manchas e sujeira, coloca a platéia no momento do uso do sabão em pó. Essa situação aproxima a consumidora da marca, pois ela se recorda da sua rotina dos afazeres domésticos, das dificuldades para a lavagem da roupa e como seria importante encontrar um sabão em pó que pudesse facilitar o seu dia-a-dia.

A lavagem das roupas demanda tempo da consumidora, pois elas esfregam as roupas, conforme explica a ficha técnica. Como a ação de PDV apresenta o produto como uma solução para evitar o ato de esfregar, isso reforça de forma positiva os benefícios intangíveis e emocionais decorrentes do uso da marca, a partir da demonstração, no momento da compra, do benefício funcional do produto.

3.5.2 Campanha Promocional – Vitrine Viva 3M

Ainda na categoria Campanha Promocional, a segunda ação de PDV selecionada para avaliação é uma atividade de vitrine viva, na qual um artista interage com os consumidores por meio de expressão corporal. A ação Vitrine Viva 3M foi feita para uma marca de esponjas de limpeza.

A foto da ação e a ficha técnica mostram que o espaço para a vitrine viva foi montado em um palco quadrado, provavelmente em algum corredor no interior de lojas de supermercados. O consumidor podia visualizar na parte de cima do palco, tanto a pessoa que atuava como vitrine viva, como o produto.

Pela análise da foto, é possível ver que o artista vestia uma roupa, provavelmente de cor prata, e o seu corpo estava pintado da mesma cor da roupa. Além disso, ele usava um chapéu, também na cor prata, de formato arredondado. As esponjas de limpeza foram expostas no mesmo espaço em que estava o artista. Elas foram encaixadas em torno do palco, como se

fossem uma faixa circundando todo o espaço. Assim, a posição das esponjas permitia ao consumidor visualizar a marca e o produto com facilidade. Ainda no palco, há outra exposição do produto atrás do artista, entretanto as esponjas estão empilhadas. Abaixo das esponjas, que circundavam o espaço, foram colocados materiais de merchandising com o logotipo do produto. A parte inferior do palco foi coberta por outro tipo de material, cuja cor é vermelha, entretanto não foi possível identificá-lo através da análise da foto.

Portanto, o consumidor conseguia visualizar nesse espaço o artista, como vitrine viva, e os produtos expostos ao seu redor. O artista estava em pé, posicionado no centro do palco, e interagia com os consumidores. A ficha técnica explica que durante o tempo que permanecia no palco, o artista fazia gestos e mímicas a fim de interagir com consumidores de todas as idades.

Com a descrição dessa ação de PDV, encaminha-se para a aplicação do instrumento de avaliação.



FIGURA 10 - Vitrine Viva 3M – FONTE: Associação Popai Brasil

3.5.2.1 Lealdade à marca

Conforme explicação da ficha técnica, o artista apresentava, através de caricaturas e expressões corporais, os atributos do produto. A ação pode conseguir captar a atenção do consumidor com rapidez, além de permitir que o artista fale pela marca no momento da compra. Pode ser uma possibilidade de ressaltar de forma positiva a experiência de uso da esponja de limpeza, além de enfatizar a qualidade do produto.

Todavia, observa-se um desafio nesta ação de PDV. O artista teria que simular situações de uso do produto e, por meio de gestos, tentar ressaltar de forma positiva a qualidade do produto. Para tanto, o artista deveria ter um script de como deveria ser este trabalho corporal, para que não fosse transmitida uma mensagem incorreta ao consumidor. Como não há o detalhamento do roteiro de trabalho do artista, não foi possível avaliar com clareza se a ação conseguia reforçar a qualidade do produto e a experiência positiva decorrente do seu uso.

A análise desta ação também não encontrou referências sobre recompensas ou extras ao consumidor, como também não foi verificado se a ação resalta algum custo de mudança para a esponja de limpeza.

3.5.2.2 Conhecimento da marca

A marca de esponja de limpeza utiliza o PDV como um canal alternativo para a sua comunicação, além de falar com o consumidor de forma diferenciada.

Conforme explicação da ficha técnica, as exposições de produtos da categoria de limpeza apresentam pouca interatividade com o público e usam mensagens racionais. Por isso considera-se que esta ação utilizou uma comunicação diferenciada, já que usou o recurso da vitrine viva, dentro de uma loja de supermercado, para conversar com seus consumidores. Devido ao aspecto inusitado da ação, além dos consumidores habituais, a atividade pode chamar a atenção daqueles que não são fiéis à marca ou não a conhecem. É uma oportunidade para reforçar o conhecimento da marca.

O elemento emocional é outro fator que torna a comunicação da ação diferenciada. A interação com o consumidor permite estabelecer um vínculo emocional entre o consumidor e a marca. O artista fala pela marca e pode representar, por meio dos gestos corporais e feições,

atributos considerados importantes pelo consumidor na decisão de compra de uma esponja de limpeza.

A ação não utiliza slogans nem jingles na comunicação com o consumidor. Todavia, o artista pode ser considerado um símbolo diferenciado para a associação com a marca. Sua roupa prateada, como o corpo pintado na mesma cor, chama a atenção e até pode auxiliar o consumidor na recordação da marca em compras futuras. Portanto, a vitrine viva é considerada um símbolo de comunicação da ação.

Assim, considerando todos os desafios de comunicação de uma marca no ambiente do PDV, um palco com uma vitrine viva direciona rapidamente os olhares dos consumidores para o produto exposto e pode reforçar o conhecimento da marca no momento da compra.

3.5.2.3 Qualidade percebida

O consumidor pode não dispor de todas as informações necessárias para definir sua decisão de compra. Por isso, a função do artista nesta ação de PDV é importante para estabelecer um canal de comunicação com o consumidor. Há a possibilidade de o artista apresentar, por meio de mímicas, situações de uso da esponja, as quais podem indicar ao consumidor o nível de qualidade do produto.

Embora não existam indicações do posicionamento de preço, nota-se que, tanto na ficha técnica como nas fotografias, a empresa pretende passar ao consumidor mensagens que reforcem os atributos do produto e da marca, o que pode indicar ao consumidor a qualidade do produto exposto.

3.5.2.4 Associações à marca

A marca utiliza um porta-voz para apresentar ao consumidor os atributos do produto que a representa. O artista transmite ao consumidor, de forma divertida e inusitada, as mensagens que o produto por si só não poderia dizer. A vitrine viva torna-se uma associação à marca e ao produto e cria um vínculo emocional com o consumidor no momento da compra.

As expressões corporais e faciais do artista podem comunicar tanto os benefícios racionais quanto os emocionais decorrentes do uso do produto. Nesse caso, a comunicação é facilitada pelo artista, mas poderia ser dificultada, por exemplo, com uma peça de merchandising. Ele pode simular situações de uso do produto, como o momento de lavar a louça, por exemplo, e representar o usuário típico do produto através de mímicas. Outras situações podem ser interpretadas pelo artista durante o trabalho no PDV, cabe ao fabricante determinar o roteiro de quais mensagens ele pretende comunicar ao seu consumidor alvo.

3.5.3 Categoria Projetos de *Trade* – Estação Verão Sundown

Nesta terceira avaliação foi analisado o quiosque Estação Verão Sundown, premiação que está classificada na categoria Projetos de *Trade*.

Nesse projeto foi organizado um espaço temático com a exposição dos produtos da linha de protetor solar Sundown. O quiosque foi montado com madeiras, que cobrem o teto e delimitam as laterais. No interior do espaço é possível visualizar plantas, que decoram o ambiente e reforçam o aspecto de um quiosque na praia. As imagens de praias também corroboram esse aspecto, cobrindo as paredes do lado de fora do espaço. No interior do quiosque, há duas paredes laterais para exposição, com prateleiras desde a parte superior até a inferior. Circunferências, com pequenas prateleiras no seu interior, foram penduradas nas paredes e também servem para exibir os produtos. No topo das prateleiras e do quiosque foram fixados materiais de merchandising, que comunicam a marca e o nome do espaço –

Estação Verão Sundwn - por meio de faixas decorativas. Nas paredes do interior do quiosque estão expostas tabelas com comunicação sobre os produtos. O consumidor pode consultar esses materiais e identificar qual fator de proteção solar é o mais adequado para o seu tipo de pele.

A ficha técnica indica que o fabricante está fazendo uma ação de gerenciamento por categoria, na qual pretende evidenciar o nome da marca. Nesse tipo de trabalho procura-se entender as necessidades que o consumidor quer satisfazer quando compra a categoria. Tal análise permite planejar como o PDV deverá ser trabalhado para atender as necessidades do consumidor. A definição do sortimento de marcas e produtos, exposição, precificação e ambientação do espaço da categoria são ações utilizadas pelo fabricante, em conjunto com o varejista, para atender as expectativas do consumidor.

O capitão de categoria, fabricante escolhido pelo varejo para ser o líder no trabalho de gerenciamento por categoria, freqüentemente investe em trabalhos de comunicação e ambientação da categoria gerenciada. Observa-se, na ação em análise, a intenção do fabricante em montar um espaço temático, no qual o consumidor possa encontrar diversos produtos que atendam suas necessidades para o uso na praia. Além de expor a marca de proteção solar, o consumidor também poderia encontrar outros produtos relacionados ao uso na praia, como maiôs, bonés, cangas, cadeiras, pranchas e brinquedos usados para o entretenimento das crianças.



FIGURA 11 - Estação Verão Sundown - FONTE: Associação Popai Brasil

3.5.3.1 Lealdade à marca

Os dados obtidos sobre a ação permitiram identificar que a ação de PDV pôde trabalhar a percepção de qualidade do produto, por meio do uso do material de merchandising, sortimento de produtos e do próprio espaço montado para a atividade.

A respeito do material de merchandising, as tabelas de comunicação dos produtos, que indicam qual o fator de proteção solar adequado para cada tipo de pele, possuem dupla função no trabalho de construção da lealdade à marca. O primeiro aspecto é a apresentação das características e benefícios do produto, facilitando a percepção da qualidade dos produtos. A segunda função é a educação do consumidor no uso do produto, o que poderia diminuir os riscos de comprar um produto inadequado para sua pele, gerando uma percepção negativa a respeito da qualidade do produto.

O sortimento de produtos é outra variável que permitiria trabalhar a lealdade a favor da marca. A exposição da linha de produtos em único espaço facilita a visualização da oferta de produtos e reduz a influência de outras marcas, caso a marca estivesse exposta no setor de protetores solar. Entretanto, o fabricante necessita garantir com o varejista o abastecimento adequado, a fim de evitar a ruptura no PDV. A falta de produtos poderia gerar o efeito inverso, pois o material de merchandising apresenta a marca como a ‘proteção’ do consumidor, entretanto ele não encontraria o produto adequado para sua pele.

A ação de PDV permite que o consumidor tenha uma experiência positiva, a partir da percepção da qualidade do produto e das características associadas à marca. A disposição do quiosque possibilita o manuseio dos produtos, a visualização do portfólio da marca e a leitura dos materiais de comunicação colocados no interior do espaço. Os elementos utilizados para a decoração do ambiente facilitam a associação da marca com a praia, o mar e natureza, o que remete a situações de divertimento, descontração e lazer.

3.5.3.2 Conhecimento da marca

A ação de PDV conseguiu trabalhar dois aspectos importantes para o reforço do conhecimento de marca: o uso do PDV como canal de comunicação e a diferenciação da ação.

O uso de um espaço exclusivo para a exposição do produto, como se fosse uma loja dentro da loja de supermercados, coloca o consumidor em contato direto com o produto, sem que ele seja influenciado por outras marcas ou por outros estímulos visuais. O formato do quiosque, com entradas por todos os lados, também facilita e estimula o consumidor a interagir com a marca. Os materiais de merchandising, os quais explicam ao consumidor os produtos recomendados para cada tipo de pele, podem educar e informar ao consumidor as características e benefícios da marca.

A diferenciação da ação é outro ponto de destaque. Todos os elementos utilizados na decoração do espaço destacam-se dos corredores padronizados de uma loja de supermercados. Além disso, a marca está comunicada no alto do quiosque, por meio de faixas coloridas, o que facilita a visualização da marca pelo consumidor, como também a associação feita com o tema. Essas características do espaço reforçam a relação da marca com verão, o que poderia agilizar a recordação da marca em compras futuras.

A ação não utilizou slogans nem jingles para sua comunicação. Entretanto, utilizaram-se elementos visuais que possibilitam a associação da marca com o verão. As faixas colocadas na parte de cima do quiosque facilitam a visualização do consumidor, indicando de forma objetiva o nome do espaço e da marca. Além desse elemento, as imagens de praias, a decoração com vasos de plantas e os próprios produtos expostos são símbolos e sinais do verão.

3.5.3.3 Qualidade percebida

Essa ação de PDV possibilitou trabalhar a qualidade percebida em dois aspectos: o sortimento de produtos e a comunicação da marca.

Como o espaço é exclusivo para os produtos da marca, o consumidor pode encontrar todo o sortimento da linha de protetores solar em um único espaço. Considerando a forma como foi disposto o quiosque, ele se torna uma mini loja da marca dentro do supermercado, onde o consumidor tem a oportunidade de conhecer todas as opções da marca. O usuário ou comprador teria dificuldades em visualizá-las se fosse efetuar a compra no corredor da categoria, local de exposição de diversas marcas. Todavia, esse reforço positivo sobre a qualidade da marca só poderá ser percebido com facilidade se a loja estiver com abastecimento adequado, ofertando todo o portfólio de produtos da marca. Cabe ao fabricante gerenciar esse desafio com as lojas de supermercados, a fim de evitar que esta ação de PDV tenha o efeito inverso, ou seja, apresentar em um espaço diferenciado um sortimento limitado de produtos da marca.

A forma como a marca foi comunicada no espaço temático também é outro reforço positivo sobre a qualidade. Acima das prateleiras, onde estão expostos os produtos, foram afixadas placas indicativas com a frase ‘sua proteção’. Esse posicionamento chama a atenção do consumidor sobre a qualidade do produto, já que o protetor solar deve ser a proteção dos raios de sol. Se o produto não cumprisse essa função, o fabricante não poderia utilizar tal posicionamento. Por isso, a comunicação mostra ao consumidor que, se ele procura proteção solar, a marca poderá atender sua necessidade.

Outros materiais de merchandising reforçam a qualidade do produto. As tabelas indicativas sobre a recomendação do protetor solar com o tipo de pele mostram os benefícios funcionais do produto. Com isso, o uso das tabelas reduz as chances de o consumidor comprar o produto inadequado, como por exemplo, o fator de protetor solar menor para peles que exigem uma proteção solar maior. Certamente, a experiência de uso não seria positiva, o que poderia gerar danos na percepção de qualidade. Portanto, esses materiais de merchandising contribuem para a gestão eficiente do valor desta marca.

Além disso, a Estação Verão foi disposta de forma organizada, apresentando ao consumidor áreas delimitadas para a exposição de cada categoria de produtos relacionada ao uso na praia. Observa-se a qualidade dos materiais utilizados para a montagem do espaço temático, transmitindo ao consumidor um aspecto de qualidade do que está sendo exposto. A combinação desses dois fatores – organização do espaço e qualidade dos materiais utilizados para a montagem – apresenta ao consumidor um reforço à qualidade da marca. Se a marca não tivesse bom desempenho, a empresa não investiria recursos no desenvolvimento de um espaço refinado para a exposição da marca.

3.5.3.4 Associações à marca

No espaço temático foram trabalhados diversos aspectos que possibilitam criar associações positivas à marca. O primeiro deles foi o uso do tema praia associado ao protetor solar. O espaço possibilita uma associação positiva com a marca, pois ele sai da

movimentação dos corredores do supermercado para entrar em um espaço delimitado, com referências ao mar, praia e natureza. O consumidor pode visualizar, por meio das imagens de praias, vasos de plantas e os materiais de merchandising, o produto relacionado a uma experiência positiva de uso, além de o ambiente montado ser também uma associação positiva à marca.

A segunda associação está na própria organização do espaço. Os elementos utilizados para a comunicação da marca se relacionam diretamente com o uso ou a situação de uso do protetor solar. As imagens de praias, a arquitetura do espaço, além da exposição de elementos relacionados à praia, como maiôs, cangas e bonés, facilitam a associação do produto com as situações de uso e aplicação da marca.

A comunicação apresentada nas peças de merchandising também explora situações de uso e aplicação do produto. Os temas praia, sol e natureza estão diretamente relacionados aos momentos em que o consumidor irá utilizar o produto. Essas associações são importantes para que o consumidor reconheça e se recorde da marca em outros momentos de compra ou até mesmo influencie a decisão no momento em que passou próximo ao quiosque.

A forma como o espaço foi disposto permite a associação da marca a um momento de descontração e lazer, o que pode gerar benefícios positivos em relação à recordação da marca. Se o consumidor fosse exposto à marca no setor de produtos para proteção solar, o impacto de comunicação poderia ser menor, já que ele estaria sendo estimulado visualmente por outras marcas e produtos.

Assim, todos esses elementos em conjunto criam um ambiente diferenciado dentro da loja do supermercado e permitem que as associações à marca de protetor solar sejam trabalhadas de forma positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender o objetivo proposto para o presente estudo, foram avaliadas as ações vencedoras do Prêmio Popai 2006, conforme o instrumento para análise de ações no PDV. Por meio do estudo entre a teoria e a verificação empírica procurou-se identificar como as fontes geradoras de valor à marca podem ser trabalhadas nas atividades de PDV e com isso estudar qual é o papel e a importância do PDV no processo de gestão de marcas.

Antes da apresentação das considerações finais, é importante observar que os critérios considerados na definição dos vencedores do Prêmio Popai Brasil são diferentes dos aspectos considerados no instrumento de análise utilizado neste estudo. Portanto, seria provável que as ações de PDV premiadas pela associação não atendessem os requisitos do instrumento de avaliação ou vice versa.

Assim, após o término do levantamento de campo, é importante discutir quais elementos foram identificados pelo instrumento de avaliação, comentando cada fonte geradora de valor avaliada nas ações de PDV. Em seguida, apresentam-se as recomendações para estudos futuros a respeito do tema.

Lealdade à Marca

Dentre as quatro fontes de valor analisadas pelo instrumento de avaliação, nota-se que a lealdade à marca é um dos ativos de difícil implementação nas atividades de PDV avaliadas.

Aaker (1998) explica que, a experiência positiva decorrente do uso e da percepção de qualidade são dois aspectos que explicam as razões para os consumidores serem fiéis a determinadas marcas. Para isso o consumidor necessita utilizar anteriormente a marca ou conseguir visualizar estes elementos no momento da compra.

Conforme a análise pelo instrumento de avaliação, identifica-se que a primeira ação, referente à marca de sabão em pó, conseguiu traduzir a experiência positiva de uso, por meio de simulações diferenciadas da aplicação do produto. Esse aspecto também foi reforçado na forma como a escova foi apresentada – de símbolo de esforço na lavagem para se tornar um objeto de diversão. Na segunda ação de PDV, ao encenar situações de uso da esponja de limpeza, o artista poderia transmitir ao consumidor experiências positivas na utilização do produto; entretanto, é necessário certo cuidado nessas interpretações, para que mensagens incorretas não sejam transmitidas ao consumidor. A terceira ação, por prescindir de pessoas falando pela marca, necessita de materiais de merchandising ou outros elementos que possam ilustrar, de forma positiva, as situações de uso do produto. Dessa forma, o emprego de pessoas falando pela marca, desde que seja de maneira adequada e coerente com a estratégia de marketing, pode ressaltar de forma positiva a experiência de uso da marca.

A qualidade percebida também é outro aspecto que torna os consumidores fiéis a uma marca. Por isso, a forma como a qualidade é comunicada pode influenciar o consumidor na sua decisão de compra. Enquanto a marca de esponja de limpeza faz uso de mímicas para apresentar a qualidade da marca, o que traz subjetividade na interpretação gestual, as outras duas ações conseguem transmitir de forma clara e precisa os aspectos valorizados pelo consumidor. Visto que a ação da esponja de limpeza não possibilitou ressaltar objetivamente a qualidade, se o consumidor não dispuser de informações ou nunca tiver utilizado o produto, ele terá dificuldades em identificar a qualidade na comunicação da ação.

Na aplicação do instrumento de avaliação também se analisou como as ações ressaltavam os custos de mudança das marcas. A primeira ação conseguiu apresentar ao consumidor o benefício de maneira direta, simulando a situação de uso do produto, como também a brincadeira com a escova. Ao apresentar o ato de esfregar como uma brincadeira de criança, a ação do sabão em pó mostrou que a escolha pela marca traz um benefício relevante da categoria de produto que representa. Todavia, não foi possível identificar nas outras duas atividades o reforço ou a apresentação de custos de mudança. Não é possível dizer se a marca não oferta esse benefício ou se ele não foi trabalhado nas ações.

Além de enfatizar os custos de mudança, a primeira ação também foi a única a oferecer um benefício extra ao consumidor. O espaço de recreação infantil era decorado com elementos simbólicos da marca, o que trazia descontração em um momento inesperado, além de proporcionar uma conexão emocional com a marca. Além da diversão, era ofertada ao acompanhante da criança, na saída do brinquedo, uma foto da criança tirada no espaço recreativo. Se considerar o fato de que as mulheres são consumidoras de sabão em pó e podem ser mães, a marca trouxe um momento de descontração para o momento da compra, algo que o consumidor não esperava encontrar em uma loja de supermercado. Além disso, a foto é um extra que as crianças e seus acompanhantes terão como lembrança de um momento divertido, o que facilita a conexão emocional do consumidor com a marca.

Embora as ações de PDV avaliadas apresentassem certa dificuldade para o trabalho de lealdade à marca, em geral podem ser eficazes na comunicação da marca para os diferentes perfis de lealdade. As ações de PDV podem desviar a atenção do consumidor das marcas concorrentes e influenciar a decisão de compra dos não-clientes. Embora esse tipo de consumidor não se relacione com a marca, as três ações analisadas chamam a atenção e podem despertar a curiosidade para experimentar o produto ou comprá-lo em outra ocasião. Para os passivamente fiéis e os consumidores ‘em cima do muro’, as ações seriam um reforço para facilitar sua decisão de compra. É importante ressaltar que, para esses três grupos de consumidores – ‘em cima do muro’, passivamente fiéis e não-clientes - a comunicação do PDV pode ser uma alternativa para o trabalho de lealdade à marca.

Conhecimento da Marca

O primeiro ponto de destaque para as ações avaliadas é o uso do PDV como canal de comunicação das características e benefícios das marcas expostas. O uso de canais alternativos para a comunicação é uma opção favorável para desenvolver o conhecimento da marca.

A comunicação diferenciada também é outro aspecto analisado no instrumento de avaliação. As três ações usaram formas diferenciadas para ‘conversar’ com o consumidor e apresentar os benefícios dos produtos. Toda a linha de comunicação desenvolvida para o sabão em pó, desde os patins decorados, o uso da escova como objeto de diversão, até o espaço recreativo decorado com elementos do dia-a-dia da consumidora, são aspectos que chamam a atenção e criam uma ligação do consumidor com a marca. O quiosque temático utiliza elementos da praia para criar um ambiente relacionado ao uso do protetor solar, o que destaca a Estação Verão dentro do supermercado. Da mesma forma, a vitrine viva consegue captar a atenção dos consumidores para o espaço de exposição do produto.

O quiosque para protetor solar, como as outras duas ações de PDV, usa símbolos e sinais nos materiais usados para a ação. As fotos de praias, os vasos de plantas e o próprio desenho do espaço lembram um quiosque na praia. O sabão em pó usa a escova como um objeto de diversão e a esponja de limpeza utiliza uma estátua viva para comunicar-se com seus consumidores. A escova remete ao principal benefício do produto, que é a força de limpeza; a estátua viva faz lembrar dos gestos e das brincadeiras feitas com a esponja de limpeza e o quiosque recorda o momento de lazer na praia, relacionado diretamente ao uso do protetor solar. Portanto, como os elementos citados não são comuns em lojas de supermercados, podem auxiliar na tarefa de identificação e lembrança da marca.

A respeito do uso de slogans ou jingles, importantes no trabalho de gestão do valor de marca, a única ação a utilizar esses recursos foi o sabão em pó. A brincadeira com a escova e a frase ‘Agora esfregar a roupa é brincadeira de criança’ são utilizadas pela marca para comunicar ao consumidor o principal benefício do produto. São símbolos de fácil visualização e memorização, informam de maneira direta as características e benefícios do produto, podendo auxiliar na conscientização, seja no reconhecimento ou na recordação da marca.

Qualidade Percebida

A qualidade percebida está associada ao desempenho do produto, portanto quanto mais informações ele tiver a respeito, que certifiquem a qualidade, melhor será sua avaliação da marca. Nesse caso apenas as marcas de sabão em pó e a de protetor solar trabalharam a favor de uma percepção positiva da qualidade.

A respeito da primeira ação, a escova e o slogan foram importantes para mostrar os benefícios funcionais do produto. Ambos demonstravam de forma prática e objetiva que o consumidor não precisaria mais esfregar a roupa para ter mais limpeza e brancura na lavagem. Certamente é um reforço a outros meios de comunicação que a marca possa utilizar, a fim de transmitir seu posicionamento quanto a qualidade do produto vendido.

Na segunda ação de PDV não foi possível identificar, de forma objetiva, se o artista ou os materiais aplicados no espaço da vitrine viva sinalizavam a qualidade do produto aos consumidores. É possível que o artista pudesse reforçar as características do produto pelos gestos e brincadeiras, entretanto não foi identificado nos dados analisados.

A marca de protetor solar usou um quiosque como espaço para o consumidor encontrar a linha de produtos. A frase ‘sua proteção’ acima das prateleiras de exposição dos produtos reforça a qualidade da marca. Na apresentação do portfolio da marca, o consumidor consegue visualizar as opções de protetor solar para diversos tipos de pele. Entretanto, essa percepção pode ser afetada se as lojas não forem abastecidas com toda a linha. Nesse caso, o consumidor pode não encontrar o produto que necessita e a proposta da marca pode não ser validada pela exposição deficiente da marca. Além disso, há sinalizações nas paredes do quiosque, nas quais é possível identificar qual protetor solar é indicado para cada tipo de pele. Essa peça de merchandising também é importante para reforçar a percepção de qualidade do produto.

Exceto pela ação da marca de sabão em pó, a análise feita mostrou que a qualidade percebida é uma fonte de valor que apresenta certa dificuldade para ser implementada no PDV. Embora a marca da esponja e a do protetor solar colocassem algumas indicações e

símbolos que poderiam ser referências a qualidade da marca, a aplicação do instrumento mostrou que essa fonte necessita de um trabalho mais elaborado para ser executada nas ações de PDV.

Associações à Marca

Após a análise das ações de PDV sob a perspectiva da quarta fonte geradora de valor, observa-se que foi possível trabalhar com facilidade o conjunto de significados, valores, símbolos e imagens relacionadas às marcas. Entretanto, é importante avaliar a coerência desse trabalho.

Por meio das associações é possível criar sentimentos e atitudes positivas em relação à marca. A primeira ação trabalha o benefício racional – eficiência na limpeza das roupas - com um apelo emocional. O uso da escova, antes necessária para o momento da limpeza, virou um símbolo de brincadeira e diversão. O aspecto lúdico dos espaços para recreação também trabalha benefícios emocionais da marca. Mesmo os consumidores que desconhecem ou não compram a marca têm a oportunidade de ter um primeiro contato através dessa ação de PDV.

Embora a vitrine viva trabalhe o aspecto emocional com os consumidores, pela ação gestual do artista, não foi possível definir se as mímicas são consistentes com o posicionamento da marca. Se o artista brincou com os clientes, fez gestos e mímicas que não identificavam o produto, seus valores ou mesmo situações de uso, talvez os consumidores não saibam identificar qual marca estava sendo comunicada ou os seus diferenciais como um produto da categoria de esponjas de limpeza.

Entretanto, a marca de protetor solar colocou o produto como a proteção ao consumidor, em um contexto de imagens e objetos que o situam no ambiente de uso do produto. As imagens da praia, como os outros produtos comercializados no mesmo espaço, colocam o

cliente no momento verão, o que pode despertar atitudes positivas e criar uma conexão direta com a marca.

As associações à marca são importantes ao influenciar a decisão de compra. A primeira ação de PDV coloca o principal benefício do produto de maneira direta e objetiva aos consumidores e ainda utiliza o humor para evidenciá-lo. Por mais que a consumidora não tivesse nenhuma informação a respeito da marca, rapidamente ela conseguiria visualizar nas roupas, na demonstração do produto e nos espaços de recreação o benefício do produto. Por isso tornou a experiência de uso em uma situação diferente e inovadora para seus consumidores. De forma diferente, o artista da vitrine viva poderia comunicar benefícios racionais e emocionais da marca, como também as situações de uso e aplicação do produto, através dos gestos e mímicas. Cabe ao fabricante determinar como deveria ser esse trabalho corporal, para que a mensagem correta fosse transmitida ao consumidor. A ação do protetor solar, com um apelo mais discreto, colocou em um mesmo espaço o seu portfólio de produtos e anunciou aos seus consumidores que era a marca para ‘sua proteção’.

Em suma, a aplicação do instrumento de análise permitiu avaliar como os ativos do valor de marca poderiam ser trabalhados nas atividades de PDV e, a partir dessa análise alcançar o objetivo proposto para este estudo. A aplicação do instrumento de avaliação mostrou que o conhecimento e as associações à marca podem ser aplicados com mais facilidade nas lojas de supermercado, enquanto que a qualidade percebida e a lealdade à marca tornam-se mais complexas de serem operacionalizadas nas ações de PDV. O estudo teórico e a verificação empírica mostraram que o PDV tem uma função de impacto no trabalho de gestão de marcas. Apesar do aspecto comercial e de curto prazo, as ações desenvolvidas no PDV precisam ser consideradas como um elemento estratégico no composto de marketing. Portanto, dada a sua relevância, é importante que os gestores de marcas verifiquem se o trabalho das marcas no PDV está de acordo com o posicionamento e a imagem que a empresa pretende transmitir aos seus consumidores.

Recomendações para Futuros Estudos

Alguns aspectos pertinentes ao objeto de estudo limitaram a pesquisa e poderiam ser aprofundados em pesquisas futuras.

O primeiro ponto é a execução do estudo em outros tipos de PDV. Sugere-se a aplicação do instrumento para avaliação de ações desenvolvidas em outros PDVs além de lojas de supermercados, a fim de avaliar como os ativos de valor podem ser trabalhados nos diversos tipos de PDV. Como as lojas de supermercados possuem características que dificultam o trabalho de execução de ações de PDV, o pesquisador poderia avaliar como é feita a gestão de marcas em lojas de supermercados de bairro, que possuem uma restrição de espaço para exposição dos produtos, entretanto propicia mais liberdade para o trabalho da indústria. As farmácias seriam outra sugestão de PDV para investigação do tema.

A segunda recomendação refere-se à aplicação do instrumento de avaliação nas ações de PDV desenvolvidas para a marca própria. Seria importante entender como os ativos de valor são trabalhados, visto que essa categoria dispõe apenas do PDV como canal de comunicação das marcas.

Considerando que o estudo avaliou sob o aspecto qualitativo o papel e a importância do PDV no processo de gestão de marcas, seria importante dimensionar de maneira quantitativa o impacto do PDV no trabalho de gerenciamento de marcas.

Por último, recomenda-se avaliar o trabalho de gestão de marcas no PDV sob a perspectiva do consumidor. Como o presente estudo procurou entender com profundidade como as fontes de valor são trabalhadas nas ações de PDV, a partir do trabalho da indústria, seria relevante avaliar o impacto dessas ações sob a ótica do consumidor. Assim, as atividades de PDV poderiam ser avaliadas pelos consumidores e com isso verificar se a percepção apresentada está de acordo com os objetivos propostos para a marca em estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. 3 ed. São Paulo: Futura, 1996.

_____. *Marcas: Valor de marca gerenciando o valor da marcas*. 6 ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

ABUKAWA, André O.; LOPES, Alexandre B.; REIS, Ana Carla F. *A aplicação dos 4 P's na indústria papeleira: o caso brasileiro*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 01, n.º 2, p. 1- 10, 1.º sem./1996.

ACNIELSEN. *Estrutura do varejo brasileiro*. São Paulo: 2004-2005.

ANGELO, C. F.; ALEXANDER, N.; TANABE, M. *The effectiveness of strategic planning: competitiveness in the brazilian supermarket sector*. Série de Working Papers, São Paulo, n.º 01/012, 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>, acesso em 09 de junho de 2004.

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.

ANGELO, Cláudio F.; HART, Jerry; SILVA, Luiz; SIQUEIRA, João Paulo L. *Loyalty programmes in brazilian retail: a critical evaluation*. Série de Working Papers, São Paulo, n.º 01/011, 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>, acesso em 09 de junho de 2004.

ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, J. A. G. *Emprego e suas relações com a produtividade do trabalho e com a concentração das vendas nas empresas supermercadistas brasileiras nos anos noventa*. Série de Working Papers, São Paulo, n.º. 00/002, 2000. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>, acesso em 09 de junho de 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES. *Glossário de Promoção e Trade*. Disponível em <http://www.aba.com.br>, acesso em 20 de outubro de 2006.

BLECHER, Nelson; REBOUÇAS, Lúcia. *A ditadura do varejo*. Revista Exame, nº.12, p. 44-58, jun., 2002.

BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto de venda*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BUENO, LAURY DE ALMEIDA. *O merchandising e sua influência nas compras planejadas em supermercados*, São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

COBRA, Marcos. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

CORSTJENS, Judith; CORSTJENS, Marcel. *Store wars: the battle for mindspace and shelfspace*. 1ª ed. Inglaterra: John Wiley & Sons, 1995.

COTA, Luciana. *O valor da marca para os consumidores de surfwear*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

DAVIS, Scott M. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. 2ª ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2002.

DECCACHE, M. G. ALONSO. *Efeito coorte e a atitude do consumidor do setor de supermercados*, Rio de Janeiro, 2000. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

DWECK, Denise. *25% em dois anos*. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/>, acesso em 27 de agosto de 2004.

ECR BRASIL. *O que é ECR?*. Disponível em http://www.ecrbrasil.com.br/o_q_eh.asp, acesso em 12 de outubro de 2006.

_____. *Relatório das melhores práticas de gerenciamento por categorias*. Volume único. Associação ECR Brasil: São Paulo, 1998.

FERNANDES, S, S. *A importância da comunicação visual para o varejo: no limiar do ano 2000*. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. da. (Orgs.). PROVAR – Varejo Competitivo. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1999.

FUNDAÇÃO ABRAS. *Cinquenta anos de supermercados no Brasil*. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

GIRALDI, J. M. E.; SPINELLI, P. B.; MERLO, E. M. *Retail store image: analysis of the implications for store positioning*. READ – Special Issue 36 v. 09, nº. 6, nov-dez 2003.

JOÃO, Belmiro do Nascimento. *Estratégias de criação de conhecimento tecnológico em LCDs na Sharp japonesa*. VII Semead, São Paulo, 2004. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>, acesso em 30 de janeiro de 2007.

KELLER, Kevin L. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based valor de marca*. Chicago, Journal of Marketing; v. 57, nº. 1, p. 1-22, Jan. 1993.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*; tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KING KULLEN GROCERY Co. *About us – Michael J. Cullen*. Disponível em <http://www.kingkullen.com/aboutus.asp>, acesso em 20 de fevereiro de 2007.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. 2 ed. São Paulo: Negócio, 2000.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2 ed. New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1970.

MATHEWS, R. *An European case study: a competitive edge*. Progressive Grocer, New York, pg. 8-14, nov. 1995.

McCLAIN, Al. *The Tom Peters experience*. Disponível em <http://www.retailwire.com>, acesso em 20 de agosto de 2005.

MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. *Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva*. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº. 3, p. 55-64, julho/setembro 2001.

NEVES, Marcos F.; ZUURBIER, Peter; CAMPOMAR, Marcos C. *A model for the distribution channels planning process*. Série de Working Papers, São Paulo, nº. 00/006, 2000. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>, acesso em 09 de junho de 2004.

OLIVEIRA, Maria M. de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Recife: Editora Bagaço, 2005.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Carlos de Brito. *Notas para uma conceitualização do termo "Marketing"*. Série de Working Papers, São Paulo, nº. 01/014, 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>, acesso em 09 de junho de 2004.

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

POPAI BRASIL. *1º. estudo sobre comportamento do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo, 1998, Popai e Research International do Brasil.

_____. *2º. estudo sobre comportamento do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo, 2004, Popai e Research International do Brasil.

POPAI BRASIL. *O que é o Popai Brasil?* Disponível em <http://www.popaibrasil.com.br>, acesso em 20 de outubro de 2006.

RANDALL, Geoffrey. *Trade marketing strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers*. 2ª. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

ROJO, Francisco J. G. *Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998.

RUÃO, Teresa. *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Caleidoscópio, Universidade Lusófona, Braga, n. 3, p. 177-191, 2003. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/>, acesso em 19 de fevereiro de 2007.

SERRALVO, Antonio Francisco. *O marketing de varejo e o comportamento do consumidor – uma análise das interações de compra-e-venda*. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SHETH, N. J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*; tradução Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

SRINIVASAN, S.; PAUWELS, K.; HANSSSENS, D. M.; DEKIMPE, M. G. *Do promotions benefit manufacturers, retailers, or both?* Management Science, v. 50, n. 5, p. 617-629, May 2004.

SZULCSEWSKI, Charles John. *Marketing de relacionamento: uma abordagem entre a relação do produtor e a grande rede varejista de supermercado*, São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

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

WEBER, J. A. *Managing the marketing budget in a cost-constrained environment*. Industrial Marketing Management: novembro 2002, v. 31, n. 8, p. 705-717.

APÊNDICE A - Instrumento para avaliação das ações de PDV

Fonte geradora de valor	Avaliação		
	Ótimo	Bom	Ruim
1) Lealdade à marca			
<ul style="list-style-type: none"> - A ação ressalta de forma positiva a experiência de uso? - A ação ressalta de forma positiva a qualidade do produto? - A ação permite que o consumidor tenha uma experiência positiva, a partir da percepção da qualidade do produto e das características associadas à marca? - A ação ressalta os custos de mudança? - A ação recompensa o consumidor pela compra da marca? - A ação proporciona extras ao consumidor? 			
2) Conhecimento de marca			
<ul style="list-style-type: none"> - A ação utilizou um canal alternativo para comunicação da marca? - A ação está consistente com as associações de marca? - A ação tem uma comunicação diferenciada? - A ação utiliza slogans ou jingles em sua comunicação? - A ação utiliza símbolos ou sinais para comunicação da ação? 			
3) Qualidade percebida			
<ul style="list-style-type: none"> - A ação comunica o posicionamento da marca em relação a qualidade: <i>premium</i>, valor normal ou econômico? - A ação mostra sugestões importantes que sinalizam a qualidade para os consumidores? 			
4) Associações à marca			
<ul style="list-style-type: none"> - A ação comunica benefícios intangíveis à marca? - A ação fala/ comunica os benefícios racionais e emocionais decorrentes do uso/ compra da marca? - A ação explora situações de uso/ aplicação da marca? - A ação mostra o consumidor ou usuário típico da marca? - A ação mostra celebridades ou personalidades associadas à marca? - A ação faz referências/ comunica o estilo de vida ou personalidade associada à marca? - A ação mostra associações à categoria de produtos? - A ação enfatiza ou comunica associações à marca relacionadas ao país ou região geográfica? 			

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)