

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE**  
**CONSTRUÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA:**  
**A ANÁLISE QUALITATIVA DE UMA EMPRESA TÊXTIL**

JANINE KUROSKI FISCHER

**BLUMENAU**

**2007**

**JANINE KUROSKI FISCHER**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE  
CONSTRUÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA:  
A ANÁLISE QUALITATIVA DE UMA EMPRESA TÊXTIL**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Mohamed Amal – Orientador

**BLUMENAU**

**2007**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE  
CONSTRUÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA:  
A ANÁLISE QUALITATIVA DE UMA EMPRESA TÊXTIL**

Por

**JANINE KUROSKI FISCHER**

Dissertação de mestrado aprovada para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Mohamed Amal. Dr. - Orientador, FURB.

---

Membro: Prof. Denise Del Prá Netto Machado, Dra, FURB.

---

Membro: Prof. Juarez Perfeito, Dr, USJ.

---

Membro: Prof. Clóvis Reis, Dr, FURB.

Blumenau, 29 de novembro de 2007.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço

À DEUS, por me apontar o caminho.

À minha mãe, MAURINA, por toda dedicação, apoio e amor a mim e ao seu neto.

Ao meu pai, PAULO, por ser um grande exemplo de perseverança.

Ao meu filho OTTO, por me transformar numa pessoa melhor.

Ao meu marido HEVERTOM, por ser realmente companheiro.

À minha irmã, FERNANDINHA, por acreditar em mim.

À minha amiga JERUSA, e aos 'PRIMINHOS' Nilmar e Ademar, por deixar o mestrado um pouco mais leve.

Ao Sr. FÉLIX THEISS, pela disponibilidade em ajudar a todos, sempre.

À Sra. ADELINA HESS DE SOUZA, pelos registros inspiradores de sua história de vida.

À Sra. SONIA HESS DE SOUZA, por ser uma grande representante da capacidade feminina no mundo dos negócios, num maravilhoso trabalho na Dudalina S.A., entre outros.

Aos profissionais da Dudalina S.A., em especial ao Edinho e à Deise, sempre disponíveis.

Aos meus ORIENTADORES, oficiais e antigos, por deixarem o caminho mais árduo e o resultado melhor.

Aos PESQUISADOS, que fizeram das discussões de grupo um momento de novas amizades.

Às mesmas pessoas, por tantos outros motivos... Alguma palavra ou alguma experiência de tantos FAMILIARES, AMIGOS, COLEGAS DE TRABALHO e PROFESSORES que tenha contribuído na formação do meu caráter, também gostaria de expressar o meu:

MUITO OBRIGADA!

Fazer o que é útil, dizer o que é corajoso e  
contemplar o que é belo. É suficiente!

T. S. Eliot.

## RESUMO

O presente estudo objetivou avaliar de que modo a estratégia de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) contribui para a construção de personalidade de marca através da análise de um caso específico numa empresa têxtil. Para tal, foram estudados com profundidade a evolução e desenvolvimento do conceito, as características e a importância da CIM no cenário global, bem como a aplicação prática desta estratégia, identificando modelos em Kotler (2000) e Schultz (2002). Para avaliar o caso específico, foi utilizada uma adaptação da auditoria de performance de CIM de Reid (2005) e, para a mensuração da personalidade das marcas, o estudo considerou Aaker (1997) e Muniz e Marchetti (2005). Como resultado, percebeu-se que a empresa utiliza a estratégia da CIM como fortalecedora da personalidade de suas marcas de forma intuitiva, sem a aplicação de modelos ou processos.

Palavras-chave: marketing, comunicação integrada de marketing, personalidade de marca.

## **ABSTRACT**

This study aimed at evaluating how the Integrated Marketing Communications (IMC) strategy contributes to the construction of a brand personality. The case study of a textile company was developed through the analysis of the evolution and development of the concept; the characteristics and relevance of the IMC in the global scene; and the practical application of the strategy, based on models by Kotler (2000) and Schultz (2002). In order to depict the case, an adaptation of the IMC auditing performance by Reid (2005) was used. Also, for the measuring of the brand personality, Aaker (1997) and Muniz & Marchetti (2005) served as references. The study revealed that the company employs the IMC strategy to enhance its brand personality intuitively, without any application of models neither processes.

Key words: marketing, integrated marketing communications, brand personality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A evolução da CIM.....	23
Figura 2 - Os estágios de desenvolvimento da CIM.....	24
Figura 3 - Processo de planejamento da CIM.....	35
Figura 4 - Diferenças entre o composto das ferramentas de CIM.....	37
Figura 5 – Forças e fraquezas das ferramentas do composto de CIM.....	38
Figura 6 – Formas de utilização das ferramentas do composto de CIM.....	39
Figura 7 - Vantagens e desvantagens das principais mídias.....	45
Figura 8 – Qual mídia tem melhor desempenho?.....	47
Figura 9 – Alternativas de estratégia criativa.....	50
Figura 10 – Visão do sistema de comunicação interpessoal.....	55
Figura 11 – Principais diferenças entre marketing indireto e marketing direto.....	60
Figura 12 – O processo de venda pessoal.....	65
Figura 13 – Comportamento e personalidade das marcas.....	84
Figura 14 – Dimensões da personalidade da marca de Aaker (1997).....	85
Figura 15 – Comparação entre as dimensões da personalidade da marca no Brasil e em outros contextos.....	86
Figura 16 – Dimensões da personalidade de marca no Brasil.....	87
Figura 17 - Delineamento da pesquisa.....	91
Figura 18 – Resumo dos objetivos e imagem percebida da personalidade da marca.....	151
Figura 19 – Resumo dos objetivos e imagem percebida da personalidade da marca Individual.....	151
Figura 20– Resumo dos objetivos e imagem percebida da personalidade da marca Base.....	152



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Geral.....	15
1.3.2 Específicos .....	15
1.4 PRESSUPOSTOS.....	16
1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1 O CONCEITO DA CIM.....	21
2.1.1 A evolução e o desenvolvimento da CIM.....	22
2.1.2 Características da CIM.....	26
2.1.3 Importância da CIM.....	28
2.2 A PRÁTICA DA CIM .....	31
2.2.1 Ferramentas da CIM .....	36
2.2.2 Fornecedores de CIM.....	67
2.3 CIM COMO ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA..	71
2.3.1 A marca, sua identidade e valor.....	72
2.3.2 Personalidade da marca.....	80
2.3.3 Mensuração da personalidade da marca .....	84

<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>87</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	89
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS .....	92
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	94
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	98
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>102</b>
<b>5 CONCLUSÕES GERAIS.....</b>	<b>147</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>154</b>
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DUDALINA..	159
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA - PERSONALIDADE DE MARCA .....	167
APÊNDICE C - GUIA DE DISCUSSÃO – GRUPO 1.....	170
APÊNDICE D - GUIA DE DISCUSSÃO – GRUPO 2 .....	174
APÊNDICE E - RESULTADOS DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE PERSONALIDADES DAS MARCAS.....	178
APÊNDICE F - RESULTADOS DOS FORNECEDORES SOBRE PERSONALIDADES DAS MARCAS.....	183
APÊNDICE G - RESULTADOS DOS PÚBLICOS-ALVO SOBRE PERSONALIDADES DAS MARCAS.....	189
ANEXO A -INFORMAÇÕES GERAIS DA DUDALINA S.A .....	195
ANEXO B - INFORMAÇÕES GERAIS DA MARCA DUDALINA.....	209
ANEXO C - INFORMAÇÕES GERAIS DA MARCA INDIVIDUAL .....	215
ANEXO D - INFORMAÇÕES GERAIS DA MARCA BASE .....	222
ANEXO E – PRÊMIOS E REPORTAGENS – SÔNIA HESS DE SOUZA.....	230

## 1 INTRODUÇÃO

A competição mercadológica apresenta-se cada vez mais acirrada, globalmente, em qualquer área de negócio. Empresas buscam constante aumento dos níveis e padrões de qualidade de seus produtos e serviços para manter-se no mercado. Para sobreviver, ainda é preciso reduzir custos e buscar diferenciais. A partir da estratégia empresarial de diferenciação, empresas orientadas para o mercado apóiam-se na estratégia de marketing de criar marcas fortes (KITCHEN e SCHULTZ, 2003). Desta forma, é possível abandonar um pouco a luta pelo melhor preço, e concentrar forças para conquistar um posicionamento na mente e no coração dos consumidores. Com a construção de personalidades de marca estrategicamente bem definidas, o público-alvo identifica-se e inicia um relacionamento com as marcas, gerando satisfação para ambos os lados. Mas todo este cenário apenas se realiza com eficiência na prática quando a mensagem que uma marca deseja expressar é claramente interpretada e absorvida.

Para garantir tal percepção da imagem da marca por parte dos consumidores, outra estratégia de marketing entra em ação: a Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Para Schultz (1993) a CIM é um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor adicionado de um plano que avalia o papel estratégico das várias disciplinas de comunicação e combina essas disciplinas para proporcionar clareza, consistência e o máximo impacto nas comunicações. Ou seja, dentre a aplicação das diversas ferramentas de comunicação de marketing, como a Publicidade e Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas, Marketing Direto e Vendas Pessoais, é preciso haver sinergia. É preciso criar uma única mensagem da marca, concisa e adequada aos objetivos de marketing e estratégicos da empresa. Todos os departamentos de comunicação, profissionais internos e

fornecedores da área também precisam trabalhar na mesma direção, integrados. Desta forma, cada um estará potencializando a comunicação do outro, confirmando a imagem de marca que se forma na mente dos consumidores e seus influenciadores. Como consequência de uma CIM eficaz, os investimentos na comunicação da marca são maximizados, aumentando a eficiência na retenção da mensagem, gerando compreensão e identificação com a personalidade da marca, ação de compra e relacionamento. O referencial teórico de tais abordagens baseia-se principalmente em trabalhos recentes publicados em artigos científicos de autoria de pesquisadores de diversos países da área de CIM como GOULD (2004); KITCHEN (2005); KITCHEN e SCHULTZ (2003); KOTLER (2000); REID (2005); SCHULTZ (1993; 2002) e SCHULTZ; TANNENBAUM E LAUTERBORN (1994), entre outros. Na área de gestão de marcas, as obras mais referenciadas foram as de ELWOOD (2004); GARCÍA (2005); GOBÉ (2001); AAKER (1997) e MUNIZ e MARCHETTI (2005), sendo as duas últimas obras de autores que estudam especificamente da mensuração da personalidade de marca, na qual o última refere-se ao contexto nacional das dimensões de pesquisa desta modalidade.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No passado, era comum as empresas tratarem os elementos de comunicação como atividades isoladas, enquanto a filosofia do marketing desde os anos 1990 aponta uma importante tendência chamada Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Atualmente, a integração apresenta-se como a chave para o sucesso das organizações (SHIMP, 2002).

Conforme previam Schultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994), a principal razão para a comunicação integrada de marketing é que ela se tornaria a grande vantagem competitiva sustentável das organizações.

No mercado competitivo atual, os profissionais e as empresas de marketing devem estar certos de que a mensagem levada ao consumidor seja clara, concisa e integrada, ou seja, cada ação deve transmitir a mesma mensagem (OGDEN, 2002).

Para Churchill (2005), a idéia de considerar o composto da CIM como um pacote fechado com objetivos comuns parece óbvia, mas nem sempre acontece como regra. Em muitos casos, como exemplo as grandes organizações, são empregados pessoal e estratégias diferentes para propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. “(...) A CIM constitui, portanto, uma maneira de responder ao desafio e à complexidade de se comunicar eficazmente com os clientes em mercados altamente competitivos” (CHURCHILL, 2005, p. 456)

De acordo com a literatura em geral, e em estudos específicos em nosso país como o de Palmerston (2004) e Santana e Farias (2003), esta tendência mostra-se distante da realidade nacional, na qual a CIM não se efetiva na prática das organizações. Tendo a indústria têxtil sido representado como um pólo para o país na região de Blumenau - SC, e mantido o sucesso mesmo diante de novos cenários competitivos, buscou-se uma empresa de reconhecimento em seu setor como objeto de estudo desta pesquisa. Dado a concorrência internacional as indústrias têxteis estão buscando agregar valor às suas marcas como vantagem competitiva visto apresentarem, em alguns casos, insuficiência de qualidade dos produtos e dificuldades em administrar custos operacionais baixos. Com matriz em Blumenau, duas filiais em Santa Catarina e outra no Paraná, a maior camisaria da América Latina, a Dudalina S.A, enquadra-se adequadamente à situação de desenvolvedora de marcas fortes, tanto para suprir a necessidade de competição de mercado, quanto para realizar o desejo de aplicar maiores margens de lucratividade. Sem objetivos claros para as marcas e conhecimento da percepção dos consumidores sobre as mesmas, a empresa deixa de otimizar a força que uma comunicação eficaz de marketing poderia gerar. A falta de percepção da eficiência da

estratégia, de buscar a sinergia das ações de comunicação de marketing, ocasiona, em síntese, num desperdício de investimentos. “Integrar as ferramentas de comunicação, é uma forma de otimizar investimentos.” (PINHEIRO e GULLO, 2005, p. 41).

Uma estratégia que quando exercida com eficácia consegue fortalecer a personalidade da marca de uma empresa, e por fim, conquistar a imagem desejada perante o seu público consumidor. “A identidade só vale alguma coisa para uma empresa quando comunicada corretamente ao seu público e quando esse público identifica e reconhece o seu valor.” (ELWOOD, 2004, p.80). Dentro desta perspectiva, pode-se levantar algumas questões que norteiam a pesquisa de campo, como observa-se a seguir.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

As questões de pesquisa que norteiam este estudo são as seguintes:

- a) qual o entendimento que os gestores (equipe interna) de uma empresa têxtil e seus principais fornecedores em serviços de comunicação (agência de propaganda, assessoria de imprensa, entre outros) têm sobre Comunicação Integrada de Marketing e Personalidade de Marca?
- b) como os gestores e fornecedores de comunicação de uma empresa têxtil desenvolvem suas ações de CIM?
- c) como os gestores e fornecedores de comunicação de uma empresa têxtil definem suas personalidades de marca?
- d) qual a imagem que o público-alvo das marcas de uma empresa têxtil está absorvendo da personalidade de marca transmitida através das várias ferramentas de CIM?

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir enunciam-se os objetivos geral e específicos de pesquisa.

#### 1.3.1 Geral

O objetivo deste trabalho visa analisar de que modo a estratégia de Comunicação Integrada de Marketing contribui para a construção de personalidade de marca através da análise de um caso específico numa empresa têxtil.

#### 1.3.2 Específicos

- a) verificar junto aos gestores da comunicação de uma empresa têxtil, e seu principais fornecedores de serviços em comunicação, qual o entendimento que possuem quanto ao conceito, função e importância dos conceitos de Comunicação Integrada de Marketing e Personalidade de Marca;
- b) verificar juntos aos gestores e fornecedores da comunicação de uma empresa têxtil como desenvolvem suas ações de CIM, se possuem modelos e processos para manter a sinergia entre os conteúdos das variadas peças de comunicação, seus profissionais, departamentos e fornecedores;
- c) verificar junto aos gestores e fornecedores da comunicação de uma empresa têxtil como definem, fortalecem e divulgam internamente a personalidade da marca Dudalina a ser transmitida para o público-alvo;

- d) pesquisar junto ao público-alvo qual a imagem que possuem das marcas de uma empresa têxtil quanto à sua personalidade, independente da ferramenta de CIM que transmitiu o conteúdo da mensagem.

#### 1.4 PRESSUPOSTOS

Com base na revisão da literatura e resultados de pesquisas na área de comunicação integrada, um dos pressupostos é o de que os gestores da comunicação de uma empresa têxtil, e os fornecedores de serviços em comunicação, podem desconhecer o conceito e a função da Comunicação Integrada de Marketing, bem como da Personalidade de Marca. Os modelos acadêmicos de gestão da comunicação e da marca como estratégia de marketing são bem definidos e organizados, o que na prática parece causar alguma confusão.

Outro pressuposto é de que, no caso dos gestores e fornecedores da comunicação de uma empresa têxtil obtiverem o conhecimento correto dos termos, talvez desconheçam a importância de se trabalhar cada ação promocional de forma integrada a fim de maximizar os investimentos gerais na promoção de sua marca, bem como definir claramente uma personalidade para a marca a fim de manterem uma única mensagem a ser transmitida para o público-alvo. Por sua vez, caso os gestores e fornecedores da comunicação da empresa/objeto de estudo conheçam os diversos conceitos das ferramentas promocionais e acreditem na importância de aplicá-las de forma integrada, pressupõe-se que ainda não chegaram ao método ideal que garanta a eficácia da aplicação. Seria uma instituição consciente da filosofia do marketing e da comunicação integrada, mas que, supostamente, não utilizam processos que possam verificar que seus profissionais, departamentos e fornecedores estão unidos em relação ao objetivo comum de integrar a comunicação de marketing no fortalecimento da personalidade da marca.



Há a possibilidade de existir, ainda, uma dissonância entre a personalidade da marca definida de forma estratégica pela empresa e que se deseja transmitir ao público e a imagem que o mesmo está assimilando. A comunicação de marketing pode apresentar ruídos visto a possível falta de integração da mensagem que cada peça promocional apresenta ao mercado ou, ainda, a personalidade da marca apresentar-se confusa ou indefinida.

### 1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Kitchen et al (2004) propõe que a CIM é a maior evolução da comunicação da última década e que é uma potencial geradora de vantagem competitiva.

Conforme Shultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994), num mercado de paridade, a comunicação torna-se a melhor arma competitiva sustentável dos anos 90 e do início do século XXI. O consumidor apresenta-se cada vez mais exigente e participativo, e não se contenta mais em simplesmente comprar o que se é produzido, ouvir o que se promove do produto. Os centros de inovação passam dos laboratórios para as casas dos clientes, que dão opiniões sobre os produtos e se comunicam/relacionam com a marca, que também possui personalidade própria.

Para Trevisan (2003), a importância da realização de uma CIM provém de duas razões, primeiro para a construção de um processo de comunicação eficiente e eficaz cujo resultado é a imagem 'integrada' da organização no mercado, segundo como fator de otimização dos recursos financeiros investidos nesta área pelas organizações.

Ogden (2002) também coloca-se no lugar do consumidor para justificar a integração da comunicação e exemplifica: ao escolher uma marca de molho de tomate num supermercado, o motivo que leva alguém a escolher entre tantas opções poderia ser a

embalagem, a posição na prateleira, algo que leu no jornal a respeito de molho de tomate, ou ouviu na televisão, um amigo recomendou, o preço é atraente, entre tantas opções. Numa situação destas, não há justificativa correta ou única, mas são muitas as variáveis que influenciam a decisão de um consumidor, e é a percepção geral que ele tem sobre um produto que o faz optar por determinada compra. É por este motivo que os empresários precisam estar certos de que as mensagens emitidas ao consumidor são consistentes, concisas, integradas. Afinal, quando ele recebe mensagens diferentes e conflitantes, não sabe mais no que acreditar, fica confuso, além do que a empresa estará desperdiçando tempo e dinheiro.

As empresas devem se conscientizar de que todas as suas variáveis de marketing e de comunicação afetam umas às outras, o consumidor e os comunicadores. Sendo assim, todas as variáveis de comunicação terão um efeito no marketing – é por esse motivo que todos os esforços de comunicação de uma organização devem ser integrados. O resultado da integração é a criação de uma *sinergia*. O conceito de sinergia, em situações de negócios, é que os esforços combinados de todas as unidades de negócios têm um efeito maior que a soma dos esforços individuais ou departamentais isoladamente (OGDEN, 2002, p. XII).

Santana e Farias (2003) apontam preocupações ao concluir um estudo nacional realizado com 31 empresas de tecnologia da informação da região do Nordeste. Para as organizações, os esforços empreendidos em comunicação de marketing estão muito mais relacionados aos recursos a serem investidos na área - que geralmente são escassos, descontínuos e não formalizados - do que em ações estrategicamente planejadas. Alertam que o desconhecimento das organizações quanto à importância da CIM, impedem que tenham um impacto positivo no comportamento do público-alvo, precisando despertar para a necessidade de integrar estratégica e continuamente os vários elementos das atividades de comunicação. Apenas desta forma, deixarão de transmitir ao mercado uma marca de confusão, de falta de compromisso e de profissionalismo, acarretando em desperdício de investimentos.

O varejo de roupas e a comercialização de produtos que dependem dos apelos de moda e estilo também estão dentro do universo de organizações que devem considerar a

importância da CIM. O dinamismo e a competição do mercado têxtil nacional, exige que as empresas considerem a forma como estão realizando suas ações de comunicação de marketing de maneira adequada para a formação da personalidade desejada para a marca e a criação de um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho é a seguinte: primeiramente trata de apresentar a origem do conceito de CIM, sua evolução no mercado, as características que envolvem um processo de CIM e, principalmente, sua importância atual para as organizações conquistarem vantagem competitiva. Na seqüência, as ferramentas de CIM são analisadas, comparadas quanto à utilização e vantagens para, então, novos sub-capítulos apontarem características mais aprofundadas sobre cada uma das ferramentas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto. Por fim, a preocupação com a sinergia além das ferramentas, fez com que o tema ‘fornecedores de CIM’ recebesse um capítulo especial, encerrando esta etapa da revisão de literatura.

Na segunda parte, é realizada uma revisão de literatura sobre personalidade de marca sob a visão de ser uma vantagem mercadológica resultante da aplicação da estratégia de CIM. Para tal, foram desenvolvidos capítulos abrangendo a marca, sua identidade e valor, bem como a personalidade da marca e sua mensuração.

A metodologia da pesquisa inicia apresentando um delineamento geral da pesquisa, as técnicas utilizadas além da definição da população e amostra em cada uma das duas etapas da mesma. Na apresentação dos resultados, foram abertos capítulos de CIM e de personalidade de marca, com as devidas análises das respectivas variáveis. Na conclusão, o capítulo dividi-se em contribuições teóricas e recomendações gerenciais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Observando Churchil (2005, p. 449) conceituar isoladamente a comunicação como “a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”, percebe-se importante fundamento do conceito atual de CIM. Ou seja, todas as formas de comunicação precisam estar eficazmente codificadas por uma organização, para que possam ser decodificadas adequadamente por seu público-alvo, sem ruídos de interpretação da mensagem.

De acordo com Shultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994) quando Robert Lauterborn propôs uma nova visão dos quatro P's do marketing desenvolvidos por Jerome McCarthy, e popularizado por Philip Kotler, o verdadeiro sentido de comunicação se destaca dentro do marketing, com os 4 C's. Para Lauterborn, o marketing funcionava bem em 1960 assim como as fábricas americanas modernas, mas para os anos 90, tudo havia mudado e os rostos isolados na multidão apresentavam-se maiores do que a própria multidão. A palavra de ordem a partir de então passou a ser Comunicação, uma troca continuada, em que se deseja conhecer o outro lado e não apenas uma via de mão única com uma empresa promovendo seus produtos (antigo P – Promoção) sem ouvir o cliente. Nessa “Nova Era”, esquece-se do Produto e foca-se nas necessidades e desejos do Cliente; esquece-se do Preço e compreende-se qual Custo o cliente está disposto a pagar, e não apenas o custo monetário mas de tempo e comodidade, por exemplo; e o Ponto (*Place*) de distribuição deve ser visto como a melhor forma de levar o produto ao cliente, seja maior a Conveniência comprar por telefone ou pela internet (SHULTZ; TANNENBAUM e LAUTERBORN, 1994).

Shimp (2002, p. 31) concorda com este novo cenário em que a comunicação de marketing torna-se o aspecto fundamental da missão geral de marketing de uma organização e justifica o surgimento do termo ‘comunicação de marketing’:

Embora essa caracterização de marketing de ‘4Ps’ tenha levado ao uso comum do termo ‘promoção’ para descrever as comunicações com os clientes já existentes e potenciais, o termo ‘comunicação de marketing’ é hoje preferido pela maioria dos profissionais de marketing e professores.

Deste modo, é comum ouvir profissionais que se referem às ferramentas do *P* de promoção como *ferramentas promocionais*, enquanto outros já abordam o assunto como *ferramentas de comunicação de marketing*. Por sua vez, a comunicação *integrada* de marketing (abreviada como CIM), refere-se às ações realizadas através das ferramentas de comunicação de marketing de forma *integrada*. A CIM, por sua vez, é uma tradução do inglês IMC - *Integrated Marketing Communications* (grifo nosso). Nos capítulos a seguir, as definições de vários autores respeitados da área apresentam-se com significativa concordância entre si, a partir de literatura pesquisada em livros e artigos científicos de reconhecidos periódicos e eventos nacionais e internacionais como descritos nas referências finais do documento.

## 2.1 O CONCEITO DA CIM

A comunicação integrada de marketing tornou-se um campo de estudo entre os anos 80 e 90, num cenário de mudanças no marketing e nas comunicações de massa, apoiados por um ambiente de inovações tecnológicas, gerando um conceito inicialmente difundido por Shultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 31), que definiram como CIM:

Nosso conceito de comunicações integradas de marketing está baseado na necessidade de uma troca continuada de informações e de experiências entre o anunciante e o cliente. O anunciante procura e armazena informações sobre cada cliente individual num banco de dados. O cliente, através de transações,

pesquisas e outros métodos, é estimulado a se comunicar de volta com o anunciante. Conseqüentemente os campos de experiência dos dois tornam-se maiores e mais proveitosos para ambas as partes. Esta abordagem do relacionamento é o centro da nossa filosofia das comunicações integradas de marketing.

Poucos anos passaram e Kitchen, outro estudioso da área, confirmou que a teoria havia se transformado numa forte estratégia empresarial: “A CIM correu o mundo, tornando-se uma norma de negócios aceita e aparentemente das agências que provém suas necessidades... Evidentemente, a CIM chegou para ficar.” (Kitchen et al. 2004, p.19) (tradução do autor).

Tendo em conta que a CIM é capaz de agregar uma sensível valorização, na sua natureza, pode ser utilizada para integrar tangíveis e intangíveis recursos e combinações de investimentos para aumentar as capacidades estratégicas de uma organização.” (RATNATUNGA e EWING, 2005, p. 25) (tradução do autor).

Fitzpatrick (2005, p. 93): “ (...) a CIM envolve a integração de diferentes funções de comunicação de uma forma que permite que uma organização transmita ‘one voice, one look’. (uma mensagem, uma imagem)” (tradução do autor).

### 2.1.1 A evolução e o desenvolvimento da CIM

A CIM percorreu parte de seu caminho conceituada como a coordenação das ferramentas de comunicação a favor da marca até evoluir para um conceito mais estratégico. Com o intuito de detalhar a evolução do conceito e seu reconhecimento no mercado a figura 1 apresenta o que cada autor estudioso da área declarou em menos de uma década desde que se iniciou o conceito até poucos anos anteriores. Trata-se de uma visão e análise importante dos impactos e desafios que a CIM enfrentou, realizada por Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald (2005, p. 71):

CIM EVOLUIU DE...	PARA...	AUTORES
Orientação tática	Orientação estratégica	Schultz (2004), McArthur and Griffin (1997), Duncan (2002)
Local	Global	Kitchen and Schultz (2003)
Desenvolvimento emergente	Maior desenvolvimento da comunicação	Kitchen and Schultz (2003)
De “dentro para fora”	De “fora para dentro”/orientação do consumidor	Kitchen and Schultz (2003)
Onda gerencial	Novo paradigma gerencial	Schultz and Kitchen (1997, 2000)
‘O que é isto?’	‘Como podemos fazer isto?’	Schultz and Kitchen (1997)
Noção mais básica de coordenação de todas as comunicações corporativas	Um modelo de vários estágios incorporando um foco em todos os contatos com os clientes	Swain (2004)
Apenas um processo de comunicação	Uma associação de gestão e marcas	Kitchen et al. (2004)

### Figura 1 - A evolução da CIM

FONTE: MADHAVARAM, Sreedhar; BADRINARAYANAN, Vishag e MCDONALD, Robert E. Integrated Marketing Communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising*; 34, 4, 2005. p. 71 (tradução do autor).

O início da conceituação da CIM foi um pouco vago e adotou diferentes abordagens na criação de mensagens. Mesmo após uma década de pesquisas na área da CIM, diferenças ainda existem entre pesquisadores na conceituação da CIM (CARLSON, GROVE e DORSCH, 2003). Por exemplo, Cornelissen e Lock (2000), intitularam a CIM como uma ‘onda gerencial’ no lugar de um conceito teórico. Em resposta, Schultz e Kitchen (2000) argumentaram que a CIM é um paradigma emergente, cujo avanço como conceito e disciplina é totalmente apropriado e de acordo com a teoria científica.

Para Kitchen et al (2004), a CIM não funciona apenas como um processo de comunicação, mas um processo associado com gestão e marcas. Desta forma, envolve o

gerenciamento da comunicação de marketing de maneira holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização.

De modo potencial, a CIM faz com que as organizações sejam mais eficientes e eficazes na comunicação com seu mercado-alvo, auxiliando na conquista de performance financeira superior através do aumento do valor de marca (MADHAVARAM, BADRINARAYANAN e MCDONALD, 2005).

Kitchen (2005) identificou quatro estágios evolutivos do desenvolvimento da CIM, como visualiza-se na figura 2. A partir de descobertas de suas pesquisas com agências de propaganda que desenvolvem e implementam planos de comunicação de marketing para seus clientes, a conclusão é de que a maioria das empresas encontra-se ancorada nos cenários do primeiro ou segundo estágio. Algumas estão se movendo para o terceiro estágio, mas muito poucas estão caminhando para o quarto estágio.

OS QUATRO ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO DA CIM		
PRIMEIRO ESTÁGIO	Coordenação tática da comunicação de marketing	Requer alto grau de comunicação interpessoal e cruzamento funcional sem e com o negócio. Guiado pelo negócio, não por agência externa.
SEGUNDO ESTÁGIO	Redefinindo o escopo da comunicação de marketing	Organizações obtêm informação extensiva sobre seus consumidores e estão aptas a desenvolver comunicação de marketing e avaliação de feedback. Ainda necessita alinhar-se com agências externas.
TERCEIRO ESTÁGIO	Aplicação da tecnologia da informação	Mantém fontes de dados acessíveis e construídas para um banco de dados segmentado globalmente. Incorpora efetivamente dados no planejamento de comunicação e a implementação volta-se para os dados e o conhecimento do consumidor.
QUARTO ESTÁGIO	Integração financeira e estratégica	Empresas constantemente monitoram os marcos da performance por uma perspectiva de ROI. Informação e conhecimento unem-se a uma contínua evolução para cada segmento numa base global.

**Figura 2 - Os estágios de desenvolvimento da CIM**

FONTE: Adaptado de KITCHEN, Philip J. New paradigm – IMC – Under fire. 15, 1. *Competitiveness Review*. 2005. p. 77 (tradução do autor).



A American Marketing Association (2007), define CIM como “Um processo de planejamento desenhado para assegurar que todos os contatos do consumidor ou prospect com um produto, serviço ou organização sejam relevantes para esta pessoa e consistente todo o tempo”.

No Brasil, para as dez maiores agências de São Paulo/SP entrevistadas por Trevisan (2003), a comunicação de forma integrada de uma marca de produto ou serviço é oferecer ao anunciante soluções inteligentes, diferenciadas e inovadoras independente da ferramenta a ser utilizada. Refere-se a mais do que simplesmente a execução de tarefas táticas, mas ter um olhar ‘holístico’ sobre os diversos contatos do consumidor com a marca do cliente. É preciso conceber um conceito forte o bastante para ser adaptado a quaisquer ferramentas de comunicação.

No estudo de campo realizado por Palmerston (2004) em oito empresas de Belo Horizonte – MG, sendo quatro públicas, duas privadas e ainda duas agências de comunicação, concluiu-se que há muita diferença entre o discurso e a prática da CIM. Que apesar de ser uma forte tendência entre as médias e grandes empresas, muitas organizações dizem utilizar a CIM como modelo de gestão, mas na prática estão utilizando apenas a expressão inadequadamente. Quando ocorre, trata-se apenas de alguns projetos específicos e não faz parte do cotidiano da atividade de comunicação das empresas. “Há quem garanta desenvolver projetos de comunicação integrada apenas pelo fato de contar na empresa com profissionais de todas as áreas da comunicação social” (PALMERSTON, 2004, p. 15).

### 2.1.2 Características da CIM

Shultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994) consideram o banco de dados como o ponto de partida da CIM, pois não há como colocar o foco no cliente sem conhecê-lo, saber onde está, quais seus desejos e necessidades. Com a realidade emergente do marketing de relacionamento, a tecnologia de informação, através do banco de dados, possibilita a obtenção de informações que definirão as estratégias de comunicação de uma organização. Cabe aos gestores controlarem as informações que seus clientes armazenam para tomar atitudes quanto ao produto oferecido, até porque os consumidores não fazem distinções entre fontes de informação. Portanto, a única forma de administrar este fluxo de informações transmitidas pela marca é através da integração. E os resultados destas ações devem retornar ao banco de dados. Eles alertam ainda que não há vantagem em falar apenas a uma só voz, mas que a grande mensagem a ser transmitida precisa ser estratégica, correta, fazer sentido. Ou seja, estar alinhada com o pensamento estratégico e as diretrizes de cada organização.

Ressalta-se um esclarecimento que enviar sempre a mesma mensagem ao público-alvo não significa necessariamente repetir chamadas, slogans, ilustrações de peças publicitárias e textos de releases, por exemplo, mas que o conteúdo por trás de cada mensagem, definido de acordo com as estratégias da organização, faça-se presente em cada ferramenta de comunicação respeitando, logicamente, as peculiaridades de cada meio e forma de comunicação, conforme exemplos apresentados na figura 2, nas próximas páginas. CORREA (2004, p. 82-83) confirma esta definição de CIM:

A integração das ferramentas de comunicação escolhidas são fundamentais para criar o efeito sinérgico. Isto é, se o público recebe sempre a mesma mensagem (conteúdo) sob formas e meios diferentes (propaganda na TV, promoção no jornal, por exemplo), estaremos aumentando as chances de ele absorver e memorizar a mensagem devido à sua consistência.

De acordo com Shimp (2002, p. 40-43), a filosofia e a prática da CIM têm o suporte de cinco características importantes:

- a) afetar o comportamento: o objetivo da CIM transcende a criação de consciência por uma marca ou o crescimento das atitudes em relação a ela. A aplicação da CIM pede esforços capazes de gerar alguma forma de resposta comportamental, levando as pessoas à ação de compra. Isso não significa que objetivos pré-comportamentais não tenham importância, mas como não há uma ação por parte do consumidor para cada esforço de comunicação, uma CIM eficaz deve fazer mais do que incentivar os consumidores a ter uma atitude favorável a respeito de uma marca;
- b) começar com o cliente ou prospecto: o processo da CIM evita a abordagem de ‘dentro para fora’ (da empresa para o cliente) na identificação de métodos de contato e veículos de comunicação, mas começa com o cliente de ‘fora para dentro’ retornando para o comunicador da marca, que determina os métodos mais eficazes e persuasivos para cada público;
- c) usar toda e qualquer forma de contato: trata-se de usar qualquer meio de comunicação ou forma de contato que seja apropriada para a marca, considerando também alguns métodos de contato menos tradicionais, ou até não-convencionais, no lugar de assumir um comprometimento com um único veículo ou subconjunto de veículos;
- d) gerar sinergia: a necessidade de sinergia é inerente a definição de CIM. É fundamental coordenar que todas as ferramentas de comunicação de marketing falem uma ‘única linguagem’ de uma marca forte e unificada que levem os consumidores à ação;

- e) construir relacionamentos: ao considerar que a construção de relacionamentos é a chave para o marketing moderno, a CIM torna-se a chave para a construção de relacionamentos. Compras efetivas e fidelidade acontecem a partir de relacionamento entre uma marca e seus consumidores. Atualmente, é mais lucrativo construir e manter relacionamentos do que buscar sempre novos clientes.

Correa (2004) ilustra o raciocínio da CIM com a imagem de uma biga romana, na qual os cavalos são treinados para trabalhar em duplas, adquirindo o mesmo ritmo do andamento, e em conjunto obter maior velocidade, devido à possibilidade de manter a mesma cadência e sincronismo. As duplas das bigas ainda eram atreladas a uma vara central e usavam os tapa-olhos para que mantivessem o foco, e adquirissem maior efeito sinérgico. Essa associação tenta mostrar que cada ferramenta de comunicação precisa trabalhar coordenadamente entre si, caso contrário, cada uma seguirá numa direção diferente, sem um direcionamento comum. Com isso, não haverá uma somatória eficaz das mensagens que chegarão ao público de maneira inconsistente, cada uma transmitindo uma idéia. Isto diminui as possibilidades da mesma mensagem ser repetida e memorizada mais facilmente pelo consumidor, este que, por sua vez, já recebe inúmeras mensagens diariamente. “Atingir com eficácia (o consumidor) significa transmitir a mensagem correta, no momento certo, ao público determinado, com a intensidade necessária para que seja percebida e memorizada” (CORREA, 2004, p. 80)

### 2.1.3 Importância da CIM

Reid; Luxton e Mavondo (2005, p.12) contribuem à CIM o auxílio indispensável no desenvolvimento de marcas fortes: “CIM é geralmente tida como uma filosofia ou um

processo voltado a gerenciar estrategicamente todas as mensagens de marca de forma que auxilie na construção de marcas fortes.” (tradução do autor)

A sociedade vive ainda em meio a um crescimento do valor e importância das percepções versus os fatos principalmente quando tomam decisões de compra, segundo Shultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994). As pessoas conseguem obter informações suficientes sobre tudo mas acabam por limitar a absorção do mínimo, conhecendo pouco sobre muitas coisas e não conhecendo muita coisa sobre nada. Isso aumenta a dependência das percepções por parte dos consumidores, que tem ela como ‘a verdade’. E quando precisa tomar uma decisão de compra, tende a ignorar informações que conflitem com o que ele ‘já conhece’. Mais um motivo para as mensagens das organizações sobre seus produtos e serviços apresentarem-se claras, consistentes e compreensíveis dentro da percepção do consumidor, caso contrário ele irá ignorá-las.

Segundo as agências de propaganda pesquisadas por Trevisan (2003), a CIM passou a ser oferecida ao mercado como diferencial competitivo, devido a alguns motivos básicos:

- a) descontentamento dos anunciantes quanto ao trabalho e ao resultado obtido pelas agências;
- b) grande volume de informação que sofre o consumidor e sua seletividade de meios de comunicação;
- c) diminuição constante nos investimentos de mídia de massa e o aumento em mídias segmentadas e na promoção de vendas;
- d) aumento de novos produtos e marcas no mercado;
- e) competitividade geral, globalização da economia e comoditização dos produtos.

Outro fator que torna a CIM tão necessária para as organizações é o deslocamento de uma sociedade verbal para uma sociedade visual, gerando uma mudança dramática na forma

de comunicação existente até então. É o que defendem Shultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 22):

À medida que o analfabetismo funcional cresce nos Estados Unidos, os empresários se vêem obrigados a usar símbolos, ícones, quadros, sons e outras formas de comunicação para enviar mensagens aos consumidores efetivos e em perspectiva, e torna-se cada vez mais necessário integrar essas várias formas de comunicação. Quanto mais o empresário se apóia em técnicas de comunicação que alcançam pessoas alfabetizadas, os analfabetos funcionais e até os totalmente analfabetos para fazer chegar uma mensagem de venda, mais importantes se tornam as comunicações integradas de marketing.

Confiando na sua importância, as empresas que desejarem adotar a CIM com sua prática estratégica, precisam aceitar algumas mudanças fundamentais na forma como as comunicações de marketing têm sido feitas tradicionalmente, segundo Shimp (2002, p. 43):

- a) diminuição da crença na propaganda em veículos de massa: não é o caso de descartar a propaganda na mídia, mas considerar com mais atenção outros métodos de comunicação que atendam melhor às necessidades das marcas;
- b) aumento da confiança em métodos de comunicação altamente dirigidos: canais especiais à cabo, mala-direta, revistas segmentadas e veículos alternativos como a Internet são alguns métodos que permitem um contato mais preciso com o público;
- c) maior demanda imposta aos fornecedores de comunicação de marketing: agências de propaganda, de relações públicas e empresas de promoção de vendas apresentavam serviços limitados e precisam aumentar essa variedade expandindo suas ofertas ao mercado da CIM;
- d) aumento de esforços para avaliar o retorno sobre investimentos em comunicação: o processo da CIM exige que sejam feitas análises sistemáticas para medir o retorno sobre os investimentos.

Além dessas mudanças, Shimp ainda aponta um obstáculo importante na implementação da CIM. O fato dos gerentes de marca utilizarem fornecedores externos para auxiliá-los no gerenciamento dos aspectos da CIM, pode fazer com que não atinjam as metas desta estratégia.

A integração requer uma coordenação estreita entre todos os elementos de um programa de comunicação. Entretanto, isso pode ficar complicado quando diferentes serviços especializados operam independentemente um do outro e quando a falta de uma organização cuidadosa do gerente da marca impede as atividades de comunicação. (SHIMP, 2002, p. 44)

Sendo esta uma preocupação também do autor, o capítulo 2.3 aprofundará a questão dos fornecedores de CIM.

## 2.2 A PRÁTICA DA CIM

Ponto fundamental e, ao mesmo tempo, problemático para muitas organizações é colocar a CIM em prática. A própria literatura ilustra poucos modelos no planejamento da CIM. Kotler (2000, p. 572-590) recomenda oito etapas a serem seguidas para se desenvolver uma CIM eficaz:

- a) identificação do público-alvo: deve-se ter em mente uma boa definição do público em relação a possíveis consumidores (prospects), clientes atuais, pessoas que decidem ou influenciam. Pode-se classificar o público-alvo de uma empresa também se são indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público tem forte influência nas decisões da empresa sobre o que, como, quando, onde e para quem comunicar;
- b) determinação dos objetivos de comunicação de marketing: momento do comunicador de marketing decidir sobre qual resposta deseja de seu público. Se deseja inculcar alguma coisa na opinião dos consumidores, tratar-se-á de uma

resposta cognitiva; mudar uma atitude, uma resposta afetiva; e para se levar o consumidor a agir pela compra, trata-se-á de uma resposta comportamental. Ou seja, pressupõem-se que o consumidor passa por uma seqüência de estágios de ‘aprender-sentir-agir’, nesta ordem.

- c) elaboração da mensagem: a formação da mensagem exige que se resolvam quatro problemas, quanto ao que dizer (uma idéia, um tema, uma proposta exclusiva de venda com conteúdo de apelo emocional, racional ou moral); como dizê-lo de maneira lógica (estrutura da mensagem); como dizê-lo de maneira simbólica (formato da mensagem) e quem deve dizê-lo (fonte da mensagem);
- d) seleção de canais de comunicação de marketing: para veicular a mensagem, os comunicadores precisam decidir sobre os canais a serem utilizados, que podem ser pessoais (envolvem pessoas diretamente ou através de e-mail, telefone, etc) ou não-pessoais (a mídia, a atmosfera e os eventos);
- e) estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing: o investimento em CIM varia muito em relação ao setor e a cultura da empresa. São métodos comuns de se decidir sobre o orçamento, o método de recursos disponíveis (o que podem gastar); porcentagem sobre as vendas (seja atual ou prevista); paridade com a concorrência (acredita-se que ao se igualar com o concorrente nos investimentos, manter-se-á a participação de mercado) e método de objetivos e tarefas (desenvolve-se o orçamento de acordo com objetivos específicos de comunicação de marketing);
- f) decisão sobre o mix de comunicação de marketing: a decisão sobre o mix de comunicação de marketing é um dos pontos fundamentais do processo de estabelecimento da CIM. Analisar e decidir entre uma ou um conjunto de



ferramentas de CIM é difícil e justamente a alternância das ferramentas explica por que as funções de marketing precisam estar coordenadas (maior aprofundamento sobre as ferramentas no item 2.3 deste trabalho);

- g) mensuração dos resultados: pesquisas em que pergunta-se ao público-alvo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lembram e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa;
- h) gerenciamento e coordenação de comunicação integrada de marketing: as muitas opções de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma CIM, afinal ela transmite forte coerência da mensagem e produz grande impacto nas vendas.

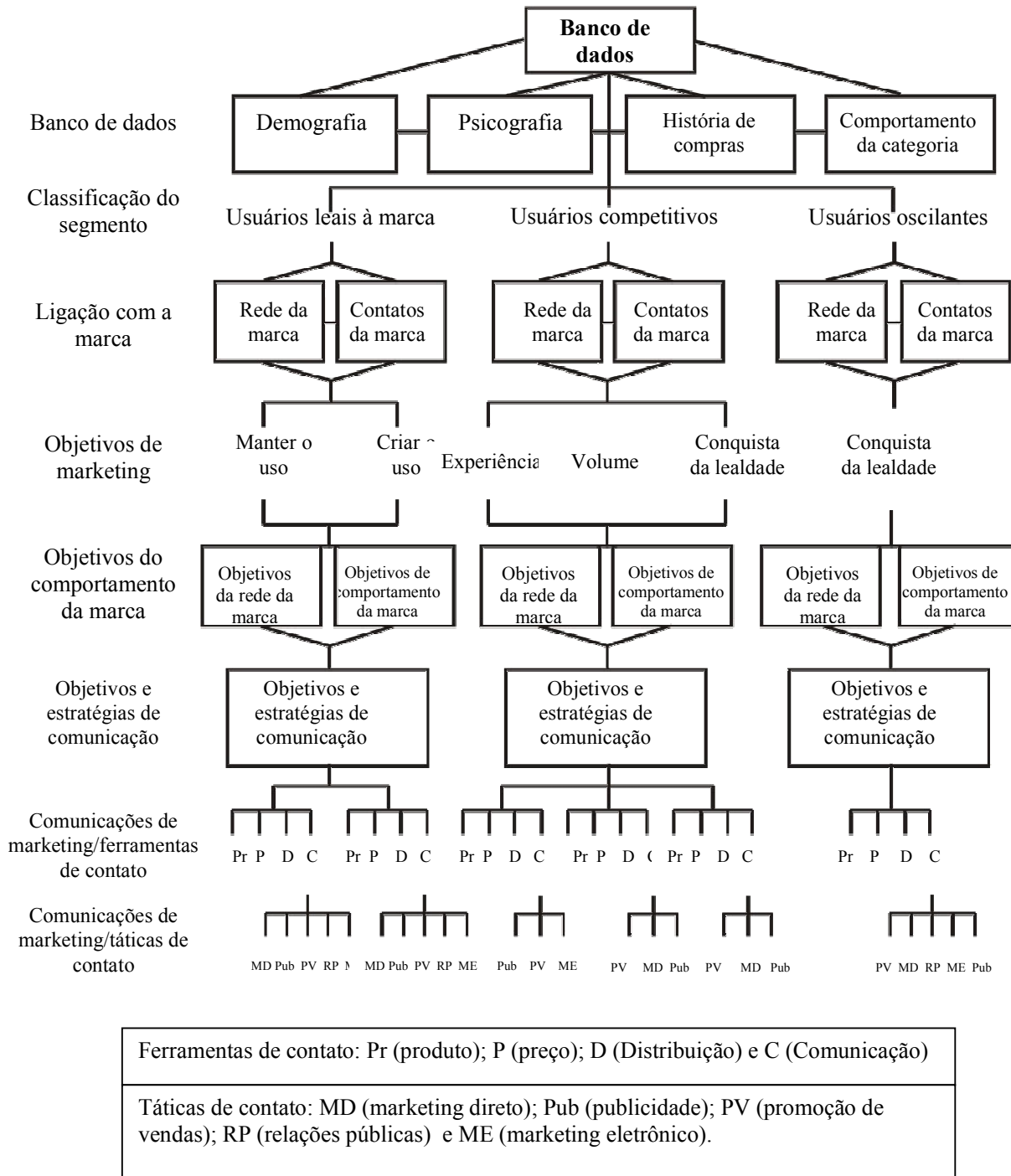
Schultz (2002) ilustra em seus trabalhos o processo de planejamento da CIM da Northwestern University, criado pela faculdade Medill School of Journalism, por se tratar de uma abordagem bem desenvolvida e aceita, sendo implementada por um grande número de empresas de marketing, agências de propaganda e empresas de mídia de diversos países.

Concordando com esta abordagem, todo o processo tem início no banco de dados (acompanhar figura 3, adaptado de SCHULTZ, 2002, p.346), acreditando que a empresa tenha armazenado em algum sistema eletrônico de fácil acesso, certo grau de conhecimento de seus clientes atuais e potenciais, seja através de informações próprias, coletadas ao longo do tempo, ou através de bancos de dados externos. A partir daí, o planejador da CIM desenvolve algum tipo de sistema de segmentação comportamental de seu interesse, que nesta figura trata de 'compras passadas da marca', pois entende-se que conhecendo esse comportamento passado o planejador pode saber qual a ligação do consumidor com a marca. O conhecimento nesta etapa abrange a rede de marca, ou seja “ (...) a estrutura de conceitos, idéias,

pensamentos, elementos e outros fatores, através dos quais o consumidor cria significado para a marca.” (SCHULTZ e BARNES, 2001, p.47) e o tipo de contato que o consumidor teve com a marca em termos de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, etc. Os contatos com a marca incluem toda e qualquer experiência informativa que um cliente atual ou prospectivo tenha com a marca, salientando a importância de que apenas um destes contatos possa reforçar de maneira positiva ou negativa o significado ou a essência atual da marca, levando a novos significados capazes ainda de criar vínculos diferentes com a marca.

Após compreender o que serve de base do comportamento de compra do consumidor, o planejador de CIM está capacitado a desenvolver os objetivos específicos de marketing, como exemplo, no caso de um consumidor leal à marca, há duas alternativas possíveis: a) manter o uso corrente do produto ou serviço ou b) aumentar o uso. Depois de tomada esta decisão, o planejador de CIM determina de que forma mudará ou reforçará a opinião que o consumidor tem da marca a fim de alcançar aquele objetivo, estabelecendo os objetivos comportamentais que, por sua vez, levam a objetivos e estratégias de comunicação que serão usados para gerar aquelas opiniões e influência verdadeira sobre o comportamento do consumidor.

Numa etapa mais tradicional, são determinados os elementos de marketing que irão ajudar a alcançar os objetivos comportamentais e selecionadas ferramentas de comunicação efetivas (publicidade, RP, promoção de vendas, etc) para se transmitir as mensagens ao consumidor.



**Figura 3 - Processo de planejamento da CIM**

FONTE: SCHULTZ, Don E; Comunicações Integradas de Marketing: como elas se relacionam com a publicidade tradicional na mídia. In: JONES, John Philip. *A publicidade como negócio*. São Paulo: Nobel, 2002. p.346.

Resumidamente, esse processo de planejamento inicia-se com os consumidores, busca-se a compreensão do comportamento de compra dos mesmos e criam-se planos de comunicação destinados a mudar ou influenciar esse comportamento. “ É esse planejamento de fora para dentro que realmente diferencia as CIM das abordagens tradicionais de publicidade nos meios de comunicação de massa em uso atualmente.” (SCHULTZ, 2002, p. 347)

### 2.2.1 Ferramentas da CIM

Momento fundamental no processo de elaboração da CIM é a definição do mix de comunicação, ou ferramentas de comunicação de marketing, como apontado no item ‘f’ das oito etapas para uma comunicação eficaz (Kotler, 2000). Encontrar a combinação ideal dos elementos é complexo visto as muitas possibilidades.

Primeiramente, na figura 4, pode-se observar como alguns autores classificam as ferramentas promocionais que compõem a CIM, havendo alguns pontos semelhantes ora em termos e definições, ora apenas em idéias com termos diferentes de um mesmo cenário.

MCCARTHY (1997, p. 46)	KOTLER (2000, p. 570)	OGDEN (2002, p. 9)	PINHEIRO e GULLO (2005, p. 44)	URDAN e URDAN (2006, p. 253)
a) vendas pessoais; b) venda em massa (propaganda e publicidade); c) promoção de vendas.	a) propaganda; b) promoção de vendas; c) relações públicas e publicidade; d) vendas pessoais; e) marketing direto.	a) relações públicas e publicidade; b) marketing direto; c) propaganda; d) venda pessoal; e) marketing na internet; f) promoção de vendas.	a) propaganda; b) relações públicas; c) promoção de vendas; d) merchandising.	a) propaganda; b) marketing direto; c) venda pessoal; d) promoção de vendas; e) relações públicas.

**Figura 4 - Diferenças entre o composto das ferramentas de CIM**

FONTE: O autor. Adaptado e desenvolvido para dissertação de mestrado.

Cabe ressaltar que poucas divergências ocorrem quanto às funções das ferramentas de CIM por parte dos autores citados e diversos outros analisados, concentrando as diferenças muitas vezes quanto aos nomes e às traduções dos conceitos originais. Este trabalho, por sua vez, considera as definições de Kotler (2000) e de Urdan e Urdan (2006), pelo fato de coincidirem suas visões entre si, e por se tratar de tradicional e renomado autor americano, e de autores nacionais da atualidade, respectivamente.

Cada ferramenta de CIM possui características próprias, por vezes e/ou aparentemente, superiores umas às outras. Todavia, a complementariedade que cada ferramenta proporcionará com suas forças à outra ferramenta que apresente possíveis fraquezas, é que produzirá a sinergia necessária para um resultado estratégico e eficiente. Portanto, na figura 5, foram descritas as forças e fraquezas das ferramentas do composto de CIM.

FERRAMENTA	FORÇAS	FRAQUEZAS
Propaganda	Cria consciência e informa uma grande audiência sobre o produto	‘Intromete-se’ na vida da audiência; concorre com muitos estímulos e costuma ser cara
Marketing direto	Pode ser altamente focada; excelente para alcançar pequenas audiências; pode criar comunicação um a um pela personalização; oferece meio de ‘feedback’ ao cliente	A efetividade depende de um banco de dados acurado; é comum ser desconsiderado pela audiência em virtude da profusão de mensagens; é caro para grandes audiências
Venda pessoal	Permite ajustamento individualizado e contínuo entre emissor e receptor; receptor pode dar o seu ‘feedback’ prontamente; entrega as mensagens mais informativas e persuasivas	É a ferramenta mais cara, por contato; pode ser irritante se o receptor não a deseja ou o vendedor é deficiente
Promoção de vendas	Estimula resposta imediata com incentivos extras e a melhora do valor percebido; cria excitação na audiência, podendo levar a compras repetidas, e desperta o apoio de intermediários	Cria expectativas de preços mais baixos e novas promoções de vendas; pode prejudicar a força da marca e reduzir a lealdade do cliente; aumenta a profusão de estímulos
Relações públicas	Compreende e se comunica com diversos públicos relevantes; monitora a imagem de produtos e da empresa, prevenindo problemas; pode criar boa vontade por parte dos públicos	Efeitos não costumam ser rápidos; vendas são desencadeadas indiretamente; efetividade é mais difícil de ser medida

**Figura 5 – Forças e fraquezas das ferramentas do composto de CIM**

FONTE: URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 257. Adaptado de BURNET, John; MORIARTY, Sandra. ‘Introduction to marketing communications’. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. p. 114.

Apesar de serem estudadas cada ferramenta da CIM nas páginas seguintes, uma visão geral, na figura 6, é apresentada quando são descritas algumas das formas mais comuns para se realizar ações promocionais através das ferramentas do composto de CIM, segundo Kotler (2000, p. 571):

PROPAGANDA	PROMOÇÃO DE VENDAS	RELAÇÕES PÚBLICAS	VENDA PESSOAL	MARKETING DIRETO
a) anúncios impressos e eletrônicos; b) embalagens externas; c) encartes da embalagem; d) filmes; e) manuais e brochuras; f) cartazes e folhetos; g) catálogos; h) reimpressão de anúncios; i) outdoors; j) painéis; k) displays nos pontos-de-compra; l) material audiovisual; m) símbolos e logotipos; n) fitas de vídeo;	a) concursos, jogos, loterias e sorteios; b) prêmios e presentes; c) amostragem; d) feiras setoriais; e) exposições; f) demonstrações; g) cupons; h) reembolsos parciais; i) financiamento a juros baixos; j) diversão; k) concessões de troca; l) programas de fidelização; m) integração com produtos de entretenimento;	a) kits para imprensa; b) palestras; c) seminários; d) relatórios anuais; e) doações; f) patrocínios; g) publicações; h) relações com a comunidade; i) lobby; j) mídia de identificação; k) revista ou jornal da empresa; l) eventos;	a) apresentações de vendas; b) reuniões de vendas; c) programas de incentivo; d) amostras; e) feiras e exposições;	a) catálogos; b) malas diretas; c) telemarketing; d) vendas eletrônicas; e) vendas por meio da televisão; f) mala direta via fax; g) e-mail; h) correio de voz.

**Figura 6 – Formas de utilização das ferramentas do composto de CIM**

FONTE: KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p. 571.

Mesmo apresentadas muitas formas de utilizar cada ferramenta do composto de CIM, elas não encerram nesta figura. Graças ao avanço tecnológico e a criatividade dos profissionais envolvidos, são incontáveis as formas de se comunicar com o público-alvo de qualquer empresa. Além da mídia tradicional, meios como computador/internet, fax, telefone

celular e pager possibilitam novos formatos de peças de comunicação, geralmente mais personalizados do que os tradicionais meios de comunicação de massa.

Tudo comunica algo aos compradores. Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. (KOTLER, 2000, p. 570)

Seriam a própria característica do produto, seu preço, forma e cor da embalagem, vestimenta e comportamento do vendedor, identidade visual da empresa, decoração do ponto-de-venda, um boca-a-boca gerado pelos funcionários da empresa, enfim, tudo estabelece comunicação com o consumidor, transmite uma mensagem. Neste trabalho, estudaremos com maior profundidade as ferramentas mercadológicas mais estruturadas e mensuráveis como publicidade e propaganda, promoção de vendas, marketing direto, venda pessoal e relações públicas, conforme a seguir.

#### 2.2.1.1 Publicidade e propaganda

Os conceitos de *Publicidade* e *Propaganda* são considerados desiguais em países como os Estados Unidos, na qual trabalhos de autores como McCarthy (1997), sofreram estas traduções a partir dos termos *Pubicity* e *Advertising*, respectivamente (grifo nosso). Para ele, a propaganda significa qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços por meio de um patrocinador identificado. Enquanto a publicidade refere-se a qualquer forma gratuita de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços.

No Brasil, os termos Publicidade e Propaganda são utilizados indistintivamente, conforme Sant'anna (1998), e como pode-se observar nos conceitos básicos das NORMAS-PADRÃO DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA (2004): “Publicidade *ou* Propaganda: é, nos



termos do art. 2º do Dec. nº 57.690/66, qualquer forma remunerada de difusão de idéias, mercadorias, produtos ou serviços por parte de um anunciante identificado.” (grifo nosso).

No caso da uso do termo Relações Públicas no Brasil, Predebon (2004) confirma o que Las Casas (2001, p. 246) explicou como outra confusão de traduções: “Na realidade, publicidade (publicity) refere-se à divulgação não paga, portanto é uma atividade englobada pela área de relações públicas (no Brasil).” Ou seja, quando alguns livros americanos foram traduzidos como ações de Publicidade, na realidade estavam se referindo a uma prática de mercado de realizar Relações Públicas, no Brasil. Sendo o termo Publicidade, por sua vez, aplicado cotidianamente similar ou em conjunto ao termo Propaganda.

De acordo com Gracioso (2002), esta ferramenta de comunicação – a propaganda – sofre de injusto preconceito no mundo dos negócios. Há quem pense que ela aumente desnecessariamente o custo dos produtos fazendo com que empresários tratem-a apenas como *gasto* e não como *investimento*. (grifo nosso) Os ‘inimigos da propaganda’ ainda dizem, considerando o lado social, que a propaganda favorece o desperdício e cria nas pessoas desejos que não necessitam ou não podem realizar. E Gracioso (2002, p.32) argumenta:

Apenas a criação constante de novas necessidades e ampliação contínua da massa de consumidores gerarão as vendas que provocarão os lucros e os novos investimentos, que oferecerão novos empregos, sem os quais a economia pára e a recessão instala-se. (...) É ilusório que a propaganda possa forçar a natureza humana, ela só acorda ou estimula os desejos e anseios inerentes a tal natureza. (...)

Ao comparar a capacidade de estabelecer contato, informar e persuadir da propaganda com outra ferramenta de CIM, observa-se que ela apresenta grande vantagem, como exemplo da frase de um anúncio de perfumes para mulheres (GRACIOSO, 2002, p. 34): “Com essa essência provocante, você estimula nos homens o desejo de pecar. Use-a somente quando você quer e pode ir até o fim.” Pode-se dizer que esta mensagem sugestionaria muitas

mulheres, mas que se, por exemplo, um vendedor de loja tentasse o mesmo argumento, sofreria uma rejeição catastrófica.

Porém, Gracioso (2002) alerta que peças publicitárias com alto teor de arte e subjetividade podem sofrer de falta de compreensão e aceitação. O ideal seria desenvolver o conteúdo de uma campanha em conjunto com o desenvolvimento do produto. “Em resumo, o que não pode ser comunicado não deve ser fabricado. E só pode ser comunicado o que pode ser demonstrado de maneira convincente.” (GRACIOSO, 2002, p. 35).

Para resolver possíveis problemas de interpretação das mensagens, existem alguns pontos básicos de uma boa propaganda, apontados por Pinheiro e Gullo (2005, p. 49-51):

- a) quantidade e qualidade das informações: informações suficientes e relevantes a respeito do mercado, do posicionamento estratégico, da concorrência, dos consumidores, etc;
- b) disciplina: para se manter critérios rígidos e firmes na coleta das informações de marketing e não tomar conclusões precipitadas em função da capacidade de síntese que o processo publicitário exige;
- c) técnica e conhecimento: a aplicação da propaganda exige profissionais com capacidade técnica para cada uma das funções específicas, como a criação (diretor de arte e redator), o planejamento, mídia, etc;
- d) relacionamento cliente/agência: a sustentação do relacionamento entre o atendimento da agência e o anunciante deve ser preocupação constante dos dois lados, pois ambos se beneficiam desse entrosamento;
- e) é orientada para o consumidor: ênfase nos benefícios dos produtos e serviços anunciados que atendam as necessidades do consumidor;

- f) concentra-se em uma só idéia persuasiva: sem dispersar esforços nem diluir impacto, a propaganda deve enfatizar o benefício mais importante da marca, buscando penetração e memorização na mente dos consumidores;
- g) apresenta uma idéia competitiva e singular: apresenta um diferencial competitivo ao mercado;
- h) envolve o consumidor: a boa propaganda desperta e mantém a atenção do consumidor balanceando apelos emocionais e racionais da mensagem;
- i) é crível e sincera: além de ser verdadeira, deve gerar a percepção de realmente ser. Uma certa dose de fantasia vale, com cuidados para não levar o consumidor ao engano, o que acabaria com a imagem de uma marca;
- j) é simples, clara e completa: não deve deixar mal-entendidos, contendo exatamente o conteúdo da mensagem elaborado estrategicamente;
- k) associa, claramente, a idéia persuasiva (benefício) à marca: registra a marca de forma muito bem “amarrada” ao benefício do produto;
- l) leva ao ponto de compra: além de provocar um forte desejo, a boa propaganda leva o consumidor a decidir pela ação de compra;
- m) mensurar sempre que possível: avaliação do retorno do investimento aferindo a eficiência da propaganda quanto ao entendimento da mensagem, índice de recordação ou lembrança da marca, aceitação do produto, participação de mercado, etc;
- n) aproveita muito bem as vantagens de cada mídia: cada meio de comunicação apresenta características peculiares, que para cada anunciante e/ou objetivo de comunicação e marketing, apresentar-se-á mais vantajosa em relação à outra.

A escolha de uma combinação ideal de mídia para uma campanha publicitária dependerá essencialmente do objetivo de marketing que o anunciante busca, a situação do mercado na qual está inserido, o tipo de negócio, o público-alvo pretendido, o tipo da mensagem (educativa, informativa, etc). Na figura 7, pode-se ter uma clara noção dos pontos positivos e negativos de cada mídia, que deverão ser cuidadosamente analisados para o desenvolvimento de um plano de mídia eficaz, contribuindo de forma efetiva na conquista dos objetivos de comunicação de marketing de uma organização.

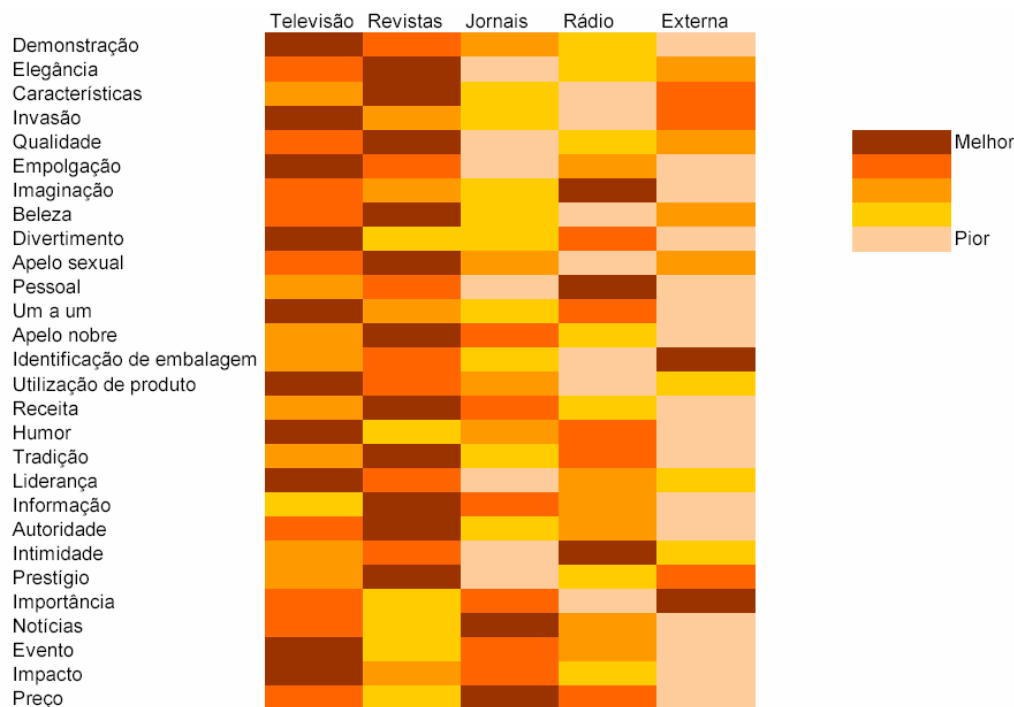
MÍDIA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Jornais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexível</li> <li>2. Cobertura intensa de mercados locais</li> <li>3. Larga aceitação de uso</li> <li>4. Boa credibilidade</li> <li>5. Razoavelmente barato</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vida curta</li> <li>2. Qualidade de impressão geralmente inferior</li> <li>3. Leitura geralmente muito rápida</li> <li>4. Muitos anunciantes</li> </ol>
Rádio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mais fácil para produzir/custo menor</li> <li>2. Uso massificado (muitos aparelhos de rádio no mercado)</li> <li>3. Possibilidade de selecionar audiência (regional)</li> <li>4. Atinge melhor a população brasileira devido ao alto índice de analfabetismo</li> <li>5. Pode atingir ouvintes enquanto estão fazendo outras coisas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe menor atenção do ouvinte</li> <li>2. Apresentação somente via áudio, sendo a única mídia não-visual</li> <li>3. Vida curta</li> <li>4. Grande concorrência da TV (eventos esportivos, shows, etc)</li> </ol>
Outdoor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexível</li> <li>2. Relativamente barato</li> <li>3. Possibilidade de uso de cores chamativas</li> <li>4. Exige pouco em termos de esforço e tempo das audiências</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode distrair motoristas e causar acidentes</li> <li>2. Invade a natureza (outdoors em estradas)</li> <li>3. Não tem possibilidades de selecionar audiência</li> </ol>
Televisão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combinação de som, vídeo e movimentos</li> <li>2. Apela aos sentidos</li> <li>3. Cobertura em massa</li> <li>4. Pode causar maior impacto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audiência não seletiva</li> <li>2. Vida curta</li> <li>3. Mídia cara</li> <li>4. Rápida passagem no vídeo</li> </ol>
Revistas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande seletividade demográfica e geográfica</li> <li>2. Possibilidade de usar boa qualidade de reprodução</li> <li>3. Audiência indireta</li> <li>4. Vida maior (revistas quinzenais, mensais, etc)</li> <li>5. Fidelidade à revista facilita receptividade dos anúncios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Período maior para veiculação do anúncio (preparo do layout, impressão revistas, etc)</li> <li>2. Comunicação com clientes somente eventualmente ( revistas mensais, bimensais, etc)</li> </ol>
Mala direta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seletividade</li> <li>2. Flexibilidade</li> <li>3. É personalizada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custo elevado por unidade de circulação</li> <li>2. Sofre baixo índice de interesse do leitor</li> </ol>
Cinema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custo menor</li> <li>2. Bom índice de atenção</li> <li>3. Possibilidades de causar bom impacto audiovisual</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audiência limitada</li> <li>2. Audiência crítica (olham comerciais com negativismo)</li> <li>3. Maiores dificuldades em encontrar técnicos relamente habilitados para boas produções</li> </ol>

**Figura 7 - Vantagens e desvantagens das principais mídias**

FONTE: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 250.

Shimp (2002) confirma este pensamento de que cada mídia e cada veículo tem um conjunto único de características e qualidades, e esclarece que ‘mídia’ são os meios de comunicação em geral que transmitem mensagens de propaganda, como rádio, jornal, revista, etc e ‘veículos’ são programas específicos ou materiais impressos nos quais os anúncios são colocados, como exemplo, no Brasil, a revista Veja, o canal de TV GNT ou ainda a estação de rádio Band FM. Para ele, qualquer ambiente no qual uma mensagem possa ser falada, impressa, cantada ou anunciada, é uma potencial mídia de propaganda. Mídias alternativas como anúncios em balões, nas portas dos banheiros, camisetas, em pontos de ônibus, em faixas presas a pequenos aeroplanos atendem a ‘finalidades específicas’, mas não alcançam a alta cobertura que as mídias tradicionais (analisadas na figura 4) atingem. Gracioso (2002) concorda ao defender que a propaganda mostra-se superior às demais ferramentas de CIM quando se trata de atingir grandes massas de consumidores, repetidas vezes, a um baixo custo unitário.

Os anunciantes realizam suas escolhas de veículos através das abrangências, coberturas e características de público geralmente apontadas por pesquisas destas próprias empresas. No caso das mídias, Shimp (2002) também apresenta uma tabela comparativa (figura 8) na qual associa o melhor desempenho de uma mídia ao objetivo do anunciante. Por exemplo, se o objetivo é demonstrar características do produto, a televisão é a melhor mídia, seguida por revistas, jornais, rádio e propaganda externa. Pode-se concordar com o autor, se considerarmos a figura 5 anterior que aponta as características da TV de contemplar som, imagem e movimento, local ideal para a demonstração de um produto.



**Figura 8 – Qual mídia tem melhor desempenho?**

FONTE: SHIMP, Terence A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 297.

Porém, vale salientar que estas comparações de mídia não elevam umas perantes às outras eternamente, mas sim que tudo depende do objetivo de marketing, das circunstâncias que uma marca enfrenta num determinado período e até do orçamento do anunciante. “A melhor mídia, ou combinação de mídias, é determinada não pela contagem de pontos fortes e limitações, mas pelo exame cuidadoso das necessidades e dos recursos da marca anunciada” (SHIMP, 2002, p. 297).

A estratégia de conteúdo da propaganda (ou mensagem) é outro grande fator de sucesso na comunicação de marketing. Definida pelo gerente de propaganda com base no plano de marketing e no posicionamento da marca, ela resulta numa proposta de valor que contém a definição do público-alvo, dos benefícios a serem oferecidos, a justificativa desses

benefícios e o tom da mensagem. O conteúdo estratégico da mensagem tem o objetivo de gerar a atenção, interesse, desejo e ação de compra do público-alvo (LIMEIRA, 2004).

Jones (2002) associa a estratégia de propaganda como um trampolim de piscina, no qual deve ser construído sobre bases sólidas, estar posicionado em direção à parte mais funda da piscina, oferecendo ao mergulhador condições para um salto seguro e elegante. Porém, o salto em si dependerá da habilidade do mergulhador, que neste caso, é a pessoa criativa que está escrevendo o texto de um anúncio, por exemplo. Para ele, uma estratégia é sempre verbal e racional, mas sem significar que a mensagem de propaganda necessite seguir a mesma regra.

Para comunicar a estratégia de propaganda de uma empresa, os publicitários utilizam-se de muita criatividade no desenvolvimento das mensagens de suas peças de comunicação, como impactos visuais, textos de apelo emocional, sons, enfim, inúmeras possibilidades. Frazer (1983, p. 36) conceitua estratégia criativa como: “(...) uma diretriz ou princípio orientador que especifica a natureza elementar e a personalidade da mensagem a ser criada. A estratégia define os meios selecionados para se alcançar o desejado efeito de audiência além da duração da campanha”.

Na figura 9, estão sete alternativas de estratégia criativa, suas condições mais favoráveis de aplicação, o impacto competitivo que causa na concorrência, e exemplos que esta figura opta por deixar na língua original (inglês) por tratar-se de textos publicitários reconhecidos desta forma.



ALTERNATIVA	CONDIÇÕES MAIS FAVORÁVEIS	IMPLICAÇÕES DE CONCORRÊNCIA	EXEMPLOS
<b>Genérica:</b> alegação direta de produto ou benefício sem declaração de superioridade	monopólio ou domínio extremo na categoria de produto;	serve para tornar a marca do anunciante um sinônimo da categoria de produto; pode ser combatida com estratégias de nível mais alto;	Bell 'Reach out'
<b>Preemptiva:</b> alegação genérica com declaração de superioridade	mais útil para aumentar ou conscientizar mercados nos quais a propaganda da concorrência é genérica ou não existe;	pode ser bem-sucedida para convencer o consumidor da superioridade do produto do anunciante; opções de resposta limitada para os concorrentes;	Diet Pepsi 'Now you see it'
<b>Proposição de vendas única:</b> alegações de superioridade baseadas em característica física ou benefícios únicos	Mais útil quando o ponto de diferenciação não pode ser igualado imediatamente pelos concorrentes;	o anunciante obtém forte vantagem de persuasão: pode obrigar os concorrentes a imitar ou escolher uma estratégia mais agressiva (exemplo: posicionamento)	Federal Express 'Delivery by 10:30 a.m.'
<b>Imagem de marca:</b> alegações baseadas em diferenciação psicológica, normalmente associação simbólica	Mais apropriada para produtos homogêneos entre os quais é difícil estabelecer diferenças ou podem ser rapidamente equiparadas; exige compreensão suficiente dos consumidores para desenvolver associações/símbolos importantes;	mais frequentemente envolve alegações de prestígio do que um desafio direto aos concorrentes;	Oil of Olay 'Beautiful women'
<b>Posicionamento:</b> tenta construir ou coupar um nicho mental em relação ao concorrente identificado;	melhor estratégia para atacar um líder de mercado; exige comprometimento relativamente de longo prazo para esforços de propaganda agressivos e compreensão dos consumidores;	a comparação direta limita bastante as opções para o concorrente em questão; contra-ataques parecem ter poucas chances de sucesso;	Intellivision 'More fun'
<b>Ressonância:</b> tenta evocar experiências armazenadas dos potenciais clientes para dotar o produto com significado ou importância relevante	Mais apropriada para produtos visíveis socialmente; exige um entendimento considerável sobre o consumidor para criar os modelos de mensagem;	poucas limitações diretas nas opções do concorrente; a resposta competitiva mais provável é a imitação;	Miller Beer 'Welcome to Miller time'
<b>Emocional:</b> tenta provocar envolvimento ou emoção através de ambigüidade, humor ou coisas do gênero, sem ênfase forte em vendas	Mais apropriadas para itens diferenciados; o uso eficaz depende da abordagem convencional dos concorrentes para maximizar as diferenças; o maior comprometimento é com a estética ou intuição, e não com a pesquisa;	os concorrentes podem imitar para minar a estratégia da diferença ou buscar outras alternativas;	Levis for Women 'Travis'

**Figura 9 – Alternativas de estratégia criativa**

FONTE: FRAZER, Charles F. Creative strategy: a management perspective. *Journal of advertising*. 12, n 4. 1983. p. 36 – 41.

É importante salientar que estas sete alternativas de estratégia não desejam limitar o potencial criativo dos profissionais, e que, como qualquer esquema de categorização, o limiar entre uma estratégia e outra é muito próximo, o que pode fazer com que uma empresa possa ser classificada como usuária de mais de uma estratégia.

### 2.2.1.2 Promoção de vendas

A promoção de vendas caracteriza-se como uma ferramenta de comunicação de marketing utilizada pelas organizações que desejam aumentos rápidos nas vendas. Pode ser vista como uma pressão de marketing realizada tanto dentro quanto fora da mídia, por um período limitado, com foco no consumidor, ou em algum intermediário, que estimule a experiência com um produto, o aumento da disponibilidade por parte dos varejistas em vendê-lo ou o aumento das vendas finais (CHURCHILL, 2005).

Shimp (2002) define a promoção como qualquer incentivo usado por um fabricante para induzir o atacado e o varejo e/ou os consumidores a comprarem suas marcas ou para incentivar a equipe de vendas a vendê-la de forma agressiva.

Com apenas uma frase comparativa à propaganda, Kotler (2000, p. 616) conceitua com clareza: “Enquanto a propaganda oferece uma ‘razão’ para comprar, a promoção de vendas oferece um ‘incentivo’ à compra.” E as comparações não param por aí.

Além de proporcionar vendas a curto prazo, o objetivo da promoção de vendas, teoricamente, também é o de criar lealdade. Mas, se administradas continuamente, podem tornar-se ineficazes em comparação com a propaganda visto que uma “liquidação” constante,

cupons frequentes sem datas de vencimento, ou distribuição de um mesmo brinde, podem levar os compradores potenciais a ignorar as promoções (CHURCHILL, 2005).

A diminuição do valor da imagem da marca é uma das preocupações quando a utilização da promoção de vendas é feita isoladamente ou com grande frequência. Jones (2002, p. 425) é objetivo ao comparar com publicidade e propaganda, e finalmente sugerir ações em conjunto:

Como regra geral, a imagem de uma marca nunca poderá ser melhorada pela promoção – um questão relacionada diretamente à estabilidade da cumplicidade com o consumidor. Há um círculo vicioso, descrito, às vezes, como ‘promoção – comoção – rebaixamento’. Por outro lado, a imagem de uma marca frequentemente é fortalecida pela publicidade para com o consumidor. Esse reforço representa um efeito de longo prazo adicional à geração de vendas a curto prazo e leva a uma crescente diferenciação e percepção da marca anunciada diante das marcas rivais.

Considerando a conscientização de marca um processo de longo prazo e a promoção de vendas acontecerem no curto prazo, Kotler (2000, p. 618) sugere algumas formas de tornar a promoção de vendas uma ferramenta de construção de marca:

- a) certificar-se de que vale a pena fazer uma promoção: se há boas razões como o aniversário da empresa ou a abertura de uma nova loja que coloquem o nome da marca em evidência (campanhas muito genéricas como ‘volta às aulas’ não agregam valor à marca);
- b) associar a promoção a uma imagem de marca: o aniversário de uma cidade, por exemplo, associado ao nome de um produto;
- c) considerar as promoções como geradora de vendas e como uma ferramenta de comunicação: a promoção é uma das tantas vozes que uma marca tem, portanto precisa transmitir a mensagem certa, para ajudar na transmissão da conscientização da marca.

Mesmo com alguns possíveis contras quanto às vantagens da utilização da promoção de vendas, Las Casas (2001), Shimp (2002) e Jones (2002) apontam que os investimentos em propaganda como um percentual do total de gastos com comunicação de marketing caíram nos últimos anos em comparação com os investimentos em promoção de vendas, que têm aumentado de maneira uniforme.

Urdan e Urdan (2006, p. 319) apresentam fatores que justificam esta tendência de crescimento da promoção de vendas ao consumidor:

- a) declínio da lealdade à marca: os consumidores oscilam entre marcas consideradas equiparadas, baseadas no preço e valor percebido, sem preferência forte por uma marca;
- b) maior sensibilidade à promoção de vendas: frente a dificuldades econômicas em nosso país como o desemprego e a queda na renda, muitos consumidores optam por economizar nas despesas ou receber mais benefícios;
- c) perspectiva estratégica: as organizações têm considerado a promoção de vendas como uma ferramenta de papel estratégico ao invés de tático, quando, por exemplo, há necessidade de desovar estoques de produtos;
- d) foco no curto prazo: muitos executivos têm sido avaliados e remunerados pelo desempenho no curto prazo, geração rápida de volume de vendas e crescimento da participação de mercado. Por isso optam pela promoção de vendas buscando cumprir metas trimestrais ou anuais;
- e) preocupação com prestação de contas: é crescente a cobrança nas empresas por comprovação dos resultados dos esforços de comunicação e a promoção de vendas consegue atender a isso mais facilmente do que a propaganda.

Churchill (2005) caracteriza dois tipos de promoção de vendas. Quando o foco é o usuário final do produto ou serviço, as *promoções de vendas para o consumidor* costumam ocorrer em conjunto com a propaganda, marketing direto ou a venda pessoal. Tratam-se de cuponagem, selos de reembolso, ofertas de descontos por tempos limitados (que podem aparecer em anúncios de revista, ou malas-diretas, por exemplo), demonstração/degustação de produtos, amostras-grátis, brindes, concursos, sorteios, feiras, salões, show-rooms, eventos especiais, etc. Quando as promoções de vendas são dirigidas para os intermediários (varejistas e distribuidores), costumam ser chamadas de *promoções comerciais*, e podem tratar de ações como distribuição de displays para produtos, premiação para vendedores de maior desempenho, concursos, convenções, treinamento, etc. Ou seja, ações associadas ao merchandising e à venda pessoal, nestes casos (grifo nosso).

O merchandising, é citado por alguns autores como uma ferramenta em separado da promoção de vendas, mas para muitos outros ela atua em conjunto com a promoção de vendas:

O papel da promoção de vendas é promover, fomentar, facilitar e favorecer as vendas. O papel do merchandising é fazer o planejamento necessário para colocar no mercado o produto ou o serviço certo, no lugar certo, em quantidades certas e com preço certo. O palco dessas atividades é o ponto-de-venda, e suas fronteiras estão tão próximas que quase sempre são citados de maneira conjunta (FERRACIÙ, 2004, p. 356).

Pinheiro e Gullo (2005) apresentam outros dois tipos de promoção de vendas: a) *promoções dirigidas ao público interno da empresa*, com o investimento na sua estrutura organizacional com oferecimento de cursos e pacotes e benefícios; reuniões de vendas e marketing; convenções de vendas e concursos internos, principalmente entre a equipe de vendas; b) *promoções de marcas a nível institucional*, quando a empresa organiza ou patrocina eventos que promovam e evidenciam a marca como feiras, salões, show-rooms, conferências e patrocínios culturais, artísticos, esportivos e sociais (grifo nosso).

Por fim, ao considerar a ferramenta de promoção de vendas isoladamente, percebe-se que o consumidor sempre vai preferir uma marca forte e consolidada com poucos benefícios extra a uma marca fraca que, justamente por isso, oferece muitas vantagens como compensação. “Não adianta fazer promoções para produtos que não vendem sem promoções” (FERRACCIÙ, 2004, p.353). É função também da promoção de vendas contribuir na personalidade da marca de um produto, atuando de forma estratégica, integrando-se sinergicamente a todo o composto de comunicação de marketing.

#### 2.2.1.3 Relações públicas

Considerado o ‘pai das relações públicas’, Ivy Lee descobriu que o segredo de uma publicidade bem-sucedida é a difusão sincera de políticas sólidas. Porém, quem usou o termo pela primeira vez, em 1908, foi Theodore Vail, presidente da American Telephone and Telegraph Company, ao comentar sobre um sistema de informações introduzido na empresa (SANT’ANNA, 1998).

De acordo com Kotler (2000), uma organização precisa se relacionar de forma construtiva com consumidores, fornecedores e revendedores, mas também com um grande número de públicos interessados. A partir daí, o estudioso define *público* como qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos; e *relações públicas* como uma variedade de programas desenvolvidos para promover e proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos (grifo nosso).

A credibilidade e a espontaneidade são primordiais para se conquistar a confiança de qualquer pessoa por uma marca ou empresa. Apesar de todas as ferramentas de CIM serem

confiáveis, são as relações públicas que possuem maiores recursos de atuação justamente atuarem em campos que exercem maior influência sobre as pessoas. Na figura 10, adaptado de Pinheiro e Gullo (2005), tem-se uma visão do sistema de comunicação interpessoal que os seres humanos estão inseridos, sofrendo, a todo instante, forte influência de grupos de família e amigos, da sociedade, de seus próprios valores e crenças que formam sua cultura e pelos agentes públicos com os quais convive e se relaciona

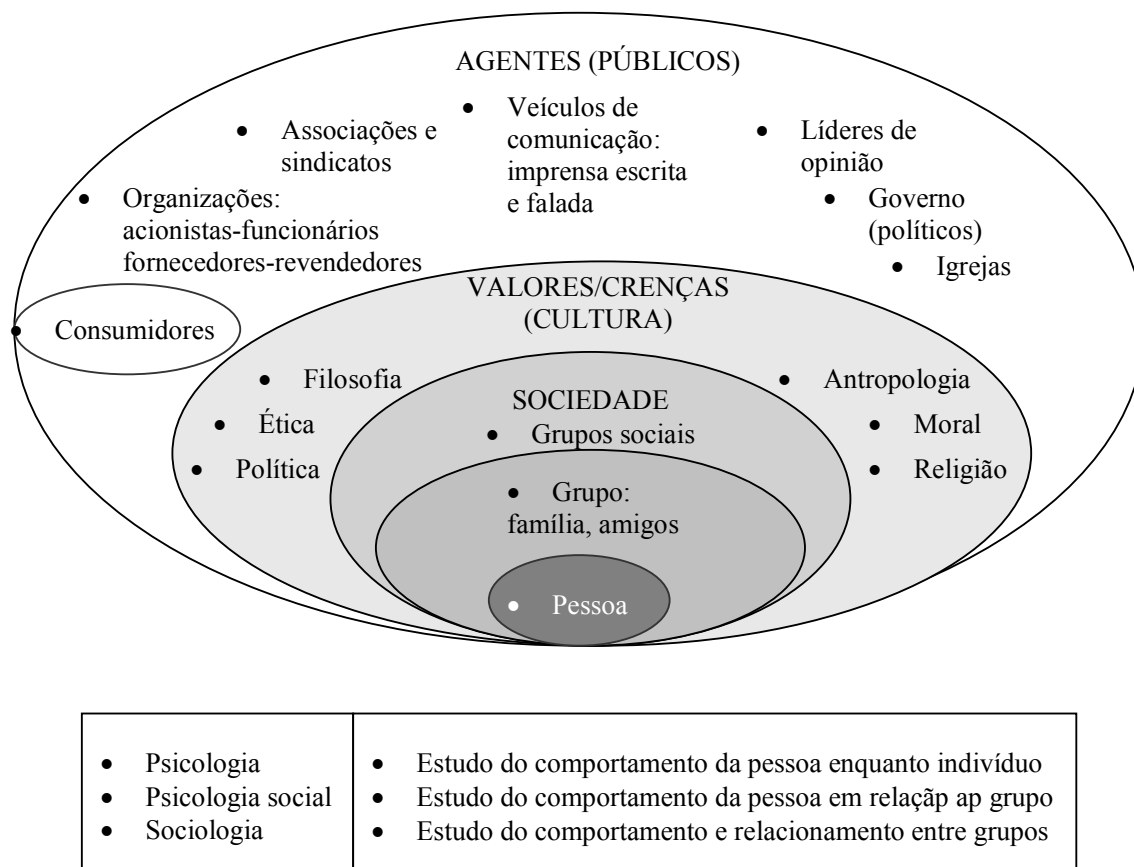


Figura 10 – Visão do sistema de comunicação interpessoal

FONTE: PINHEIRO, Duda; GULLO, José. *Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 52.

Para Urdan e Urdan (2006), as relações públicas se diferem das demais ferramentas de CIM por causa de duas características, em especial. Primeiro, seu objetivo não é exatamente vender, mas conquistar apoio da opinião pública, criando um clima de compreensão e confiança. Segundo, o público é mais diversificado, buscando atingir além de clientes, fornecedores, funcionários, governos, acionistas, comunidades, etc.

Pinheiro e Gullo (2005) apontam outras duas características na qual se baseia o apelo das atividades de relações públicas:

- a) alta credibilidade: em comparação com um anúncio em revista ou jornal, por exemplo, as matérias de um meio de comunicação apresentam maior autenticidade e confiabilidade;
- b) atmosfera natural e espontânea: clientes que evitam a pressão da venda pessoal, acabam por serem atingidos pelas atividades de relações públicas.

Gerar notícias positivas na mídia de forma gratuita; atuar junto a publicitários para difundir mensagens de relações públicas, realizando propaganda institucional; atuar na gestão de crises; investir em patrocínios e nas relações com os clientes, com os funcionários e com a comunidade, são funções das relações públicas, de acordo com Urdan e Urdan (2006).

Em contrapartida, Kotler (2000) e Shimp (2002) defendem que existem atividades que referem-se às *relações públicas gerais*, que consideram pouco o marketing, lidando com preocupações gerenciais genéricas. Para Kotler (2000), essas funções gerais seriam as relações com a imprensa, a publicidade de produto, a comunicação corporativa, o lobby e o aconselhamento. Ambos os pesquisadores apontam que as empresas estão se voltando, atualmente, para as atividades de *relações públicas de marketing*, com o objetivo de apoiar efetivamente a promoção corporativa ou de produtos e a construção da imagem, no lugar do



que era chamado de assessoria de imprensa e que buscava apenas garantir espaço editorial gratuito no lugar de mídia paga. (grifo nosso)

Neste caso, as relações públicas aplicadas ao marketing (ou RPM) reduzem seu alvo nas interações de uma organização com seus consumidores, e envolvem ações proativas e reativas. Segundo Shimp (2002), as *RPMs proativas* são mais ofensivas do que defensivas e buscam oportunidades no lugar de soluções para problemas. São ditadas pelos objetivos de marketing de uma empresa e comunicam os méritos de uma marca junto com ferramentas de propaganda, promoções de vendas e venda pessoal. Seu principal papel está no apoio de lançamento de novos produtos ou no reposicionamento de produtos maduros, influência sobre grupos-alvo específicos e na construção de uma imagem corporativa que se reflita positivamente nos produtos. Para tal, podem ser realizados comunicados sobre produtos, declarações executivas e artigos informativos. No caso das *RPMs reativas*, as ações de relações públicas acontecem frente à movimentos inesperados do mercado que coloquem uma empresa em posição vulnerável e exigem delas reações para a publicidade negativa que acaba de ser gerada. Pode ser o caso de defeitos e falhas reais em produtos ou as lendas urbanas e os boatos falsos e maldosos de conspiração das empresas e contaminação de produtos, por exemplo. (grifo nosso)

Confome Urdan e Urdan (2006, p. 333), “várias empresas com imagem de ‘fechadas’, adotam o modo reativo perante seus públicos”. Essa tática era chamada de ‘low profile’ mas hoje é considerada com uma ‘tática de avestruz’ em que raramente uma empresa sai ganhando em se esconder da mídia, que muitas vezes é vista como arrogante e, no âmbito do consumidor, afeta as vendas.

Uma empresa que considera as comunicações integradas de marketing certamente terá uma postura de RPM proativa, difundindo posturas transparentes, éticas e ambientais aos seus públicos. Habituada a se comunicar e relacionar constantemente com seu público, saberá

reagir melhor com um possível problema que venha a enfrentar, consciente que uma situação destas necessita de grande integração da empresa com o consumidor, para que o fato não manche nem acabe com sua marca.

#### 2.2.1.4 Marketing direto

Com o aumento dos custos de mídia tradicional, e com os avanços da tecnologia de gerenciamento de banco de dados, muitos consumidores puderam ser atingidos de forma personalizada através do marketing direto. A mala-direta, o telemarketing, a venda direta, a propaganda de resposta direta e as diversas formas de marketing direto por meios eletrônicos, alcançam uma resposta imediata e mensurável do mercado (OGDEN, 2002).

Adaptado dos conceitos do DMA - Direct Marketing Association (1982), o Código de Ética da ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto (1997), define marketing direto como um sistema interativo que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta ou transação mensurável em algum lugar.

As principais características do marketing direto, segundo Bretzke (2004, p. 399-400) são:

- a) interatividade: oferece canais de comunicação (telefone, internet, quisques) para que se estabeleça um diálogo interativo com o cliente, de forma individualizada e personalizada;
- b) pertinência: segmenta o público-alvo utilizando a tecnologia de banco de dados, com pertinência, obtendo eficiência de custo;
- c) utilização integrada de várias mídias oferece índice maior de respostas do que a utilização de uma só mídia;

- d) mensuração da resposta: as ações podem ser mensuradas, verificando o sucesso de campanhas quando comparadas respostas às estimativas;
- e) comunicação pertinente e individualizada: desenvolvimento de mensagens dirigidas e pertinentes a cada segmento e a cada indivíduo;
- f) transação em qualquer lugar e por qualquer meio: superação da distância geográfica e temporal do meio utilizado, permitindo maior cobertura de mercado, atendendo o cliente a qualquer hora, em qualquer lugar, através do meio que lhe for mais cômodo (internet, telefone, correio);
- g) uso da propaganda com o objetivo de gerar uma resposta direta: utilizar-se de um comercial de TV, por exemplo, para divulgar um meio de estar à disposição dos clientes, como um 0800, site, etc.

Urdan e Urdan (2006) definem suas características de marketing direto a partir da figura 11, comparando as diferenças entre o marketing indireto, ou seja, o marketing tradicional.

Marketing indireto	Marketing direto
a) alcança uma audiência de massa com mídia de massa;	a) comunica-se diretamente com o consumidor atual ou potencial usando mídias focadas;
b) usa comunicações massificadas;	b) permite personalizar a comunicação;
c) campanhas promocionais ficam bem visíveis aos concorrentes;	c) campanhas promocionais são relativamente invisíveis aos concorrentes;
d) a quantidade de ações promocionais com frequência é determinada pelo orçamento;	d) o tamanho do orçamento promocional depende do sucesso das campanhas;
e) a ação desejada do receptor nem sempre está clara;	e) uma ação específica é sempre solicitada (indagar ou comprar) do receptor;
f) utiliza dados incompletos ou amostrais para a tomada de decisão;	f) recorre a bancos de dados abrangentes para guiar as ações de marketing;
g) análises são realizadas no nível de segmento;	g) análises são consuzidas no nível de indivíduo ou empresa;
h) variáveis aproximativas são aplicadas para medir a efetividade das campanhas (como consciência e intenção de compra).	h) facilita mensurar e controlar a efetividade.

**Figura 11 – Principais diferenças entre marketing indireto e marketing direto**

FONTE: URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 295. Adaptado de ROBERTS, Mary Lou; Berger, Paul D. *Direct marketing management*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 1989, p.4.

O marketing direto aplicado aos *consumidores*, pode ser realizado de diversas formas. Para Liebenson (2002, p. 397-400) seriam elas (grifo nosso):

- a) vendas diretas: as mensagens não criam apenas conscientização e interesse, mas levam o consumidor a tomar uma decisão de compra por correio, telefone, mídia impressa, mídia e publicidade eletrônicas;
- b) geração de indicações: para identificar potenciais compradores de um produto a publicidade é projetada para provocar perguntas num primeiro estágio de consulta e conversão. Então, o segundo estágio refere-se a um pacote de informações apartir das quais o consumidor pode fazer sua compra, um contato ou demonstração de venda, ou ainda um telefonema de um representante de vendas;

- c) geração de tráfego: um convite aos consumidores para visitar o local desejado e, por exemplo, resgatar uma oferta especial ou cupom de desconto. Desta forma, é possível gerar tráfego em lojas de varejo, instituições culturais, restaurantes, seminários e outros;
- d) levantamento de fundos: a estimativa é que cerca de trinta por cento de todas as doações feitas a instituições de caridade derivem de ações de marketing direto. Mesmo não sendo um produto tangível a ser vendido, os doadores são rastreados e segmentados com a mesma atenção cuidadosa que um consumidor por catálogo, por exemplo;
- e) suporte às vendas: através de levantamentos, respostas às ofertas promocionais, cupons que solicitam nome e endereço e outras formas, as mercadizações de produtos de consumo de massa podem identificar seus consumidores e começar a montar um banco de dados, sendo assim um suporte às vendas e uma oportunidade de desenvolver relacionamentos com os consumidores;
- f) fidelidade: consumidores são identificados, recontatados, rastreados e medidos em termos da continuidade de sua atividade de compra com o objetivo de recompensá-los por sua preferência. Para isso são utilizados clubes de compra, cartões de privilégios, planos de descontos e malas direta exclusivas, por exemplo.

No caso do marketing direto aplicado aos *entre empresas*, algumas formas se repetem, modificando apenas o público, agora corporativo. Seriam elas: vendas diretas; geração de indicações e apoio às vendas. (grifo nosso) No caso do apoio às vendas, duas técnicas são mais comuns: as campanhas de pré-aproximação, que normalmente incluem mala-direta a potenciais clientes empresariais para predispor-los a um contato de venda, e os esforços pós-vendas, que levantam o grau de satisfação, informam sobre utilização e inovações

do produto, ou informações sobre outros produtos e a empresa no geral (LIEBENSON, 2002, p. 400-401).

Muitos profissionais e teóricos têm dificuldade em estabelecer os limites entre marketing, marketing direto e marketing de relacionamento. Acredita-se que a tendência é que o marketing direto incorpore-se totalmente ao marketing tradicional visto que as empresas não conseguem mais construir e manter relacionamentos com seus consumidores, sem aplicação de técnicas que eram restritas ao marketing direto. Isso evidencia-se com a difusão da tecnologia do CRM (Customer Relationship Management ou gerenciamento do relacionamento com o cliente) e o uso intensivo da internet como canais preferenciais de relacionamento com o cliente. Ou seja, é uma situação do marketing tradicional, aplicando técnicas de marketing direto, praticando, na verdade, marketing de relacionamento (BRETZKE, 2004).

#### 2.2.1.5 Vendas pessoais

A venda pessoal envolve diálogo entre a organização e o consumidor, uma comunicação individual – por telefone ou pessoalmente – entre um comprador e um vendedor, e por isso gera benefícios da comunicação individualizada, que seriam a vantagem da persuasão, a possibilidade de responder diretamente às possíveis dúvidas e inseguranças do consumidor, num feedback imediato, contribuindo assim por manter o desejo pelo produto (OGDEN, 2002).

Las Casas (2001) aponta que apesar das vantagens essa forma de CIM torna-se um dos métodos mais caros de realização por contato, uma vez que exige manutenção da equipe de vendas por meio de treinamento, controle, gastos com transporte e tempo de espera, e, principalmente, por permitir geralmente um contato limitado de número de consumidor por

ação de vendas (normalmente um). Além disto, no que se refere à projeção de uma imagem no mercado, pode ser mais difícil para a organização manter o controle, pois os resultados dos contatos de venda variam de acordo com as personalidades dos profissionais contratados.

Miguel (2004) salienta que as mensagens dos vendedores integram o processo persuasivo do composto de comunicação de marketing da organização. A persuasão se enquadra num pensamento estratégico em busca de um resultado, considerando os estados físicos e psíquicos do comprador, ao mesmo tempo que o vendedor precisa administrar o que pensa, transmitir informação, gerar lembrança e persuadir. Portanto, a capacidade de realizar uma comunicação persuasiva, clara e prestativa é um dos segredos do sucesso de um vendedor.

Para Cobra e Ribeiro (2000), essa persuasão era conhecida desde os primórdios como lábria, malícia e poder de sedução. Porém, ressaltam que os tempo mudaram e o papel do vendedor bem selecionado, treinado e remunerado para seduzir os clientes e satisfazê-los precisa ir além: é preciso realizar até os desejos ocultos do comprador, que ele mesmo desconhece no plano consciente. O vendedor precisa ser um homem de marketing, às vezes agindo como consultor, outras como promotor de vendas e, no futuro, como um integrador de serviços ao cliente, servindo ao comprador e aos seus clientes.

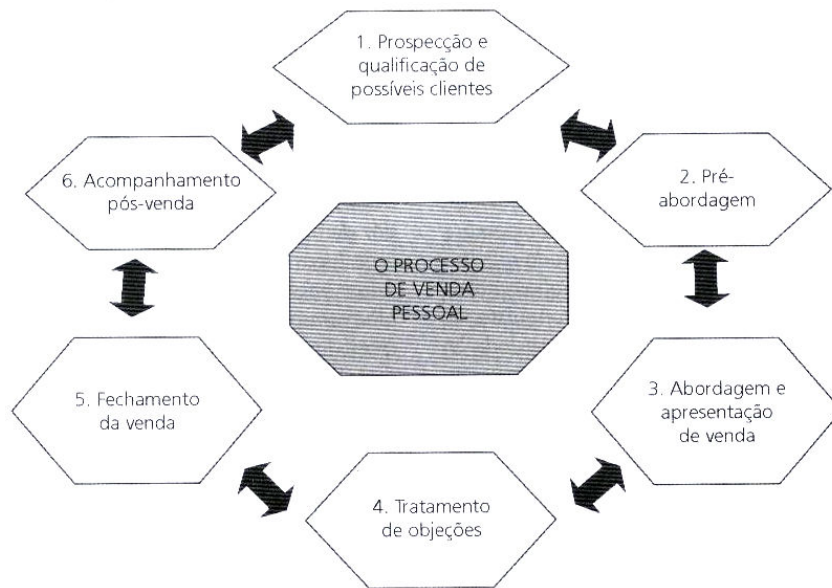
Os efeitos da comunicação do vendedor são instrumentos para se conquistar os objetivos desejados por uma organização, que terá um efeito persuasivo eficaz se o vendedor tiver em mente os seguintes fatores (MIGUEL, 2004, p. 332):

- a) sua mensagem precisa despertar e manter a atenção do comprador;
- b) o comprador deve interpretar a mensagem conforme a intenção do vendedor;
- c) o comprador precisa acreditar na mensagem;

- d) o comprador necessita encontrar uma relação entre a mensagem e suas necessidades e desejos;
- e) a ação recomendada pela mensagem precisa ajustar-se ao esquema de convicções e valores do comprador;
- f) o comprador deve reagir aos obstáculos existentes (se o comprador sente-se atraído e convencido a comprar mas não possui recursos financeiros suficientes, por exemplo, deve ser estimulado a construir imagem da marca, do produto e seus atributos na mente para a ação de compra no futuro).

Na figura 12, de Urdan e Urdan (2006), um processo sistemático de venda pessoal prontifica-se a aumentar as chances de realizar negócios que satisfaçam os compradores e também atendam os objetivos mercadológicos e financeiros da organização. O vendedor não se propõe a arrancar a compra do cliente de qualquer jeito, e sim implementa as etapas: a) prospecção e qualificação de possíveis clientes; b) pré-abordagem: planejamento do modo como abordar o cliente potencial; c) abordagem e apresentação de vendas; d) tratamentos de objeções: possíveis contestações esclarecidas ou reconhecidas e contornadas com uma postura positiva, sem antagonismos; e) fechamento da venda: os melhores vendedores trazem para si a atribuição de conduzir o encontro para o fechamento da venda ao invés de deixar a cargo do prospectado a iniciativa de concretizar o negócio; f) acompanhamento pós-venda: geralmente é mais lucrativo atender clientes fiéis do que atrair novos, portanto a primeira venda deve ser vista como o início de um relacionamento em que o vendedor, num segundo momento, agradece pela compra, coloca-se à disposição para esclarecer possíveis dúvidas ou inseguranças, etc.





**Figura 12 – O processo de venda pessoal**

FONTE: URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 310. Adaptada de ANDRESON, Rolph E; HAIR, Joseph F; BUSH, Alan J. *Professional sales management*. New York: McGraw-Hill, 1988. p. 581.

A venda pessoal pode ocorrer em duas grandes atividades: na do vendedor de balcão do varejo ou atacado, que atende o ‘prospect’ no próprio estabelecimento comercial; e no vendedor de campo, que precisa procurar os compradores em potencial para convertê-los em clientes. Vários são os métodos que um vendedor, principalmente o de campo, possui para transformar seus clientes potenciais em efetivos, ou incrementar as vendas aos clientes atuais, dependendo de seus produtos e mercados. Seriam eles (MIGUEL, 2004, p.333-338):

- a) venda tradicional: ações em que o vendedor procura realizar a transação com mensagens sobre o produto e suas características, tentando impor ao comprador vantagens que ele irá obter com o produto;
- b) venda criativa: compreende a utilização de técnicas de criatividade para produzir idéias inéditas e úteis sobre produtos e abordagens;

- c) venda missionária: ocorre quando a missão do vendedor é a de atuar, primordialmente, como consultor e conselheiro em seus canais de marketing (um instrutor para os funcionários dos canais ou um trabalhador parceiro, por exemplo);
- d) venda consultiva: posiciona o vendedor como um profissional consultor que auxilia na lucratividade de seus clientes ( tanto na redução de custos operacionais quanto no aumento da receita em vendas);
- e) venda negociação: representa o processo no qual o vendedor e o comprador se tornam parceiros na busca de soluções ('ganha-ganha'), ao invés de adversários ou concorrentes;
- f) venda colaboração (não manipulativa): o vendedor tem a missão de construir um relacionamento sincero, confiável e compromissado com o comprador, e assim não se sentir 'culpado' ao realizar suas tarefas de vendas, eliminando a pressão e a tensão do processo;
- g) venda *spin*: ocorre quando o vendedor desenvolve habilidades na formulação de questões-chave para planejar e abordar com sucesso seus clientes a respeito de situação, problema, implicações e necessidade recompensada (grifo nosso);
- h) venda em equipe: quando conta com um grupo de profissionais compromissados com a abordagem de trabalho coletivo de atendimento ao cliente. A formação de equipes é essencial para a criação de estratégias, manutenção de relacionamentos e resolução de problemas de maior complexidade operacional e que necessitem do envolvimento de diversas áreas da empresa;
- i) venda personalizada: esse método desenvolve no vendedor a habilidade de incorporar as características do comprador, dentro da grande riqueza da diferença comportamental do ser humano, pois a tendência é comprar de pessoas que sejam

semelhantes. Saber distinguir e direcionar mensagens que atendam às preferências pessoais dos compradores é um dos fatores de sucesso em vendas;

- j) venda direta: ocorre quando a venda de produtos e serviços é realizada fora do estabelecimento comercial fixo, de pessoa para pessoa, individualmente ou não. Pela característica de não-existência de vínculo empregatício entre a organização e os vendedores, são considerados como um canal de distribuição.

Apesar dos métodos apresentados, a venda pessoal nem sempre consegue ser realizada dentro destes, seguindo as estratégias de marketing e comunicando a grande mensagem de CIM previamente determinada pela organização. De todas as ferramentas do composto de CIM, é a extremamente importante *hora da verdade*, mas que apresenta difícil controle basicamente por tratar-se de uma interação pessoal. Justamente por isso, que investimentos e treinamentos são requeridos na busca da sinergia entre esta força e as demais, confirmando a grande mensagem da marca representada.

### 2.2.2 Fornecedores de CIM

Um dos questionamentos deste trabalho refere-se à habilidade de se manter a sinergia da comunicação sendo que muitas organizações utilizam serviços de fornecedores diferentes no âmbito da CIM. Enquanto apresentam-se de um lado agências de propaganda posicionadas como *full service*, oferecendo todos os serviços de comunicação aos seus clientes, do outro proliferam-se a criação de agências de promoção, marketing direto, de eventos, assessoria de imprensa, relações públicas, especializadas em produção de documentários, em desenvolvimento de sites e CD-ROM, entre outros.

De acordo com Correa (2004), é comum observar um anunciante trabalhar regularmente com uma agência de propaganda, mas contratar por *job* (por tarefa) as agências de promoção de vendas, por exemplo. Esta situação de uma organização contratar fornecedores isolados nestes serviços de comunicação dificulta a integração da mensagem, uma vez que cada uma esteja cuidando da sua área de interesse. Os gestores dificilmente conseguirão controlar esta situação por falta de tempo ou até de experiência. E Correa (2004, p. 78) alerta:

Por esses motivos, a situação de trabalhar com agências especializadas independentes e sem coordenação dificulta a ocorrência de um fenômeno muito importante: a sinergia. Sabe-se que a sinergia ocorre quando o resultado é maior que a soma dos seus componentes, isto é,  $2+2=5$ , significando que os resultados obtidos podem ser muito melhores se houver integração entre as partes. Caso isso não aconteça, muito provavelmente os resultados serão prejudicados e, às vezes, até substancialmente.

Segundo Bueno (2007), a CIM no Brasil ainda não é realidade, apesar de ser a melhor solução para o sucesso de uma marca. São habilitações separadas nos cursos de graduação em comunicação (jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas, entre outras), são posteriormente profissionais de sub-áreas diferentes carregados de preconceitos e incompreensões entre si e, principalmente, fornecedores disputando clientes no mercado utilizando o termo como chamariz. Ou seja, dizem fazer CIM apenas para chamar a atenção dos clientes/anunciantes mas que seria preciso mais do que articular as atividades de comunicação, mas que elas se integrem ao processo de gestão, planejamento e marketing das empresas, obedecendo às suas políticas e diretrizes.

Para Kunsch (2003) a eficácia da CIM pode ser alcançada a partir de profissionais diferentes atuando em suas respectivas funções, setores, subsetores e fornecedores, porém todos com um objetivo comunicacional em comum. Seria a junção da comunicação institucional, mercadológica e interna formando um conjunto harmonioso da CIM.

Para Trevisan (2003), a agência de propaganda é considerada um fornecedor especialista de serviços em CIM, tendo uma forte influência na comunicação do anunciante, oferecendo ao cliente um planejamento integrado, embora sua atuação seja restrita à campanha de propaganda e não à comunicação do cliente em todos os seus âmbitos. Tendo que muitas organizações, especialmente as de médio e pequeno porte, ainda focam a comunicação da empresa pelo simples termo ‘propaganda’, visualizando apenas uma parte do todo de possibilidades de relação da empresa com o mercado, caberia às agências de propaganda posicionarem-se como agências de comunicação e realmente cumprirem o papel de planejadoras da comunicação da organização/anunciante.

Na visão de dez agências de propaganda de grande e médio porte da cidade de São Paulo - SP, apresentada num estudo de Trevisan (2003), atualmente vive-se uma compreensão maior de todos os envolvidos na área de comunicação - fornecedores, anunciantes, veículos - de que as ferramentas comunicacionais têm peso igual e devem ser consideradas de forma equilibrada, respeitando suas particularidades ao trazer resultados para os anunciantes na construção de suas marcas. Para as agências entrevistadas, o que de melhor a integração da comunicação proporciona é a maximização da verba do cliente, sem dispersões, e dos esforços de comunicação, agregando valor à marca a partir da sinergia das ferramentas, da linguagem e do conteúdo da comunicação.

Quando a agência de propaganda não dispõe de estrutura interna para desenvolver ações com as demais ferramentas promocionais, elas costumam sugerir a contratação de terceiros, mantendo o serviço sob sua supervisão e coordenação, ou até mesmo aceitar a sugestão de um fornecedor indicado pelo cliente e trabalhar em parceria. Um ‘acordo de cavalheiros’ entre fornecedores de serviços não concorrentes-diretos. Para muitas agências, seu papel limita-se a planejar um conceito de comunicação forte o suficiente para ser adaptado a todas as formas de comunicação, e não executar as atividades em si. A

operacionalização e produção ficam a cargo de outras empresas especializadas, e este convívio entre fornecedores diferentes deve ser baseado, na visão das agências, num consenso, respeito e ética profissional (TREVISAN, 2003).

Segundo Trevisan (2003), há vários formatos concebidos pelo mercado na questão da agência de CIM:

- a) a agência que planeja a CIM do cliente e executa todas as ferramentas necessárias;
- b) a agência que planeja a CIM do cliente e executa algumas ferramentas enquanto para outras realiza associações ou parcerias estratégicas;
- c) a agência que planeja a CIM do cliente e executa somente a propaganda mas supervisiona o trabalho de parceiros;
- d) a agência que planeja a CIM do cliente e executa somente a propaganda mas supervisiona o trabalho de outros fornecedores indicados pelo cliente;
- e) a agência que não planeja a CIM do cliente.

A conclusão do estudo de Trevisan (2003) aponta que a visão das agências de propaganda em relação à comunicação de seus clientes é abrangente e preocupada com integração, porém, segundo as próprias agências, são os clientes/anunciantes que limitam suas ações à comunicação mercadológica. Porém, o estudo ainda conclui que a comunicação integrada sob o ponto de vista da comunicação organizacional tem mais habilidade de entender todas as necessidades do público-alvo pois enxerga todos os pontos de contato por estar analisando a empresa de dentro para fora, enquanto as agências de propaganda vêm a organização de fora para dentro, buscando uma integração nos limites das ferramentas de comunicação mercadológica.

Por fim, concorda-se com a visão de Aaker (1996), na qual aponta a agência de publicidade e propaganda com uma forte candidata a ocupar o papel de implementar e

coordenar uma estratégia coesiva de construção de marca, mantendo a sinergia da comunicação ao longo dos variados meios e mercados. Na era da especialização e fragmentação dos serviços desta área, a agência poderia posicionar-se, ao menos, como integradora e coordenadora dos serviços de comunicação obtidos a partir de fontes fora da agência. Bons resultados seriam observados quando plenamente operacionalizado, mas a agência pode apoiar-se em pontos fortes como os de ser (AAKER, 1996, p.379):

- a) uma boa estrategista de marcas;
- b) criativa na proposição de soluções da comunicação;
- c) bem-versada na mídia alternativa;
- d) excelente na execução, especialmente no desenvolvimento de temas e imagens;
- e) um voz objetiva dentro das políticas do cliente.

### 2.3 CIM COMO ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA

Estratégias que reflitam em verdadeira vantagem competitiva são altamente desejadas pelas organizações. Nos capítulos anteriores, foi descrito sobre a capacidade da CIM de prover tal vantagem mercadológica. Na prática, ela maximiza investimentos em comunicação criando uma mensagem única para a marca, ou seja, desenvolvendo a personalidade da mesma. Dentro disto, três vantagens sustentáveis são apontadas por Aaker (1996):

- a) uma marca forte conquistada através da CIM pode ser um veículo para os consumidores expressarem suas próprias identidades;

b) a metáfora da personalidade da marca sugere o tipo de relacionamento que os clientes mantêm com a marca, modelado, no caso, nos relacionamentos interpessoais;

c) a CIM realizada a favor da personalidade de marca representa e sugere com eficiência os benefícios funcionais e atributos do produto.

Nos capítulos seguintes, um aprofundamento sobre este benefício que a estratégia de CIM proporciona, conceitos sobre marca, valor de marca, identidade e personalidade de marca e, por fim, as dimensões para a mensuração da personalidade da marca.

### 2.3.1 A marca, sua identidade e valor

Um dos maiores condutores da comunicação integrada é o conceito de marca. Uma marca é como o centro de uma roda na qual em sua volta tudo se resolve. Sem dúvida, como um “centro de roda” precisa de travas ligadas a ele. Para marcas individuais, essas travas podem ser a propaganda, a promoção de vendas, o ponto de venda, os patrocínios e do mesmo modo, na ordem de formar mensagens integradas relativamente penetrantes ao público de clientes e consumidores. No nível corporativo, o “centro da roda” é o núcleo central da organização de valores e crenças que representam a organização.” (PROCTOR; KITCHEN, 2002).

Uma marca é fundamentalmente um fenômeno mental e um resultado da comunicação. Deste modo, a marca é inseparável da comunicação e cada interação com a marca de forma individual também constitui uma ação de comunicação. Mensagens consistentes, coerentes e harmoniosas tem efeitos positivos, mas quando as mensagens são misturadas, contraditórias e confusas, são também disfuncionais, diluindo a mensagem ou criando idéias negativas a respeito da marca (JENKINSON; SAIN; BISHOP, 2005, p. 79).

A aplicação e utilização de marcas existe há muitos séculos como um meio de diferenciar os bens de um dos bens do outro, tanto que a origem da palavra ‘brand’ (marca, em inglês) deriva do nórdico antigo ‘brandr’, que significa ‘queimar’, que provém do ato que



marcar o gado a fogo para que os proprietários identifiquem seus animais (KELLER e MACHADO, 2006).

As alternativas de construção da marca (ou 'branding', termo em inglês), devem considerar, de acordo com LIMEIRA (2004, p. 110), os seguintes tipos de marca:

- a) marca nominal: aquela que designa um produto e pode ser expressa em palavras (por exemplo, Nescafé, Yopa, Passatempo);
- b) marca de família: uso da mesma marca nominal para toda uma linha de produtos (por exemplo, Nescau como marca de uma linha de produtos derivados do chocolate - o achocolatado, a barra de chocolate, o biscoito de chocolate);
- c) extensão de marca: prática de usar uma marca existente para um novo produto (por exemplo, sabonete e xampu Vinólia; leite e biscoito Parmalat);
- d) marca de fabricante: nome legal de uma empresa. Algumas empresas utilizam a marca de fabricante para designar seus produtos (por exemplo, Parmalat, Arisco);
- e) marca própria: estratégia de marca utilizada pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, em geral empresas desconhecidas, visando diferenciação, fidelização dos clientes, bem como poder de barganha em relação às grande marcas, líderes de mercado. A marca do produto é a própria marca do varejista ou distribuidor (por exemplo: produtos Carrefour) ou é criada uma nova marca de propriedade do varejista;

- f) marca de terceiros ou licenciada: o uso de uma marca conhecida, por meio de um contrato de licenciamento, para designar um produto, como nomes de artistas ou personalidades (por exemplo: Xuxa, Michael Jordan), personagens de filmes e desenhos animados (por exemplo: Mickey, Minnie, Mônica) ou, ainda, marcas de fabricante (por exemplo: Nike);
- g) marca registrada: marca que foi registrada legalmente (por exemplo: Nestlé);
- h) símbolo de marca: parte de uma marca que não pode ser expressa em palavras (por exemplo: os arcos dourados do McDonald's ou o símbolo da Nike).

Para SHIMP (2002, p. 33), o termo 'marca' "é uma forma conveniente e apropriada para descrever qualquer objeto de esforços orquestrados de marketing." Ele exemplifica com marcas como do programa de TV '60 minutos', do time de beisebol New York Yankees e 'você', ou seja, a pessoa vista como uma marca.

Uma marca reconhecida e respeitada desempenha importantes papéis para a organização, tornando-se um ativo de valor inestimável, muitas vezes. Um importante papel econômico é que a marca forte serve de barreiras de entrada de concorrentes que possam querer se lançar num mercado específico, além de ganhar vantagem sobre os varejistas e outros intermediários. Sob o ponto de vista do consumidor, uma imagem de marca forte traduz-se em garantia de desempenho consistente e de benefícios como o de status e prestígio. Além disso, ela é vista como um acordo com o consumidor, que ao se deparar com a marca cria expectativas em relação ao que ela representa para ele (SHIMP, 2002).

Atualmente, os consumidores estão cada vez mais escassos, exigentes e distantes em nível global, e são as marcas que funcionam como uma importante ferramenta de comunicação entre as empresas e seu público. É a capacidade da marca de ser reconhecida e diferenciada que permite o consumidor fazer escolhas detalhadas diante que produtos e serviços, muitas vezes, aparentemente idênticos. “A marca é a aura que envolve o produto ou serviço e que comunica ao consumidor os seus benefícios, diferenciando-o da concorrência.” (Ellwood, 2004, p. 25).

Há muito mais complexidade e importância por trás de um nome, termo, desenho, símbolo, logotipo ou combinação desses, por exemplo, para diferenciar-se da concorrência. Para KOTLER (2000, p. 426) são exatamente seis os níveis de significado de uma marca:

- a) atributos: uma marca traz à mente certos atributos. A Mercedes sugere automóveis caros, bem construídos, de boa engenharia, duráveis e de alto prestígio;
- b) benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo ‘durável’ poderia traduzir o benefício funcional ‘não terei de comprar outro carro por muitos anos’. O atributo ‘caro’ traduz o benefício emocional ‘o carro me faz sentir importante e admirado’;
- c) valores: a marca também diz sobre os valores da empresa. A Mercedes simboliza alto desempenho, segurança e prestígio;
- d) cultura: a marca pode representar certa cultura. A Mercedes representa a cultura germânica: organizada, eficiente, preocupada com a qualidade;
- e) personalidade: a marca pode projetar certa personalidade. A Mercedes pode sugerir um chefe decidido (pessoa), um leão poderoso (animal) ou um palácio austero (objeto);

- f) usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto. Poderíamos esperar ver um alto executivo de 55 anos de idade atrás do volante de um Mercedes, não uma secretária de 20 anos.

Nos dias competitivos atuais, é descabido uma empresa tratar sua marca apenas como um nome. Ela tem o desafio e a oportunidade de estabelecer profundas associações positivas em relação a ela. Faz-se necessário decidir em que níveis a identidade da marca será estabelecida. Arriscado seria promover apenas os atributos, pois atualmente os consumidores estão mais interessados em benefícios do que em características, além do que as características perdem a novidade rapidamente e são facilmente copiadas pelos concorrentes. Tão arriscado quanto é apostar tudo num único benefício, pois também o concorrente pode ultrapassar este desempenho, ou os compradores não se afetem por essa ‘vantagem’. “Os significados mais permanentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca.” KOTLER (2000, p. 427)

Esta ‘essência da marca’ é definida por Keller e Machado (2006) como a alma da marca, ou seja, uma síntese dos valores centrais da marca que se transformam na sua promessa central e refletem seu ‘coração’. É normalmente uma frase curta, de três a cinco palavras, que captura a essência e o espírito do posicionamento definido para a marca. “Seu propósito é assegurar que todos na organização e todos os parceiros de marketing externos entendam o que a marca deve representar mais fundamentalmente para os consumidores, de modo que orientem suas ações de acordo com isso.” (KELLER e MACHADO, 2006, p. 83).

A importância em se definir uma identidade, essência ou alma de marca, está na padronização dos objetivos de imagem que se tem para determinada marca numa organização. Desta forma, todas as ações, meios e pessoas que comunicam a marca direta ou indiretamente ao mercado, estarão transmitindo a mesma mensagem, realizando uma comunicação integrada

de marketing que auxilia o público consumidor na identificação da personalidade e do valor da marca da organização.

Segundo Keller e Machado (2006), sempre que um consumidor tem um contato com a marca – de qualquer modo, formato ou forma – seu conhecimento sobre ela pode ser alterado, e como consequência, o *brand equity*<sup>1</sup> pode ser afetado. É importante que todos os comentários de funcionários, fornecedores e parceiros, todos os símbolos, peças publicitárias, mídia espontânea, enfim, todas as comunicações geradas pela marca apoiem consistentemente o significado da marca. Entendendo os objetivos estratégicos da marca e sua identidade, todas as pessoas envolvidas reconhecerão que possuem papel fundamental no gerenciamento da marca.

Cobra e Ribeiro (2000, p. 159) simplificam ao definir que “o valor da marca é implicitamente caracterizado pelo seu potencial de agregar valor a um produto ou serviço”, sendo o maior valor patrimonial e sensorial das empresas. E para aumentar o valor da marca, a mesma precisa gerar alegria e satisfação por parte dos que possuem ou usam a marca.

As organizações devem dispor de uma clara identidade de marca, nítida e eficaz, que promovam fácil compreensão e adesão de toda a empresa, estando vinculada à sua cultura e valores. Desta forma, os responsáveis pelo planejamento e implementação dos programas de comunicação da empresa não enviarão ao público-alvo mensagens conflitantes e confusas, mas terão uma visão única e compartilhada da identidade da marca, sustentando e reforçando o valor da mesma. Afinal, não se reconhece vantagem estratégica realizar qualquer tipo de

---

<sup>1</sup> Marketing Science Institute define brand equity como o conjunto de associações e comportamentos por parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca que permite à marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome de marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes (KELLER e MACHADO, 2006, p. 30). Keller e Machado preferem manter o termo em inglês do que traduzir para ‘valor de marca’, apesar de considerarem aceitável. Neste trabalho, utilizaremos das duas formas.

comunicação com o cliente quando a identidade de marca apresenta-se ambígua e genérica (JOACHIMSTHALER e AAKER, 2000).

A criação ou promoção de *brand equity* apresenta-se totalmente dependente de uma coordenação da comunicação integrada de marketing, segundo Keller e Machado (2006). É fundamental que os efeitos de comunicação de qualquer ação de CIM estejam ligados à marca, o que muitas vezes pode ser difícil caso o conhecimento sobre a marca na memória do consumidor esteja fraco. As principais causas para isso são a saturação; estrutura ou conteúdo da peça de comunicação e a falta de envolvimento do consumidor. No caso de um comercial de TV por exemplo, pode criar indiferença ou confusão no que diz respeito à qual anúncio é de qual marca, visto a saturação por alguma categoria de produto. Algumas peças de propaganda muitas vezes ditas criativas, ou esteticamente perfeitas, podem estar falhando em seu conteúdo e estrutura. Um exemplo famoso é o caso da campanha do Guaraná Antarctica com pizza ou pipoca, que geraram pouca ligação com a marca, tendo como efeito de comunicação o aumento das vendas dos produtos complementares. E, pode acontecer ainda, que os consumidores não tenham nenhum interesse inerente por uma categoria de produtos específica, ou lhes faltar conhecimento por uma marca em particular. Em 2004, a Bosch investiu numa campanha que tentava demonstrar como seus produtos faziam parte importante do cotidiano das pessoas mesmo que elas não percebessem (KELLER e MACHADO, 2006).

São várias as estratégias para se fortalecer os efeitos da comunicação e assim construir *brand equity*. Keller e Machado (2006, p. 186-187) define três potencialmente mais efetivas:

- a) slogans: um slogan efetivo proporciona uma ligação ininterrupta com o anúncio como um todo. A famosa campanha “51, uma boa idéia”, por exemplo, dispensa explicações;

- b) pistas para lembrança: uma pista para lembrança de anúncios/comerciais é uma informação visual ou verbal exclusivamente identificada com um anúncio e que fica evidente quando os consumidores estão tomando uma decisão de produto ou serviço. Por exemplo, um display de papelão do boneco Toddyinho no ponto-de-venda ou seu desenho na embalagem do produto pode fazer com que o consumidor recupere na memória todo o comercial que ele assistiu na TV. Outro exemplo: a palavra ‘será’, sozinha, pode fazer com que o consumidor se lembre da campanha da cerveja Skol para o verão 2004/2005;
- c) interação de meios: reforçar um comercial pela mídia impressa e de rádio também pode ser um meio efetivo de alavancar efeitos de comunicação. Colocar uma pista em um anúncio de TV tendo também um anúncio de rádio ou impresso explicitamente ligado a ele pode criar rendimentos de processamento semelhantes ou até mesmo melhores do que exposições adicionais na TV.

Uma questão importante nessa coordenação da CIM para construir brand equity está na continuidade que as campanhas de marca devem ter ao longo do tempo. A teoria indica que o ideal está em moderar a mudança. Porém uma mudança muito pequena, pode não ser percebida e portanto não produzir nenhum efeito, enquanto que mudanças dramáticas no posicionamento da marca podem confundir os consumidores, e como resultado continuarem a pensar na marca do ‘modo antigo’.

Em muitos casos, uma mudança moderada na criação (por exemplo, manter o posicionamento atual, mas comunicá-lo com uma nova criação) pode ser o meio mais efetivo de manter ou realçar a força das associações de marca. Todavia, se a favorabilidade ou a exclusividade das associações de marca forem de algum modo deficientes, então talvez seja necessário uma mudança mais drástica no posicionamento, enfatizando diferentes pontos de paridade ou pontos de diferença (KELLER e MACHADO, 2006, p. 187).

### 2.3.2 Personalidade da marca

Diversos autores convergem na importância de se construir marcas fortes como estratégia para se conquistar vantagem competitiva a partir da preferência e fidelidade do consumidor. O ponto-chave está em como criar este relacionamento com o público-alvo. Gobé (2001) é um grande defensor da criação de marcas emocionais como forma de conectar profundamente produtos a pessoas. Para isso, é preciso focar o aspecto mais forte do caráter humano que é a vontade de transcender a realização material e experimentar a satisfação emocional. Diferenças entre o conceito de lembrança de marca e de marca emocional são ilustradas por Gobé (2001) em seus ‘dez mandamentos’ sobre o assunto:

- a) de consumidores a pessoas: consumidores compram, pessoas vivem;
- b) do produto à experiência: os produtos são necessidades, as experiências desejadas;
- c) da honestidade à confiança: a honestidade é esperada, a confiança é atraente e íntima;
- d) da qualidade à preferência: qualidade é necessária para se manter no negócio, a preferência cria a venda;
- e) da notoriedade à aspiração: ser conhecida não significa que a marca é amada!;
- f) da função à sensação: mais do que funcionalidades práticas ou superficiais, os produtos devem gerar experiências sensoriais;
- g) da ubiquidade à presença: estar onipresente faz com que um produto seja visto, mas quando presente no lugar correto, para as pessoas corretas, de maneira correta, faz com que o produto seja sentido;



- h) da comunicação ao diálogo: a comunicação tem sido conduzida nas empresas como mera disponibilização de informação numa via única. É preciso construir um diálogo real com o consumidor abrindo canais de comunicação de duas vias;
- i) do serviço ao relacionamento: serviço é venda, relacionamento é gratidão.
- j) da identidade à personalidade: identidade é reconhecimento e identificação, personalidade está ligada à individualidade e carisma. Identidades de marca são únicas e representam um diferencial no mercado competitivo, mas são apenas o primeiro passo. Por outro lado, a personalidade de marca é especial por ter um carisma único e que leva a uma resposta emocional do público consumidor. Por exemplo, a American Airlines tem uma identidade forte, mas a Virgin Airlines tem personalidade.

Corroborando com Gobé (2001), especialmente em seu ‘décimo mandamento’, uma marca têm o intuito e simplesmente realiza a identificação da empresa. A estratégia diferenciadora que este trabalho defende é a de que a organização e as marca que detém precisam ir além: comunicar ao público-alvo uma personalidade verdadeira, que não se difere em cada meio ou forma de se comunicar. Uma personalidade forte que a empresa conseguirá transmitir através da estratégia de comunicação integrada de marketing, conseguindo assim valorizar seu produto e marca e conquistar a imagem desejada perante ao público consumidor.

Definido por Aaker (1997) o conceito de personalidade de marca refere-se ao conjunto de características humanas associadas a uma marca determinada. É a marca com características como gênero, idade, classe socioeconômica e traços de personalidade comuns.

Do mesmo modo que um ser humano é percebido como simpático ou antipático, cordial ou arrogante, superficial ou profundo, as marcas podem apresentar-se ao seu público sob uma imagem humanizada que represente uma equivalência em termos de personalidade.

Os gestores da marca devem eleger uma personalidade adequada ao produto ou serviço que vão comunicar, mas em essência, que esta personalidade seja coerente e crível. Deste modo, os esforços de comunicação estarão atraindo os consumidores para experiências tanto com a marca como com a organização que a sustenta, que produzam a percepção de uma imagem ‘maquiada’ da realidade. (GARCÍA, 2005). “Todas as organizações têm uma personalidade, e por extensão, suas marcas. A ausência de personalidade terá entre seus públicos o mesmo valor que teria uma pessoa que carecesse dela.” (García, 2005, p. 71).

Ellwood (2004) sustenta que a personalidade da marca seja tratada de maneira muito próxima com uma pessoa ou personagem, uma vez que os consumidores facilmente entendem e aceitam este formato. Isto porque os consumidores estão acostumados a lidar com relações humanas e distinguir diferentes personalidades, elaborando uma relação de aceitação e lealdade (ou o contrário) em relação a elas. Mas o autor salienta que não se deve confundir a definição da personalidade da marca com a personalidade do público-alvo, pois na verdade trata-se de um caráter escolhido que melhor irá comunicar a proposição da marca, com o objetivo de chamar a atenção, despertar o interesse e encorajar a compra do consumidor. E este interesse pode estar numa característica pessoal que ele não identifica em si próprio, mas que no seu íntimo gostaria de ter.

Empresas orientadas para o mercado, diante de cenários altamente competitivos como os atuais em diversos segmentos, reconhecem a importância de ter um diferencial frente aos concorrentes. Schultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994, p.88) sugerem que a empresa reflita a seguinte questão: “Qual deveria ser a personalidade da marca? Que personalidade exclusiva ajudaria a definir ainda mais o produto e a diferenciá-lo da estrutura da concorrência?”

A personalidade da marca não é um mero exercício de criatividade, na qual se cria um símbolo pela simples estética; não consiste em brincadeiras nem em jogos. Ela realmente

dá à marca uma vida e uma alma com o qual o consumidor possa facilmente se identificar, gerando uma sensação de familiaridade e afinidade, conforme mostram Schultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 88):

A personalidade criada deve se adaptar ao posicionamento competitivo da marca. Deve se ajustar à percepção e à expectativa do consumidor com relação à marca. Deve ser crível. Se você estiver tentando estabelecer a confiança, o tom de cada tipo de comunicação desde a publicidade até a rotulagem e os cupons devem transmitir confiança em sua aparência, redação e atitude.

Os autores da citação acima unem necessidade de uma marca ter sua personalidade à realização de comunicação integrada de marketing como forma de uma empresa apresentar-se ao mercado sempre dentro da mesma identidade, independente do meio de comunicação que utilizar, gerando uma imagem fiel à personalidade da marca.

Mudanças e adaptações são sempre necessárias para manter-se atualizado com tendências de novos tempos. Mas tudo deve ser feito com cautela, afinal a marca carregada de personalidade pode ter um forte relacionamento com seu público que sentiu-se atraído por características específicas que não gostaria de ver alteradas.

Aaker (1996) defende que personalidade de marca não é uma percepção dos clientes a ser moldada pelos gestores da marca como desejarem. Pelo contrário, a atitude e o comportamento da marca são importantes e geram interpretações. Por exemplo, um relacionamento de amizade baseado na personalidade de uma marca carinhosa e acessível, poderia ser afetado se a marca sofresse um reposicionamento como tecnologicamente avançada. Na figura 13, AAKER (1996, p. 183) lista outras maneiras de como as ações de uma marca afetam a personalidade percebida pelo consumidor:

Comportamento da marca	Características da personalidade
a) modificações frequentes na posição, formas do produto, símbolos, publicidade etc;	a) volúvel, esquizofrênica;
b) ofertas e cupons frequentes;	b) ordinária, ignorante;
c) publicidade;	c) evidente, popular;
d) bom atendimento aos clientes, embalagem fácil de usar, etc;	d) acessível;
e) continuidade da personalidade e da embalagem;	e) familiar, tranquilizadora;
f) preço elevado, distribuição exclusiva, publicidade em revistas elitizadas;	f) esnobe, sofisticada;
g) publicidade amigável, endossantes;	g) amigável;
h) associação a eventos culturais, PBS.	h) culturalmente consciente.

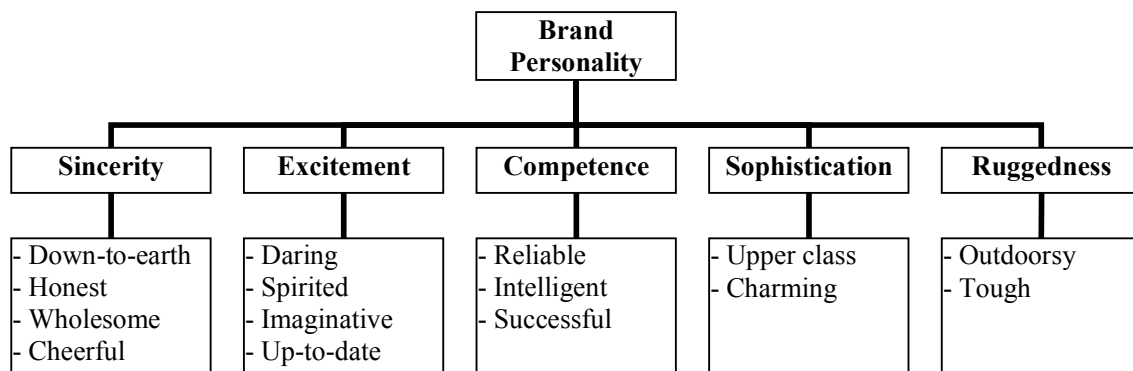
**Figura 13 – Comportamento e personalidade das marcas**

FONTE: AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996. p. 183.

### 2.3.3 Mensuração da personalidade da marca

Dificilmente consegue-se definir com grande clareza a personalidade humana, por tratar-se de algo múltiplo e complexo. A personalidade da marca também passa por um processo parecido, porém, um dos estudos mais conhecidos desta área – e por muitos reconhecidos – é o de Jennifer L. Aaker, desenvolvido em 1997 nos Estados Unidos. Seu trabalho foi importante e conseguiu estabelecer um quadro teórico com a extração de cinco grandes dimensões da personalidade de marca provenientes da abordagem psicológica, utilizada também como escala de medição da personalidade humana, mais especificamente do modelo chamado de ‘Big Five’ da personalidade humana.

Na figura 14 pode-se conhecer as cinco dimensões e 15 facetas que compõem a escala de personalidade de marca de Aaker (1997), desenvolvidas dentro do contexto e cultura americana, e com texto original pois uma simples tradução poderia ser interpretada negativamente numa outra cultura.



**Figura 14 – Dimensões da personalidade da marca de Aaker (1997)**

FONTE: AAKER, Jennifer L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. 34, 3. 1997. p. 352.

Por conta desta possível falha de tradução, interpretação ou adequação, diversos autores ao longo dos dez anos seguintes do estudo de Aaker, continuam a realizar pesquisas que testam e desenvolvem adaptações da escala em diferentes contextos, como fizeram os autores Smith; Graetz e Westerbeek (2006) na Austrália; Muniz e Marchetti (2005) no Brasil, Supphellen e Gronhaug (2003) na Rússia e a própria Aaker com Benet-Martínez (2001) no Japão e Espanha. Uma breve comparação entre as dimensões relatadas no Brasil, Estados Unidos, Japão e Espanha, exemplifica cada dimensão com traços característicos de cada país, conforme figura 15.

<b>Brasil</b>	<b>EUA</b>	<b>Japão</b>	<b>Espanha</b>
<b>CREDIBILIDADE</b> Traços (ex.): responsável, confiável, consistente, séria, bem-sucedida, confiante.	<b>COMPETÊNCIA</b> Traços (ex.): confiável, inteligente, técnica, bem-sucedida, líder, confiante, trabalhadora.	<b>COMPETÊNCIA</b> Traços (ex.): consistente, responsável, confiante, masculina, paciente.	<b>PAIXÃO</b> Traços (ex.): fervente, intensa, espiritual, mística, boêmia.
<b>DIVERSÃO</b> Traços (ex.): extrovertida, bem-humorada, festiva, espirituosa, simpática, divertida.	<b>SINCERIDADE</b> Traços (ex.): realista, familiar, honesta, alegre, amigável, sincera.	<b>SINCERIDADE</b> Traços (ex.): gentil, calorosa, atenciosa.	<b>SINCERIDADE</b> Traços (ex.): correta, atenta, sincera, realista.
<b>AUDÁCIA</b> Traços (ex.): ousada, moderna, atualizada, criativa, corajosa, jovem.	<b>AGITAÇÃO</b> ( <i>Excitement</i> ) Traços (ex.): ousada, moderna, empolgante, jovem, espirituosa, imaginativa.	<b>AGITAÇÃO</b> ( <i>Excitement</i> ) Traços (ex.): Divertida, falante, otimista, amigável, espirituosa, contemporânea.	<b>AGITAÇÃO</b> ( <i>Excitement</i> ) Traços (ex.): Alegre, extrovertida, ousada, jovem, imaginativa.
<b>SOFISTICAÇÃO</b> Traços (ex.): chique, alta classe, elegante, sofisticada, glamorosa.	<b>SOFISTICAÇÃO</b> Traços (ex.): alta classe, glamorosa, atraente, feminina.	<b>SOFISTICAÇÃO</b> Traços (ex.): elegante, romântica, chique, sofisticada, extravagante.	<b>SOFISTICAÇÃO</b> Traços (ex.): glamorosa, chique, elegante, confiante, líder
<b>SENSIBILIDADE</b> Traços (ex.): delicada, feminina, sensível, romântica, emotiva.	<b>ROBUSTEZ</b> ( <i>Ruggedness</i> ) Traços (ex.): aventureira, masculina, firme, robusta.	<b>TRANQUILIDADE</b> Traços (ex.): tímida, doce, ingênua, infantil, dependente.	<b>TRANQUILIDADE</b> Traços (ex.): carinhosa, doce, gentil, ingênua, pacífica.

**Figura 15 – Comparação entre as dimensões da personalidade da marca no Brasil e em outros contextos**

FONTE: MUNIZ, Karlan M; MARCHETTI, Renato. *Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro*. Anais do Enanpad 2005, 2005. p.11-12. Adaptado de Aaker (1997), Aaker e Benet-Martinez (2001) e dados de pesquisa.

Existem similaridades e diferenças entre as dimensões encontradas no Brasil em comparação com os outros países, de maneira geral. A dimensão ‘sofisticação’ foi observada praticamente de forma integral nos quatro cenários. Duas dimensões apenas brasileiras apresentam similaridades com outras dimensões de outros contextos. É o caso da ‘credibilidade’ parecer-se com ‘competência’ dos EUA e Japão e ‘audácia’ ter traços semelhantes (como ousada, moderna e jovem) da dimensão ‘agitação’, comum aos demais países. Porém, uma forte peculiaridade foi observada no Brasil que apresenta duas

dimensões com configurações únicas: ‘diversão’ e ‘sensibilidade’. A primeira caracteriza valores culturais tradicionalmente associados ao Brasil festivo e espirituoso. Já a ‘sensibilidade’ é completamente oposta à dimensão ‘robustez’ identificada apenas no contexto americano, com valores típicos de masculinidade e aventura daquele país. A emotiva e feminina dimensão brasileira de ‘sensibilidade’ encontra certa similaridade com as dimensões ‘sinceridade’ e ‘tranqüilidade’ (MUNIZ e MARCHETTI, 2005).

A figura 16 apresenta as Dimensões da Personalidade de Marca encontradas no Brasil e os traços que compõe cada dimensão. Um conjunto com dezenas de traços de personalidade podem ser resumidos em 5 grandes dimensões de personalidade, explicitadas a seguir (MUNIZ e MARCHETTI, 2005):

<b>Dimensão</b>	<b>Credibilidade</b>	<b>Diversão</b>	<b>Audácia</b>	<b>Sofisticação</b>	<b>Sensibilidade</b>
<b>Traços que compõe a dimensão</b>	Responsável Segura Confiável Respeitável Confiante Correta Consistente Séria Leal Firme Bem-sucedida Equilibrada	Bem-humorada Extrovertida Divertida Alegre Festiva Informal Espirituosa Legal (bacana) Simpática Imaginativa	Ousada Moderna Atualizada Criativa Corajosa Jovem	Chique Alta Classe Elegante Sofisticada Glamorosa	Delicada Feminina Sensível Romântica Emotiva

**Figura 16 – Dimensões da personalidade de marca no Brasil**

FONTE: MUNIZ, Karlan M; MARCHETTI, Renato. *Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro*. Anais do Enanpad 2005, 2005.

A revisão de literatura foi uma etapa preparatória para que este estudo pudesse realizar seu propósito de estudar um caso específico e prático, comparando a gestão estratégica de uma empresa com os fundamentos da CIM e da personalidade de marca. Para

tal, foram estudadas a origem do conceito de CIM, sua evolução e importância no mercado, as características que envolvem um processo de CIM, suas ferramentas e fornecedores envolvidos. Na segunda parte, o foco foi associar a personalidade de marca com a estratégia de CIM, na qual mostrou-se necessário abordar termos como a marca, sua identidade e valor, bem como a mensuração da personalidade da marca, especificamente.

A seguir, o estudo parte para a apresentação da metodologia da pesquisa, iniciando com um delineamento geral da pesquisa, as técnicas utilizadas e a definição da população e amostra em cada uma das duas etapas da mesma.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em duas fases principais, todas de caráter qualitativo exploratório. Segundo Mattar (1996, p 18), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva”. O estudo é eminentemente qualitativo. Na visão de Richardson (1985, p 39):

As investigações que se voltam para a análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares (...) podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa tem seu conceito fundamentado por CHIZZOTTI (1998, p.52) em “dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta”. McDaniel e Gates (2003) buscam os motivos sobre a atual popularidade da pesquisa qualitativa, em que definem que em primeiro lugar está o seu custo mais barato que uma quantitativa; em segundo porque a pesquisa qualitativa proporciona compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores; e em terceiro lugar, é que ela pode melhorar a eficiência da pesquisa quantitativa.

Buscando resolver os problemas da pesquisa nomeados neste trabalho (ver figura 17) a primeira fase do trabalho tratou de entrevistas em profundidade com os gestores da comunicação da Dudalina S.A. De acordo com McDaniel e Gates (2003) as entrevistas em profundidade exercem um papel importante na pesquisa qualitativa de organizações. Para eles, o segredo do sucesso de uma boa pesquisa depende totalmente do entrevistador, e estes, psicólogos ou não, são difíceis de encontrar. A natureza pouco estruturada da pesquisa e

clínica da análise aumentam a complexidade da interpretação. Para a realização de uma pesquisa satisfatória, torna-se necessário estruturar um pouco a entrevista, para que comparações sejam feitas de acordo com as referências do pesquisador.

Na segunda fase, o foco da pesquisa está na percepção do público-alvo das marcas da empresa, a Dudalina, Individual e Base, quanto a imagem que possuem sobre as mesmas. Para tal, foram realizados grupos de discussão com o público-alvo de cada marca, adequadamente definidos pelo gerente de marketing da empresa, de acordo com conhecimento próprio de seus consumidores. Conforme Trujillo (2001), a discussão de grupo pode também ser denominada grupos, entrevistas focalizadas em grupo (*focus group*) ou D.G. (dinâmica de grupo), que é uma técnica de pesquisa em que o grupo é recrutado na população.

A idéia da pesquisa de dinâmica de grupo em marketing veio da psicologia social. Estudos nessa área indicaram que, em meio a desconhecidos, as pessoas independentemente de suas posições social e econômica e de sua ocupação, falam mais sobre um tópico, e o fazem em maior profundidade, se estimuladas a agir espontaneamente, em vez de, para reagir a perguntas. Normalmente, portanto, em dinâmicas de grupo, as perguntas diretas são evitadas. Em seu lugar são feitas perguntas indiretas, que estimulem a discussão livre e espontânea. O resultado é uma base muito mais rica em informações que seriam impossíveis de ser obtidas pela entrevista direta. (McDANIEL e GATES, 2003, p. 124)

Ao comparar com uma entrevista individual, a maior motivação em utilizar a ferramenta de grupo de discussão é a idéia de que a resposta de uma pessoa pode se tornar um estímulo para outra, gerando dessa maneira uma interação de respostas que pode oferecer mais do que se o mesmo número de pessoas contribuísse individualmente.

PROBLEMA DE PESQUISA	FASES DA PESQUISA	METODOLOGIA DA PESQUISA	PÚBLICO DA PESQUISA
Qual o entendimento que os gestores da comunicação da empresa Dudalina S.A., e seus principais fornecedores em serviços de comunicação, têm sobre Comunicação Integrada de Marketing e Personalidade de Marca?	Primeira fase;	Entrevista em profundidade;	Gestores da comunicação da empresa Dudalina S.A., e seus principais fornecedores em serviços de comunicação;
Como os gestores e fornecedores de comunicação da empresa Dudalina S.A. desenvolvem suas ações de CIM?	Primeira fase;	Entrevista em profundidade;	Gestores da comunicação da empresa Dudalina S.A., e seus principais fornecedores em serviços de comunicação;
Como os gestores e fornecedores de comunicação da empresa Dudalina definem a personalidade da marca Dudalina (a escolher pela empresa entre Base e Individual, ou todas)?	Primeira fase;	Entrevista em profundidade;	Gestores da comunicação da empresa Dudalina S.A., e seus principais fornecedores em serviços de comunicação;
Qual a imagem que o público-alvo da marca Dudalina está absorvendo através da personalidade de marca transmitida através das várias ferramentas de CIM?	Segunda fase.	Grupos de discussão.	Público-alvo das marcas da Dudalina S.A.

**Figura 17 - Delineamento da pesquisa**

FONTE: O autor. Elaborado para dissertação de mestrado.

A estratégia de posicionamento, identidade e personalidade da marca é definida dentro da empresa, que utiliza-se da CIM para emitir uma única mensagem dentro deste conceito. A partir disto, o público-alvo decodifica as mensagens recebidas e forma uma imagem a respeito da marca. Urdan e Urdan (2006, p. 85) comentam que:

Os conceitos do consumidor sobre a marca forma a imagem da marca. A imagem contém referências sobre a empresa proprietária da marca (inovadora, socialmente responsável, etc), sobre o produto (está na moda, custa caro, usado em companhia dos filhos, etc) e sobre o usuário típico da marca (pessoas elegantes, de meia idade, espírito aventureiro, etc). As conexões favoráveis com a marca não são criadas de graça. Elas resultam da experiência total do consumidor com o que está em torno da marca, com o produto, as comunicações da marca, o preço e as informações passadas por outras pessoas.

Como esclarecimento final destes termos já discutidos, AAKER (1996, p.380) afirma: “Lembre-se de que a imagem é a maneira como você é percebido e a identidade é a forma como você quer ser percebido”.

Portanto, na segunda etapa da pesquisa buscou-se conhecer esta experiência do cliente e uma confirmação dos objetivos de CIM das marcas da Dudalina junto aos seus respectivos públicos-alvo. Pretendeu-se averiguar se a imagem percebida através da CIM, nas marcas da Dudalina, era a mesma estabelecida na definição anterior da personalidade da marca por parte dos profissionais de comunicação e marketing da organização. Vale ressaltar que não foram objetivos principais deste estudo, nesta etapa da pesquisa, saber se o consumidor gosta, prefere ou lembra da marca, mas se identifica a mesma personalidade da marca proposta nos objetivos de marketing da organização, principalmente, considerando a distinção dos meios de comunicação.

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Uma das maiores dificuldades na ciência é a não similaridade entre termos e expressões utilizados na pesquisa científica, segundo Kerlinger (1980). Na revisão de literatura deste estudo, pode-se perceber realmente, definições distintas para os temas principais tratados, como CIM e personalidade de marca.

Vieira (2004) critica a argumentação de alguns autores que dizem que termos como variável e operacionalização não se aplicam à pesquisa qualitativa. Vieira (2004) e Kelinger (1980) elegem as definições constitutiva e operacional de termos ou variáveis como elemento importante e definitivo para a avaliação do rigor da pesquisa qualitativa.

“A definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar. Ele deve emergir da fundamentação teórica utilizada” (VIEIRA, 2004, p.19).

“A definição operacional refere-se como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido, na realidade. Ela deve, evidentemente, representar a operacionalização da definição constitutiva” (VIEIRA, 2004, p.20).

***Variável: comunicação integrada de marketing (abrev. CIM)***

**Definição constitutiva:** a CIM envolve a integração de diferentes funções de comunicação de uma forma que permite que uma organização transmita uma mensagem, uma imagem (FITZPATRICK, 2005). É geralmente tida como uma filosofia ou um processo voltado a gerenciar estrategicamente todas as mensagens de marca de forma que auxilie na construção de marcas fortes (REID; LUXTON E MAVONDO, 2005).

**Definição operacional:** serão avaliados os conhecimentos da empresa quanto ao conceito e seus processos de aplicação da CIM a partir dos depoimentos realizados em entrevistas pessoais aos gestores das marcas analisadas. O guia destas questões está baseado na auditoria de performance de CIM de Reid (2005). As respostas sobre a prática da CIM na empresa/objeto do estudo ainda serão comparados aos métodos de aplicação da estratégia definidos por Kotler (2000) e Schultz (2002) do item 2.2 desta pesquisa.

***Variável: personalidade de marca***

**Definição constitutiva:** conjunto de características humanas associadas a uma marca (AAKER, 1997).

**Definição operacional:** os objetivos estratégicos que a empresa determinou para suas marcas, bem como a imagem que está sendo interpretada pelos respectivos públicos-alvo serão avaliados medindo os traços de personalidade que os mesmos identificam nas marcas. Tanto os funcionários e fornecedores quanto os consumidores das marcas, serão solicitados a avaliar em que grau os traços humanos indicados, num total de 38 características (conforme figura 16), refletem as marcas em questão. Os depoimentos espontâneos das entrevistas também serão considerados.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

“Amostra é qualquer parte de uma população”. (MATTAR, 1996, p.128).

Pela importância e responsabilidade que a produção têxtil do Médio Vale do Itajaí representa no cômputo nacional, segundo Lombardi (2001), de 10% do volume total nacional, credita-se ao complexo blumenauense o título de “maior pólo têxtil do Brasil”. Atividade essencial para a economia local pois é geradora de outras áreas de desenvolvimento econômico.

A empresa Dudalina S.A representa uma amostra representativa perante esta população de indústrias têxteis na região de Blumenau – Santa Catarina. Sua história está entrelaçada com a da família Hess de Souza, na qual a matriarca contruiu ambas com dedicação e responsabilidade, com o cuidado de manter tudo registrado para que a grande família de 16 filhos, respectivos netos e bisnetos, testemunhassem que perseverança é o segredo de Adelina Clara Hess de Souza (1996; 2002). Sua visão empreendedora permeia

cada uma de suas empresas, especialmente a Dudalina. Numa viagem a São Paulo, Sr Duda, esposo de Adelina (por isso o nome Dudalina, união dos nomes do casal, sugestão de um sobrinho), comprou tecidos em quantidade exagerada para o pequeno comércio que tinham em Luís Alves. Dna Adelina transformou o problema em oportunidade ao desistir de vender o tecido em metro para transformá-lo em confecção de camisas, iniciando em maio de 1957, as atividades da Dudalina, hoje comandada pelos filhos. (SOUZA, 1996).

De acordo com documentos da própria empresa (anexo A), foi no início do século XXI que a Dudalina se consolida como a melhor camisaria da América Latina. Seus produtos estão presentes em mais de cinquenta países, sendo a empresa responsável por 70% da exportação brasileira de camisas. No futuro, a maior meta da Dudalina é tornar-se uma grande gestora de marcas, motivo pelo qual foi escolhida como objeto de estudo deste trabalho, e que se tornou a grande missão da empresa “Despertar no consumidor o desejo pelas nossas marcas”.

Diretora-presidente desde 2003, Sonia Regina Hess de Souza demonstra ter o ritmo de trabalho da mãe. Iniciando suas atividades na empresa quando ainda era criança, trabalha doze horas por dia, dividindo-se entre o escritório em São Paulo - SP e a matriz em Blumenau - SC. Apesar da jornada, ainda se organiza para atuar como Diretora da Abit – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, diretora do Salão da Moda Masculina, integrante do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Federal, do conselho Curador da Fundação Dom Cabral, do Conselho de Responsabilidade da Fiesp, e do Conselho do Instituto Brasileiro de Moda. Em 2005, conquistou o Prêmio Cláudia" na Categoria Negócios e em 2006 foi eleita "Personalidade de Vendas" pela ADVB-SC – Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil e Eleita Líder Empresarial - SC pela Gazeta Mercantil. (Mais sobre Prêmios e Reportagens da atual Diretora-presidente no anexo E.)

Apesar de todos os projetos de responsabilidade social e ambiental na qual a Dudalina está inserida (ver anexo A), não costuma enviar dados de seus desempenhos econômicos para participar de rankings nacionais. De qualquer forma, recentemente, foi considerada uma das cem empresas líderes de Santa Catarina, sendo a quarta mais rentável do setor têxtil e confecções (REVISTA AMANHÃ, 2007).

Segundo Mattar (1996) a essência de uma boa amostra consiste em estabelecer de maneira precisa, as características da população através de algumas medidas das características da amostra. A qualidade de uma boa amostra está na precisão, que é a capacidade de exatidão de resultados, na eficiência que se refere à medida de comparação entre os projetos amostrais e ainda a correção que se refere ao grau de vieses não amostrais na amostra.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na primeira fase desta pesquisa, foram entrevistados os gestores da comunicação da Dudalina S.A. Inicialmente, a pesquisadora apresentou seu projeto à Diretora Presidente da empresa, sendo que a mesma elegeu o Gerente de Marketing da organização como coordenador das atividades de pesquisa dentro da empresa. Sendo ele o profissional responsável por decisões estratégicas e operacionais de todas as marcas da empresa, foi o primeiro a ser entrevistado. Numa nova data, toda a sua equipe de quatro profissionais também foi abordada para uma entrevista numa profundidade menor do que a realizada com o superior direto. Posteriormente, por meio da indicação do Gerente de Marketing, todos os fornecedores de serviços em comunicação, como profissionais da agência de propaganda, assessores de imprensa, desenvolvedores de site, foram entrevistados. Este grupo, num total de oito pessoas, compôs uma amostra intencional, ou seja, não-probabilística.



Neste tipo de seleção, articulado por Sellitz (1987), a amostra deve ser feita quando o objetivo não é generalizar os resultados, mas sim, obter boas idéias e opiniões críticas experientes, sendo recomendada para pesquisas nas quais o objetivo é o entendimento em profundidade dos casos estudados.

Na segunda etapa da pesquisa, no caso da pesquisa do tipo *focus group*, o objetivo foi pesquisar a opinião do público-alvo de cada marca, Dudalina, Individual e Base. Os perfis de cada público foram definidos pelo Gerente de Marketing da empresa, e ficaram assim estabelecidos:

- a) Dudalina e Individual: mesmo perfil, formado por homens executivos, acima de 23 anos, classe socioeconômica e cultural alta, ou seja, na visão do profissional “não importa necessariamente quanto ganhe, mas que seja uma pessoa que entenda e tenha sensibilidade para o que é fino e elegante, e se relacione com inteligência com questões como preço e qualidade de produtos”;
- b) Base: o foco da marca está nos jovens entre 15 e 23 anos, apesar da empresa reconhecer que atualmente há muitos consumidores numa faixa etária mais elevada. Na verdade, acreditam que qualquer pessoa de ‘espírito jovem’ terá identificação com a marca. São vaidosos, gostam de ser percebidos, sua intelectualidade tem sede por conteúdo e pertencem à classe média/alta.

De acordo com Trujillo (2001) um grupo de discussão deve ser composto por seis a dez integrantes e a proposta de uma discussão de grupo é avaliar os pontos em comum entre os indivíduos do grupo. “É necessário que o grupo seja homogêneo, caso contrário a qualidade da pesquisa será comprometido” (TRUJILLO, 2001, p.38). Dentre os vários

critérios que garantem a homogeneidade, cita: sexo, faixa etária, classe econômica, estado civil, estilo de vida, ser possuidor de produto/ marca e intenção de compra.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na fase inicial da pesquisa com os gestores da comunicação da Dudalina S.A, o procedimento de coleta de dados utilizado foi a metodologia de entrevista em profundidade, na qual resultaram em dados primários, que além do valor que tiveram na análise da forma que possivelmente a empresa aplica a CIM, foram essenciais como base de informação para a continuidade da pesquisa sobre personalidade de marca.

Todas as medidas de preparação da entrevista foram realizadas nesta etapa com a empresa Dudalina, de acordo com os apontamentos de Marconi e Lakatos (2007, p. 201):

- a) planejamento da entrevista: tendo em vista o objetivo a ser alcançado;
- b) conhecimento prévio do entrevistado: objetivando conhecer o grau de familiaridade dele com o assunto. No caso da Dudalina, a maior preocupação foi verificada com antecedência junto à Diretora-presidente no que se referia ao perfil da empresa adequado por utilizar-se da estratégia de personalidade para suas marcas. No caso da utilização ou não de CIM, a análise poderia ser feita durante a própria pesquisa;
- c) oportunidade da entrevista: realizou-se agendamentos com antecedência quanto à hora e ao local, por e-mail e telefone, para assegurar-se do atendimento pessoal;

- d) condições favoráveis: foram garantidos aos entrevistados o segredo de suas confidências e identidades;
- e) contato com os líderes: obtendo maior entrosamento com o entrevistado e variabilidade de informações;
- f) conhecimento prévio do campo: evitando desencontros, retrabalho e perda de tempo;
- g) preparação específica: organização de roteiro com as questões importantes.

Este tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse do pesquisador apesar da orientação de uma entrevista em profundidade ser também orientada pelas respostas do entrevistado. Conforme McDaniel e Gates (2003, p. 143) “à medida que a entrevista se desenvolve, o entrevistador investiga as respostas e as usa como base para fazer perguntas adicionais”. Neste caso, foi importante seguir o roteiro, apresentado no apêndice A, pois trata-se de uma adaptação da auditoria da performance de CIM de Reid (2005) que, por sua vez, foi construído com base na mini-auditoria de Duncan e Moriarty (1997, apud Reid, 2005). Assim, o gerente de marketing da empresa foi entrevistado com base neste roteiro, para que se buscasse conhecer as formas e métodos da possível utilização da empresa de CIM em sua área de marketing. Como o trabalho busca relacionar a estratégia de personalidade de marca como fortalecedora da CIM, questões finais foram adaptadas ao roteiro sobre o assunto.

No caso dos demais funcionários, um resumo deste roteiro foi suficiente para buscar através de entrevistas pessoais a possível homogeneidade nos objetivos do departamento. Os fornecedores também foram pesquisados com um formulário padronizado, mas neste caso por e-mail, visto serem todos de outras cidades, como Brusque e Florianópolis, e a maioria do estado de São Paulo.

Na segunda fase da pesquisa, os grupos foram recrutados de acordo com o perfil da amostra definido pelo gerente de marketing da empresa. No caso do primeiro grupo, formado por executivos, usuários das marcas Dudalina e Individual, foram necessários criar atrativos para que a participação fosse efetivada. O encontro aconteceu numa segunda-feira à noite, dia da semana escolhido por ser um dia de menos compromissos entre os pesquisados e teve o comparecimento de nove participantes. O grupo de oito jovens, por sua vez, foi recrutado em salas de aula de graduação, do curso de Publicidade e Propaganda, por terem mais conhecimentos para discutir sobre suas percepções sobre comunicação de marca, e por fazerem parte do quesito do perfil da Base de ‘gostar de serem notados’. Ambos os encontros foram registrados por áudio e vídeo, e as discussões conduzidas pelo pesquisador, no papel de moderador.

Apesar do caráter totalmente qualitativo de análise dos dados, um instrumento de coleta de dados com questões fechadas foi utilizado (ver apêndice B) para ambas as fases, primeira e segunda. A utilização deste instrumento de coleta de dados não tem o objetivo de criar relações estatísticas entre as variáveis, mas como auxiliador na interpretação dos dados de personalidade de marca provenientes das entrevistas pessoais e dinâmicas de grupo. Os entrevistados da primeira (funcionários e fornecedores) e da segunda fase (público-alvo) poderiam usar expressão subjetivas demais na tentativa de definir as características de personalidade de marca. Com a utilização das cinco dimensões de personalidade de marca de Aaker (1997) que dentro do contexto brasileiro resultaram em 38 características, de acordo com Muniz e Marchetti (2005), a possibilidade de mensuração de personalidade de marca torna-se mais fácil (ver item 2.3.3) e viabiliza a comparação entre objetivos da empresa e demais gestores de comunicação de marketing com a percepção do público-alvo. Os respondentes puderam avaliar em que grau cada característica descrevia determinada marca de acordo com uma escala de 10 pontos, sendo *1= não descreve em nada* e *10=descreve*

*totalmente a marca*, na qual foram computadas as médias gerais de cada característica, com um índice de desvio-padrão menor ou igual a 3. As médias serviram como indicadores para comparação entre o que responderam nas entrevistas, de forma aberta, e o que colocaram no formulário. As médias maiores que sete, por já descrevem a marca, foram consideradas com destaque. Com o instrumento também foi possível condensar a opinião geral dos funcionários, e compará-las com a dos fornecedores e, principalmente, com a percepção atual do público-alvo de cada marca.

Os dados coletados foram analisados por meio de observação, baseados em documentos, textos, transcrição das entrevistas em profundidade, transcrição e observação de comportamento dos participantes das discussões de grupo (que foram gravadas por áudio e vídeo), notas de campo e análise de conteúdo das peças de comunicação de marketing. De acordo com Lima (2005), as características que guiam a análise de dados qualitativos é feita em paralelo com a coleta de dados, de forma cíclica, sistemática e compreensiva, sem ser rígida. O principal recurso intelectual é a comparação, “o processo não é estritamente ‘científico’ nem ‘mecânico’, a análise qualitativa é um processo de moldagem intelectual que faz emergir uma obra” (LIMA, 2005.)

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

Considerando os diversos exemplos da literatura deste estudo, a parte problemática, mas fundamental, para as organizações é colocar a CIM em prática. Antes de coletar os dados para a realização da pesquisa com a empresa/objeto do estudo, não se tinha conhecimento nenhum do grau de familiaridade da empresa com o tema, sua utilização ou não, tampouco suas formas de possível realização, sendo os pressupostos norteados por um cenário difícil, visto o exemplo nacional e internacional de outras empresas. Para avaliar este quesito, foram realizadas análises qualitativas dos dados. A seguir, será relatado, primeiramente, um relatório geral com as entrevistas em profundidade realizadas com os funcionários da empresa, bem como, com seus fornecedores, totalizando a equipe de gestores da comunicação da empresa (ver roteiro das entrevistas no apêndice A) . Num segundo momento, a análise será realizada através de uma comparação entre a prática relatada e o modelo de Kotler (2000) de oito etapas a serem seguidas para a realização de uma CIM eficaz. E por último, será apresentada uma nova relação entre os dados apresentados e o processo de planejamento de CIM indicado por Schultz (2002). Todos estes modelos de processos foram apresentados no item 2.2 deste estudo.

#### **Auditoria da performance de CIM**

O primeiro entrevistado desta pesquisa foi o Gerente de Marketing da Dudalina S.A., que foi indicado pela Diretora Presidente por ser o responsável por decisões estratégicas e

operacionais da área. Trabalhando na empresa há quinze meses, sua contratação é vista como consequência à um desejo anterior por parte da empresa de investir e profissionalizar as atividades de marketing. Desde então, o departamento tem como foco criar uma gestão qualificada de marcas, agregando valor ao produto e à marca e profissionalizando a relação com os clientes, tanto lojistas quanto consumidores finais. Estratégias voltadas para o crescimento da Dudalina que, na opinião do profissional, só acontecem a partir deste foco no marketing, propiciam uma ação contemporânea no varejo.

### *Missão de marketing*

Quando questionado sobre a **orientação da empresa** para o mercado ao longo da história, o entrevistado mostrou reconhecer um legado maior do passado na área de produção, mas não na área de marketing. Declarou que o maior ensinamento foi na fabricação de produtos com qualidade, mas que o foco hoje é o varejo, ou seja a comercialização destes produtos, e que é preciso “unir o passado com o presente, e atingir o futuro”. Porém, o lado empreendedor e visionário da matriarca da família, Sra Adelina Clara Hess de Souza, é facilmente percebido em suas próprias publicações. Nas entrevistas publicadas por sua filha, a atual diretora-presidente da Dudalina, Sra. Sônia Regina Hess de Souza, demonstram que tem características de personalidade forte da mãe e visão de negócio empreendedor e voltado para o mercado.

Embora tivéssemos começado do quase nada, eu e o Duda, com muito trabalho, energia e perseverança, fizemos de nossa indústria um ponto forte. A receita básica do crescimento foi um plano estratégico, a partir de 1955, quando fundamos a pequena indústria, com base na filosofia de que devíamos agregar cada vez mais valor aos nossos produtos e serviços, que eram a fabricação de camisas que então estava começando” (SOUZA, 2002, p. 23).

A própria missão da empresa, que obviamente teve o aceite da Diretoria, mostra que a empresa continua com sua visão de marketing. “Despertar desejo pelas marcas” é consideração-chave no plano de comunicação das marcas porém é pouco promovida entre clientes e outros públicos da marca, como empregados e acionistas, segundo o gerente de marketing, concluindo que a **comunicação interna** é um item na empresa que pode melhorar. Nos dias atuais, a comunicação interna é realizada através de um jornal chamado Notícias Dudalina e Intranet, entre outras poucas formas e pouco trata sobre objetivos e programas de marketing das marcas.

As contribuições de patrocínio da marca social da Dudalina estão igualmente distribuídas em diversas áreas (mais detalhes no documento do anexo A), sendo a responsabilidade social uma das prioridades da empresa, de acordo com depoimento do gerente de marketing da organização: “o foco da Dudalina está: 1º crescimento, 2º gestão de pessoas e 3º responsabilidade social”.

As **marcas representam alto grau de importância** para o mercado de camisarias, e para a Dudalina em especial. Provém da Dudalina setenta por cento das camisas nacionais exportadas, tornando a empresa a **maior e melhor camisaria** do país, e esse reconhecimento existe no mercado como um todo, além de clientes e fornecedores, entre stakeholders e concorrentes, segundo o entrevistado. A diretora-presidente da empresa tem recebido premiações como profissional (conforme anexo E) mas a empresa em si não tem participado de listas de premiações, vindo informalmente de seu número de vendas a declaração de ser a maior camisaria da América Latina.

A respeito da relação de se produzir camisas sem a marca própria, percebeu-se pouco envolvimento e apreço por esta prática comum na empresa. Segundo o gerente de marketing, há um departamento exclusivo responsável de **private label** (tipo licenciamento, na qual a Dudalina apenas produz mas sua marca não está identificada em nenhum local do produto, e



sim a marca do cliente) e, como chamam na Dudalina, há ainda o setor *corporate* (vendas com marca Dudalina mas pedidos personalizados). Esta ainda é uma estratégia de vendas da empresa mas tem como meta principal diminuir pela metade a percentagem atual de quarenta por cento da produção de produtos *private label*. O objetivo do profissional de marketing é que a Dudalina não tenha tempo de produzir nem *private label* nem *corporate*, e que as três marcas próprias cresçam o suficiente para ocuparem o espaço de produção atual dedicado a esta prática.

O processo de abertura de **franquias** concentra sessenta por cento da energia na marca Base e os outros quarenta focam em lojas Dudalina Concept (que comercializa Dudalina e Individual na mesma loja). A Dudalina Concept possui atualmente lojas nos aeroportos de Navegantes/SC e Congonhas/SP e ainda em Alphaville/SP. As duas lojas franqueadas Base operam em Balneário Camboriú/SC sendo prevista para breve a abertura de nova loja em Brusque/SC. Novas oito lojas estão previstas para o ano de 2007, e de 15 a 20 para o ano de 2008.

### *Infraestrutura organizacional*

Na Dudalina, o processo de gestão das marcas é responsabilidade de um departamento, podendo responder por ele, além do Gerente de Marketing, apenas a Diretora Presidente. Composta por uma equipe de seis pessoas, sendo o Gerente, um profissional com a função de coordenador (com experiência de nove anos na empresa); um programador visual; um profissional para desenvolvimento de visual *merchandising*; um responsável por eventos (como treinamentos e *workshops*) e um assistente geral da equipe. Na área de vendas, dois profissionais foram descritos como fazendo parte do organograma de marketing, sendo um gestor da marca Base e outro da marca Individual/Dudalina. No departamento de estilo há um

gerente de produto, um coordenador de arte/estilo, estilistas e assistentes. A área de marketing está intimamente ligada à área de Vendas e de Produto, na qual realizam reuniões entre todos de cada departamento definindo temas de coleções e elaborando os conceitos da campanha. Porém, o profissional mostrou preocupação em definir temas das coleções e a partir daí chegar no conceito da campanha da estação com os demais departamentos, desprezando a importância da integração para divulgação e/ou revisão de conceitos das marcas. Nada foi demonstrado também em relação a questionamentos se os temas, o *design* e as novas idéias de coleção elaboradas pelo departamento de estilo, por exemplo, estão corroborando com a personalidade definida estrategicamente para cada marca, atraindo o público-alvo correto. Os demais funcionários da equipe também foram questionados sobre o assunto e todos relataram reuniões com equipe de desenvolvimento de produtos com foco apenas na definição do tema das coleções. Um funcionário defendeu que acredita que a verdadeira essência das marcas provém do departamento de produto, mais especificamente do estilista da marca, e não do departamento de marketing, que seria o mais indicado.

#### *Coordenação dos profissionais CIM*

A resposta sobre o conhecimento das pessoas que gerenciam os programas de comunicação das marcas sobre as forças e fraquezas das maiores ferramentas de comunicação de marketing, foi positiva, por parte do gerente de marketing da empresa. Porém, percebeu-se grande falta de conhecimento até dos termos da pesquisa, por parte da equipe, dos fornecedores e até do próprio gerente. Como as perguntas não poderiam ser se conheciam os termos, o entrevistador usou da técnica de perguntar se concordavam com a importância da CIM, por exemplo, e na maioria dos casos, o entrevistado respondia algo que demonstrava desconhecimento do assunto, ou confessavam não saber do que se tratava. Para dar continuidade, e captar a opinião de alguma forma, o tópico era explicado para o entrevistado.

Outros termos da área de marketing que tiveram desconhecimento inicial da equipe: orientação para marketing, mídia de massa versus mídia individualizada, personalidade de marca, conceito de marca, posicionamento de marca e sinergia.

A coordenação dos profissionais de CIM, propriamente, é pouco consistente. Como já foi relatado, entre os profissionais internos do departamento de marketing e/ou de departamentos com ligação direta, como vendas e estilismo, as reuniões não ocorrem com o intuito de garantir que os conceitos de cada marca sejam comunicados igualmente em cada ação com as mesmas. Falta avaliação do estilo do design dos produtos e temas das coleções e acompanhamento da estratégia de preços e praças para a constante verificação da sinergia das ações quanto aos objetivos das marcas. Quanto à prática da comunicação de marketing das marcas, com auxílio de equipe externa, tampouco ocorrem métodos de divulgação e de verificação do entendimento da personalidade das marcas entre os envolvidos. Agências de propaganda, assessorias de imprensa e desenvolvedores de site desenvolvem suas comunicações sem novas reuniões entre as equipes sobre os conceitos das marcas. Entre eles, nenhum contato é realizado para garantir sinergia entre as ações e integração das mensagens criadas e veiculadas. Apenas entre a Diretoria são realizadas reuniões semanais, na qual temas pontuais de marketing são levados à pauta de discussão. “O contato entre fornecedores só existe quando surge a necessidade de alguma disponibilização de material publicitário para ser divulgado na imprensa. Eles não trocam informações ou colaboram na definição da personalidade das marcas”.

#### *Interatividade (relacionamento entre a marca e o consumidor)*

Apesar da importância que a empresa credita ao sucesso dos negócios em satisfazer o cliente, suas **pesquisas** com o consumidor são realizadas de maneira totalmente informal

através dos gerentes e supervisores comerciais e da equipe de marketing que visita lojas, clientes/lojistas, que comentam as informações sem nenhuma espécie de registro. Há na empresa um projeto de pesquisa sendo desenvolvida sobre satisfação do cliente, com previsão de encerramento para dezembro de 2008.

A empresa, sob depoimento do gerente de marketing, está satisfeita com o resultado das últimas campanhas de propaganda por corresponderem totalmente ao que desejam como conceito das marcas : “No último ano, conseguimos fazer com que as imagens das marcas comunicassem o real conteúdo do ‘prisma’ das marcas.” Este ‘prisma’ comentado pelo profissional (e melhor apresentado no tópico sobre personalidade de marca) trata de um documento com definições estratégicas de seis itens acerca das marcas, mas de divulgação bastante estreita, não sendo repassado nem aos fornecedores da área, como agência ou assessoria de imprensa. Desta forma, os mesmos deixam de conhecer de maneira próxima e documentada os objetivos estratégicos de marketing das marcas e trabalham com informações verbais que obtiveram nas primeiras reuniões quando foram contratados pela empresa, visto que no dia-a-dia, não são mais tratados assuntos estratégicos, mas temas de coleções.

A comunicação mercadológica com o público-alvo das marcas realiza-se através de um plano de mídia concentrado em revistas do segmento masculino, como Vip, Men’s Health e Playboy, todas da editora Abril; mídia externa, com *front lights*, painéis em aeroportos e outdoors e material de *merchandising*, como *banners*.

Programas especiais que facilitem perguntas e reclamações dos clientes quanto às marcas existem apenas no âmbito do SAC (serviço de atendimento ao consumidor), porém “Banco de dados só com os lojistas... não há registros sobre o cliente final pois não há lojas ainda” declarou o gerente. Analisou ainda que o trabalho do SAC é satisfatório pois analisa todas as informações, se necessário, leva-se os casos mais relevantes para a Diretoria, e divulgam-se as congratulações. O profissional não demonstrou sentir falta de um banco de

dados com informações aprofundadas sobre o público-alvo das marcas, bem como projetos de desenvolvimento futuro de registros deste tipo para a melhoria do relacionamento com o consumidor.

### *Consistência estratégica*

Com o objetivo de reconhecer na empresa uma preocupação com a consistência e relevância estratégica na CIM da empresa, questionou-se sobre a possível revisão regular do plano de marketing das marcas, mas as respostas partiram todas para o caráter operacional, no lugar do estratégico. Foi comentado que possuem plano de marketing formal e que é revisado em cima de *budget* (orçamento), ou seja, as verbas são revisadas; que o período de realização do planejamento é entre outubro e novembro; que a verba é definida em cima de um percentual entre três e quatro por cento da estimativa de vendas para o ano de vigência do plano, por isto pode sofrer variações/revisões. Apesar de novas abordagens, nada foi mencionado em relação a revisões da mensagem e personalidade das marcas para um melhor posicionamento no mercado.

A respeito da amplitude do maior tema promocional das marcas ser conceitualmente amplo o suficiente para permitir diferentes sub-campanhas focadas em todos os grupos-chave de público-alvo, novamente a resposta valorizou o lado operacional prevalecendo sobre o estratégico. As campanhas semestrais / por coleção geram várias peças, devido às ‘power pictures’ que é como denominam as fotos que aparecem em diversas comunicações de marketing. Diante disto, é possível perceber que as campanhas de comunicação baseiam-se totalmente na captura das imagens para as mesmas. Portanto, todas as definições acerca do desenvolvimento das fotos, como escolha de modelos, fotógrafo e cenário, passam a ter uma importância grande para que a transmissão adequada da personalidade das marcas seja

realizada. As peças publicitárias realmente focam apenas nas fotos, sem textos ou complementos visuais, e as fotos em si, evidenciam o modelo e o produto que veste. “Acredito que por tradição do mercado de moda, geralmente não se trabalha com texto ou *slogan*, alguns tentam mas não precisa” declarou o gerente de marketing das marcas.

Neste item, ainda foi possível observar que a empresa não coordena cuidadosamente as mensagens enviadas por todas as suas operações, como preço, distribuição, performance de produto, e operações de serviço, para assegurar consistência na personalidade de marca, nem tampouco possuem processos para manter a sinergia entre os conteúdos das variadas peças de comunicação.

#### *Planejamento e avaliação*

O profissional de marketing organiza seu planejamento dentro do que chama de quatro pilares: propaganda clássica, que consiste na criação de campanha publicitária por agência, produção das peças e a compra da mídia; eventos – desfiles, inauguração de loja, festas temáticas regionais, sendo que no futuro o objetivo é participar de grandes desfiles nacionais; trade marketing – consiste em todas as ações elaboradas para o ponto-de-venda (como marketing cooperado, displays, banners); relações públicas – assessoria de imprensa (editoriais de moda, notícias sobre a marca corporativa).

A análise de SWOT não é usada para determinar forças e oportunidades que se pode alavancar, ou as fraquezas e ameaças que necessitam dedicação no plano de comunicação de marketing especificamente. Isto ocorre de maneira mais genérica, uma vez por ano, em decorrência do desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Ainda sobre o planejamento da comunicação de marketing da empresa, foram questionados sobre os critérios de distribuição da verba de marketing entre as marcas e as

ferramentas de comunicação, e a resposta foi que a divisão é realizada de acordo com o peso das marcas “quem vende mais, tem mais verba” e entre as ferramentas “esta divisão é feita em cima de uma intuição. Os eventos agregam mais valor à marca hoje do que uma mídia impressa, mas também custam caro”, comentou o gerente.

Quanto a possível auto-avaliação da realização da CIM na empresa, não foi identificada nenhum tipo de pesquisa sistemática a respeito das marcas para validar a força de seus relacionamentos com os consumidores e outros grupos-chave de público-alvo. Nenhuma evidência também que o objetivo determinado no programa de comunicação de marketing das marcas seja criado para criar e manter relacionamentos vantajosos com consumidores e públicos-alvo através de garantia de consistência em todas as mensagens enviadas a esses grupos.

Todas as questões do roteiro da entrevista relacionados a dados mais específicos de posicionamento no mercado não obtiveram resposta na empresa. Sobre performance relacionada a vendas, vantagem de marca e satisfação do consumidor, apenas a declaração do gerente foi registrada “não tenho nada formalizado a respeito destas questões... somos uma empresa 100% formal, mas o mercado varejista em geral é muito informal, órgãos como ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), se for lá pesquisar os números deles, são tudo só suposição, pois as empresas não declaram tudo certo”. Numa outra tentativa de se obter mais informações sobre o mercado, o profissional definiu que os principais concorrentes da marca Individual seria a Tommy Hilfiger (americana) e da Dudalina a VR e Aramis. No caso da marca jovem Base, seus concorrentes são Colcci, Triton, Acostamento e Diesel (internacional).

### **Processo de planejamento da CIM – Modelo Kotler (2000)**

Kotler (2000) sugere que as empresas sigam oito etapas para o desenvolvimento de uma CIM eficaz. De acordo com dados coletados na empresa/objeto do estudo, a Dudalina S.A, um comparativo entre este processo de planejamento e a prática da empresa foi realizado, conforme segue:

### *Identificação do público-alvo*

A empresa demonstra que têm definições sobre o perfil do público que pretende atingir (mais dados a respeito no item Personalidade de marca desta análise de pesquisa). No caso da Base, resumidamente, o foco da marca está nos jovens entre 15 e 23 anos, porém a empresa reconhece que atualmente há muitos consumidores numa faixa etária mais elevada. Para a Dudalina e Individual, o gerente de marketing atribuiu o mesmo perfil, formado por homens executivos, acima de 23 anos, classe socioeconômica e cultural alta. Mesmo que este tenha sido o perfil aceito para a aplicação da segunda etapa da pesquisa, por ter sido feito pelo maior responsável pelas marcas, houve divergência na opinião de diversos funcionários e fornecedores. Eles apontaram basicamente que o público da Dudalina têm mais idade e poder que o da Individual.

Apesar das definições, com discordâncias ou não, quanto ao público que se espera atingir em cada marca, não há necessariamente um conhecimento maior e efetivo quanto a este público. Imagina-se que eles sejam vaidosos e que gostem de ambientes luxuosos, por exemplo, mas nenhuma pesquisa formal comprova tais hábitos. Como, quando e onde este consumidor quer comprar, como deseja receber a comunicação da empresa, quem influencia suas compras, por exemplo, são outros quesitos que a Dudalina não tem identificado no público-alvo de suas marcas.



### *Determinação dos objetivos de comunicação de marketing*

De acordo com Kotler (2000), neste momento o comunicador de marketing deve decidir sobre qual resposta deseja de seu público: a) inculcar alguma coisa na opinião dos consumidores, tratar-se-á de uma resposta cognitiva; b) mudar uma atitude, uma resposta afetiva; e c) para se levar o consumidor a agir pela compra, trata-se-á de uma resposta comportamental.

Analisando os dados apresentados, não há como definir exatamente uma resposta esperada pela empresa, mas uma mescla das três opções. Sendo a missão da empresa “despertar desejo pelas marcas” é preciso a) levar ao conhecimento do consumidor o conceito da marca para que ele sintam-se atraído; b) gerar uma resposta afetiva pela marca, mudando sua atitude perante a ela e c) ter o comportamento efetivo de comprar o produto.

### *Elaboração da mensagem*

A formação das mensagens das marcas da Dudalina não transpareceu claramente: a) o que pretende dizer, pois o tema não apresenta aspectos de qualidade, por exemplo, de apelo racional ou moral, e o possível apelo emocional de atração para um relacionamento com o consumidor, também apresentou ruídos segundo pesquisa com o público-alvo de cada marca; b) a estrutura da mensagem (como dizê-lo de maneira lógica) também parece vaga, visto que baseia-se apenas numa foto sem conceito ou atitude forte, e pelos comentários do público de não conseguirem interpretar uma mensagem por trás das campanhas; c) como dizê-lo de maneira simbólica (formato da mensagem) também demonstrou conflitos de interpretação; e d) quem deve dizê-lo (fonte da mensagem) está bem identificado com boa apresentação das logomarcas.

### *Seleção de canais de comunicação de marketing*

A Dudalina planeja e seleciona os canais mais adequados para cada marca, sempre segmentando por perfil de público, no caso das revistas masculinas, ou região de interesse, no caso das placas e outdoors. A divisão entre os canais selecionados não é estabelecida segundo o critério de canais pessoais ou não-pessoais.

### *Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing*

Outra etapa realizada com eficiência pela empresa. A Dudalina tem utilizado como forma de decisão sobre o orçamento, o método de porcentagem sobre as vendas atuais, revisando os valores da verba para marketing quando necessário.

### *Decisão sobre o mix de comunicação de marketing*

Conforme salientou Kotler (2000), a decisão sobre o mix de comunicação de marketing é um dos pontos fundamentais do processo de estabelecimento da CIM. E neste quesito a empresa declarou que a dificuldade de se analisar e decidir entre uma única ferramenta ou um conjunto de ferramentas de CIM é resolvida com base na intuição. A empresa demonstra confiar, no geral, que a experiência do profissional responsável pela área possa garantir segurança nas tomadas de decisão sobre a coordenação do mix de comunicação de marketing de cada marca.

### *Mensuração dos resultados*

Até o presente momento, a empresa não realizou nenhuma espécie de pesquisas em que pergunta-se ao público-alvo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a

viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lembram e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. Este estudo será a primeira experiência da empresa com este tipo de dados vindos do mercado.

#### *Gerenciamento e coordenação de CIM*

Kotler (2000) defende que as muitas opções de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma CIM, afinal ela transmite forte coerência da mensagem e produz grande impacto nas vendas. Não é o caso de descartar totalmente a aplicação desta estratégia por parte da Dudalina, porém, também não pode ser considerado que o gerenciamento e a coordenação da CIM estejam sendo realizadas de maneira satisfatória.

#### **Processo de planejamento da CIM – Modelo Schultz (2002)**

Um grande número de empresas de marketing, agências de propaganda e empresas de mídia de diversos países tem utilizado o processo de planejamento de CIM que Schultz (2002) indica em seus estudos. Criado pela faculdade Medill School of Journalism, trata-se de uma abordagem bem desenvolvida e que será o norte desta análise de aplicação por parte da empresa estudada nesta pesquisa.

#### *Banco de dados*

Vários depoimentos de Schultz (2002) demonstram a importância que o autor designa ao banco de dados no processo de planejamento da CIM. É através dele que uma empresa

pode armazenar seu grau de conhecimento sobre clientes atuais e potenciais e utilizar estas informações a seu favor, num acesso fácil, em novos negócios e num verdadeiro relacionamento com o cliente. A Dudalina declarou, conforme relatado anteriormente, que não possui nenhuma espécie de registro sobre seus clientes finais, acarretando numa impossibilidade de bom início de aplicação deste processo eleito por Schultz (2002) e diversas empresas.

### *Classificação do segmento*

Analisando o mercado-alvo das marcas da Dudalina, percebe-se que os grupos de consumidores das marcas não pertencem à massa, mas sim, a segmentos específicos de mercado. Porém, esta classificação não faz parte de um sistema organizado que vislumbra o mercado de fora para dentro, mas de uma intuição que define sobre qual público conquistar-se-á maior sucesso. Schultz (2002) argumenta que conhecendo bem o segmento, dividido em escalas dentro de alguma lógica, torna-se possível compreender seu grau de ligação com a marca.

### *Ligação com a marca*

Outro tópico de dedicação especial de Schultz (2002) na qual ele divide entre: a) rede de contato, ou seja, toda a estrutura de pensamentos e conceitos que o consumidor usa para criar seu significado de marca; e b) contatos com a marca, na qual busca-se identificar toda e qualquer experiência do consumidor com a marca que possa trazer informações novas de significados positivos ou negativos, sendo qualquer ação reconhecida com o mesmo valor. A Dudalina, no caso, relatou não ter nenhum tipo de pesquisa sobre a opinião do consumidor

que formasse sua rede de contato com as marcas, tampouco a respeito dos tipos de contato que o mesmo esteja realizando com as marcas da empresa.

#### *Objetivos de marketing*

Mesmo que a empresa tenha objetivos de marketing para suas marcas, comparando o processo da Dudalina com o apresentado por Schultz (2002), nota-se que este item também não pode ser declarado eficiência de aplicação por parte da empresa. Para tal, seria necessário que todos os tópicos anteriores deste processo tivessem sido realizados dentro das definições apresentadas, ou seja, a empresa deveria trabalhar com total compreensão da base de comportamento de compra de seus consumidores, o que não acontece efetivamente.

#### *Objetivos de comportamento da marca*

Este seria o momento do planejador de CIM determinar de que forma mudaria ou reforçaria a opinião que o consumidor tem da marca a fim de alcançar os objetivos de marketing, porém, não se aplica na Dudalina, visto falta de conhecimento inicial do seu público-alvo.

#### *Objetivos e estratégias de comunicação*

Seriam usados para gerar aquelas opiniões e influência verdadeira sobre o comportamento do consumidor. Todavia, para se conseguir tomar tais decisões, seria preciso total envolvimento com o cenário atual de relacionamento entre as marcas e seus respectivos públicos, que não ocorre na empresa em questão.

### *Comunicações de marketing/ferramentas de contato*

As definições sobre o produto, preço, distribuição e comunicação devem ocorrer, de acordo com o modelo, baseados em forte conhecimento da relação entre o consumidor e as marcas, objetivos bem traçados e estratégias adequadas. A Dudalina não pode ser analisada neste item visto que rompeu a sequência deste processo anteriormente, conforme análise.

### *Comunicações de marketing/táticas de contato*

Inicialmente, a análise deste tópico baseia-se na declaração da empresa em definir as táticas de contato com o consumidor de forma intuitiva. Portanto, por este motivo, e pela falta de realização de etapas anteriores deste processo, pode-se concluir que a Dudalina não determina adequadamente as ferramentas de comunicação efetivas (publicidade, RP, promoção de vendas, etc) para se transmitir as mensagens ao consumidor.

## 4.2 PERSONALIDADE DE MARCA

De acordo com Schultz; Tannenbaum e Lauterborn (1994) a personalidade da marca dá à marca uma vida e uma alma com o qual o consumidor pode facilmente se identificar, gerando uma sensação de familiaridade e afinidade. Para o melhor resultado desta estratégia, os autores ainda sugerem que a empresa reflita sobre qual seria a personalidade exclusiva que ajudaria a definir ainda mais o produto e a diferenciá-lo da estrutura da concorrência. Nos tópicos seguintes serão apresentados os resultados desta reflexão por parte dos gestores de comunicação da Dudalina, e, na sequência, a interpretação que estes objetivos estão tendo no mercado, bem como, o quanto o público-alvo está se identificando com tais personalidades de marca, Dudalina e Individual e, por último, a marca Base.

### **Objetivos dos gestores de comunicação quanto à personalidade das marcas**

A questão inicial a todos os gestores de comunicação de marketing da empresa/objeto do estudo foi se acreditavam que a definição de uma personalidade para cada marca é importante como vantagem competitiva para a Dudalina e se esta era uma estratégia atual da empresa. Todos os envolvidos defenderam que trabalham com personalidade bem definida para cada marca individual, e não a corporativa, e que isto é realmente importante para o sucesso da empresa. “Mesmo utilizando-se desta estratégia, atualmente as pessoas escolhem os produtos da Dudalina S.A primeiramente por causa da qualidade, e depois pela marca”, opinou espontaneamente um funcionário da organização.

Analisando com maior profundidade, porém, antes de responder positivamente sobre a utilização da estratégia, alguns dos pesquisados pediram uma explicação maior sobre o conceito, outros declararam desconhecimento total (mas depois de entender acreditaram no uso atual), outro confundiu a estratégia com a contratação de celebridades para divulgação das marcas, e na hora de descrever exatamente qual seria a personalidade de cada marca, a grande maioria confundia com a definição do público-alvo. Para que fosse diminuída esta chance de erro de distinção é que foi importante o uso do instrumento de pesquisa conforme apêndice B, em que a logomarca é destacada e a pergunta sugere a comparação clara da marca com uma pessoa.

Mesmo que a personalidade da marca seja tratada de maneira muito próxima com uma pessoa ou personagem, Ellwood (2004) salienta que não se deve confundir a definição da personalidade da marca com a personalidade do público-alvo, pois na verdade trata-se de um caráter escolhido que melhor irá comunicar a proposição da marca, com o objetivo de chamar a atenção, despertar o interesse e encorajar a compra do consumidor. E este interesse pode

estar numa característica pessoal que ele não identifica em si próprio, mas que no seu íntimo gostaria de ter. Por consequência desta observação que o início da pesquisa com os gestores de comunicação da Dudalina sobre personalidade de marca iniciaram-se com questionamentos sobre o público-alvo.

### *Definições sobre público-alvo*

Partindo sempre da opinião do gerente de marketing da empresa, por ser o grande responsável pelas definições estratégicas da área, segue as definições de público por parte do profissional para posteriormente comparar com demais funcionários e fornecedores de serviços em comunicação:

a) Dudalina: classe A- financeira e cultural – acima dos 23 anos (sem limite), um executivo, uma pessoa que entende e tem sensibilidade para o que é fino e elegante, tem relação inteligente com preço e qualidade. Questionado sobre possíveis influenciadores deste público, elegeu as mulheres, principalmente no Brasil. Disse que nas campanhas sempre pensa em criar uma imagem masculina que atraia a mulher, tanto que o profissional tem interesse em investir até em revistas femininas (mas hoje, mesmo que já use fotos que atraiam as mulheres, a mídia é ainda totalmente voltada para os homens). A pesquisadora ainda questionou se há algum interesse de foco no público homossexual: “este público se identifica com as três marcas do grupo mas não existe nenhum produto estrategicamente voltado para ele, as coisas são do jeito que são... Acontecem!”, respondeu o gerente.

b) Individual: segue depoimento na íntegra do profissional em questão: “O público da Individual é o mesmo da Dudalina em momento casual. Ou seja, quando vai trabalhar usa Dudalina, no lazer, usa Individual. A faixa de preços é praticamente a mesma, mas a Dudalina tem algumas linhas mais caras”



c) Base: o foco está na idade entre 15 e 23 anos – mas homens de 30 e 40 também usam.. A definição da idade do público não se baseia exatamente na idade cronológica, mas na cabeça ‘jovem’ da pessoa. Ambientes que frequentam, suas curiosidades. Gostam de ser notados.

Para os demais funcionários, o público-alvo da Dudalina é um pouco mais velho que o da Individual, mas os esforços são para que esta imagem mude e a Dudalina também seja vista como uma marca para jovens adultos. Outro funcionário teve uma ótica diferente dos demais sobre o público-alvo das marcas ao afirmar que o público jovem que a Base atinge, tornar-se-á um jovem executivo público da Individual e, posteriormente, um executivo de sucesso consumidor das camisas da Dudalina. Sob esta percepção, o consumidor teria sempre o mesmo perfil e estilo, avançando apenas na idade e nas marcas, consequentemente.

Para os fornecedores, há uma diferença maior entre os públicos, conforme descreve um profissional de forma breve e objetiva: “O público da Dudalina é um homem sério, meia idade, seguro, elegante e clássico; da Individual, é um homem jovem, moderno e casual e da Base são jovens, modernos e ecléticos”. Houve uma convergência de opinião por parte dos fornecedores principalmente porque a entrevista com eles foi através de e-mail, na qual, provavelmente, pesquisaram nos sites da empresa antes de opinar.

As informações contidas nos sites (ver anexos B e C), por sua vez, salientam estas diferenças entre os perfis de público da Dudalina e Individual, defendendo resumidamente um homem clássico para a Dudalina e moderno para a Individual. A pesquisadora questionou o gerente a respeito de textos incoerentes e repetitivos nos sites destas marcas na qual ambas se auto-elegem como ‘camisaria perfeita, clássica e quase aristocrática’, entre outras repetições. Estes sites deveriam promover textos originais sendo que no caso da Individual as informações são também contraditórias, pois defendem ora um estilo clássico e aristocrático ora moderno e contemporâneo. O entrevistado concordou: “é precisa tirar isso daí.. tá errado..

mas na verdade o público da Individual é o mesmo da Dudalina em momento casual...” Foi neste momento que ficou definido que tratava-se do mesmo perfil de público, como já relatado, e que ficou assim determinado definitivamente como critério para outras etapas da pesquisa, apesar dos textos dos sites e algumas opiniões discordantes.

#### *Objetivo de personalidade da marca Dudalina*

A empresa documenta suas estratégias quanto à personalidade das marcas através do que denominam de ‘prisma’ das marcas. Segue, então, descrito na íntegra de como foi relatado, a personalidade da marca Dudalina em seis facetas complementares:

- a) interiorização: perfeita, matéria-prima diferenciada, sofisticada;
- b) personalidade: sofisticada, elegante e clássica;
- c) cultura (desse ser): de origem italiana, emocional;
- d) relação dessa experiência com o mercado: luxo e paixão;
- e) mentalização (tradução do cliente quando ele adquire um produto Dudalina): eu mereço, eu posso e eu me sinto realizado;
- f) reflexo: desejo e prestígio.

Categorizando a opinião geral dos **funcionários** de acordo com os 38 traços de personalidade dentro do contexto nacional, conforme Muniz e Marchetti (2005), pode-se observar que todas as notas atribuídas foram bastante altas (resultados gerais no apêndice E). Apenas onze traços foram avaliados com notas abaixo de 7, que designa descrever ligeiramente a marca, sendo os demais 27 traços acima disto. Destes, por sua vez, **treze** foram eleitos por **descrever totalmente a marca Dudalina**, ou seja, tiveram avaliação superior a 9,

e seriam os traços e suas dimensões: *bem-sucedida, confiante, confiável, correta, respeitável, responsável, séria (variantes da dimensão de Credibilidade); chique, alta-classe, elegante, sofisticada e glamorosa (pertencentes à dimensão de Sofisticação) e atualizada (da dimensão Audácia).*

Em comparação com as definições espontâneas de personalidade para a marca Dudalina, nenhuma característica da dimensão de Credibilidade havia sido apontada no item ‘b’ do prisma e nos depoimentos gerais, sendo agora a dimensão com maior quantidade de variantes eleitas de acordo com a média dos funcionários. O fato dos funcionários pontuarem tantos traços com notas tão altas sugerem duas análises: eles tiveram dificuldade em avaliar qualquer traço com nota baixa (entre 1 e 10, notas abaixo de cinco, por exemplo) por medo de transparecer que esta seria uma marca ‘fraca’ ou ‘pouco eficiente’; falta de uma definição de personalidade mais objetiva demonstra falta de foco para a marca. Ela deveria desejar ser vista como uma coisa ou outra, e não como uma marca multifacetada de personalidade.

Os **fornecedores**, por sua vez, avaliaram vinte traços com nota inferior à sete, ou seja, que apenas descrevem ligeiramente a marca. De suas médias, foram **onze** os traços entre as notas 8 e 9, que **descrevem a marca** Dudalina: *confiante, confiável, correta, equilibrada, respeitável, responsável, séria (variantes da dimensão de Credibilidade) e chique, alta-classe, elegante e sofisticada (pertencentes à dimensão de Sofisticação).* Os fornecedores descartaram os traços de ser uma marca bem-sucedida, glamorosa e atualizada. Pode-se perceber que a Credibilidade e a Sofisticação foram as mesmas dimensões apontadas pelos funcionários, o que demonstra sinergia de objetivos para as marcas, porém tudo com uma base de notas mais baixas e elegendo sem ‘medo’ alguns traços que acreditam não descrever em nada a marca.

*Objetivo de personalidade da marca Individual*

O ‘prisma’ da Individual, na íntegra como foi transmitido verbalmente pelo gerente de marketing, com suas explicações, representando os objetivos da empresa quanto à personalidade da marca Individual:

a) físico (o que é uma peça Individual): qualidade e exclusividade nos padrões, e importância dos detalhes e sempre uma peça confortável;

b) personalidade da marca: masculina, atualizada e equilibrada (light, se conhece);

c) cultura: totalmente contemporânea;

d) relação da marca com o mercado: todo dia com elegância e atrativa;

e) o cliente quando veste a marca: sente-se parte e realização;

f) reflexo dele: desejo de estar bem (confortável), financeira e espiritualmente. Bem com as decisões que tomou.

Novamente, utilizando o instrumento de pontuação de 38 traços pré-estabelecidos, percebe-se muitas notas altas para outra marca da Dudalina, por parte dos **funcionários**. Apenas dez traços, segundo eles, descrevem ligeiramente a marca **Individual**, sendo 28 traços definidos como que descrevem a marca. Destes, **treze** traços foram eleitos com médias maiores ou igual à 8,6, e seriam eles e suas dimensões: ***bem-sucedida, confiante, confiável, consistente, correta, respeitável e responsável (da dimensão Credibilidade); alta-classe, chique e sofisticada (dimensão Sofisticação) e atualizada, moderna e corajosa (variantes da dimensão Audácia)***. Estes últimos traços, da dimensão **Audácia**, é o que mais diverge da personalidade apontada para a Dudalina, corroborando com o prisma que a denomina atualizada e moderna, e criando grande diferença entre o estilo clássico da Dudalina. O que foi definido no item ‘b’ do prisma, sobre a personalidade da marca ser masculina e equilibrada, não teve menção de similares sob este instrumento. Os oito traços, e suas

respectivas dimensões mais pontuados pelos **fornecedores** são: *confiante, confiável, segura, correta, e responsável (da dimensão Credibilidade); atualizada e corajosa (variantes da dimensão Audácia) e elegante (da dimensão Sofisticação)*. Conclui-se que a visão dos fornecedores, neste caso, também se mostra muito similar a dos funcionários, apenas com menos traços de Sofisticação.

#### *Objetivo de personalidade da marca Base*

Iniciando, novamente, pelo visão do responsável geral pela comunicação de marketing da Dudalina, segue o ‘prisma’ da marca Base:

- a) parte física do produto: produto que vende inovação, *design* e tecnologia;
- b) personalidade da marca: irreverente e atrevida;
- c) cultura: digital, musical e arte-urbana;
- d) relação da marca com o mercado: jovem, moderna e original;
- e) mentalização do cliente que usa (o cliente quando veste a marca marca): descolado e gosta de ser percebido;
- f) reflexo dele no mercado (vestindo a marca): atitude ousada e autenticidade.

Como aconteceu com as demais marcas da empresa, a pontuação proveniente da média de cada traço de personalidade também foi alta para a marca **Base**, sob análise dos **funcionários**. Acima da nota 7, que significa que o traço descreve a marca, foram 31 médias, contra apenas sete médias abaixo disto. **Onze traços** tiveram nota superior à 8,6, que seriam: *jovem, atualizada, criativa, moderna e ousada (da dimensão Audácia); alegre, bem-humorada, informal e legal (pertencentes à dimensão Diversão) e correta e responsável (da Credibilidade)*.

Traços da dimensão Audácia já haviam sido relatados entre as demais marcas, mais na Individual do que na Dudalina, porém é uma dimensão forte que caracteriza a personalidade da marca Base, que também foi vista como correta e responsável. Porém toda esta maneira irreverente e atrevida de ser, como designa o prisma da marca (no item b) vem acompanhada de traços de Diversão, uma dimensão que não havia sido mencionada em nenhuma outra marca da organização.

Para os **fornecedores**, totalizam oito os traços com médias superiores à nove, descrevendo totalmente a marca Base: *jovem (que apresentou média 10), criativa, moderna e ousada (da dimensão Audácia); informal e legal (pertencentes à dimensão Diversão) e confiante e responsável (da Credibilidade).*

### **Imagem percebida pelo público-alvo das marcas Dudalina e Individual**

O primeiro grupo da pesquisa que foi entrevistado através da metodologia de grupo de discussão, ou focus group, foram executivos acima de 24 anos de classe A, usuários das marcas Dudalina e Individual (ver guia de discussão no apêndice C). Para atrair um público geralmente muito ocupado, tais executivos foram convidados a participar de uma degustação de vinhos, após a realização da pesquisa, com um especialista no assunto, num estabelecimento que oferece este serviço na cidade. Apesar da aparente dificuldade em atrair executivos para a participação de uma pesquisa, nove entrevistados participaram da reunião, que foi vista como um momento bastante agradável para todos.

Uma apresentação da metodologia da pesquisa serviu como início das atividades. Foram orientados para que se expressassem ao máximo, livremente; que não ficassem constrangidos com a câmera; que não realizassem discussões paralelas nem se respondessem

com outras perguntas; e que não se ofendessem caso a moderadora necessitasse redirecionar a discussão para dentro do tema.

Obviamente que a pesquisa não poderia questionar diretamente qual a personalidade que o público percebia para cada marca, esta conclusão se daria a partir de uma organização de temas, conforme apresentados em seguida. Para aquecer, foi discutido inicialmente sobre seus hábitos de consumo de camisa, sobre as camisas das marcas em si, para então apresentar-lhes a campanha atual de comunicação e extrair de suas percepções, a personalidade que identificam para cada marca.

#### *Hábitos de consumo de camisa*

Como segundo grupo de questões do roteiro, estava o assunto ‘hábitos de consumo de camisa’. Como resultado, percebeu-se que todos os entrevistados usam camisa social no dia-a-dia para adequar-se ao ambiente de trabalho. Alguns deixaram de usar o terno e a gravata na cidade de Blumenau, por ser mais informal do que cidades maiores, como Curitiba e São Paulo, locais de trabalho anteriores de alguns entrevistados. Todos mostraram-se maleáveis e preocupados em adequar sua vestimenta para diferentes necessidades, como visitar um cliente, ou em viagens a cidades grandes. Quando estão adequados ao que os demais vestem, sentem-se melhor, mesmo no caso de preferirem vestir-se de maneira diferente. No lazer, quando a situação pede, como num pequeno evento social familiar, também costumam usar camisa social, mas um pouco mais informal. Apenas em casa, vestem-se de camiseta e bermuda, por exemplo.

O que faz o público das marcas Dudalina e Individual optarem por uma camisa é, em primeiro lugar, o tipo do tecido, que seja confortável e prático para passar. Na sequência, os entrevistados apontaram o estilo e o *design* da peça e, ainda, elegeram a relação

custo/benefício. Costumam comprar camisas mais baratas para o trabalho e gastando mais em camisas para o lazer.

A maioria leva a companheira junto às lojas quando vai comprar roupas mas dizem que definem a compra sem a **influência** da mesma. Depois, acabaram demonstrando, em outras respostas, que elas não definem o estilo, mas ajudam na escolha entre poucas opções. O vendedor, em poucos casos, também pode exercer alguma influência no momento da compra.

Quando o foco é comprar roupas para o dia-a-dia preferem lojas **multimarcas** por apresentarem mais opções para a análise de uma boa solução financeira de compra, mas para o lazer uma **loja de marca própria**, de seu interesse, é melhor vista pelos entrevistados. Mostraram que estão gostando das camisas oferecidas por grandes magazines (tipo Renner e C&A) “é barato e resolve” disse um dos entrevistados.

O **valor médio** que pagam numa camisa gira em torno de R\$50,00. Não há mínimo a ser pago, acreditam que não encontram nada por menos de R\$25,00, mas caso tivessem a opção, não se negariam a comprar pelo baixo preço. Alguns apontaram que o **máximo de valor** que pagariam por uma camisa, mesmo que vista como um desejo de consumo, é R\$150,00. Este limite não ultrapassou R\$ 250,00 para os demais entrevistados. A marca Thommy e a Lacoste foi citada como marca desejada.

Quando questionados sobre a possível ligação que possuem com a **moda**, demonstraram que as esposas é que dão as dicas de moda, ou que “estão passando” os canais de televisão e se acabam vendo algo sobre moda, assistem um pouco. Mostraram que se informam só para não estarem muito fora do que é moda, mas também não querem ficar iguais à todos. Preferem comprar algo com estilo mais clássico para não “marcar” muito quando estão repetindo a roupa. Houve um depoimento também que o entrevistado disse não “pensar em moda” por ter seu dia muito atribulado com o trabalho e isto é pouco importante



neste contexto. Foi comentado também que procurar conhecer sobre moda para identificar o que é melhor para o seu tipo físico é importante, “quero criar o meu estilo e não errar!”.

No geral, confiam no espelho para saber se estão **bem vestidos**. Outros observam os comentários que recebem ou até como as demais pessoas estão se vestindo para saber se estão adequados, bem-vestidos. Quando se tem personalidade forte, e estilo diferente da maioria, mas bem definido, esta prática de observar os demais perde sentido, como observou um participante. “Tem gente que se veste e pergunta várias vezes para a esposa se está bem, isto demonstra muita insegurança”, concluiu ele.

Ao serem questionados sobre **termos específicos** usados como diferenciais na confecção das camisas das marcas da empresa, demonstraram conhecer o que são fios egípcios e que comprariam camisas feitas deste material porque garante maior conforto à peça. Quanto aos cristais Swarovski, também utilizado nas camisas da empresa, desconheciam, na sua maioria, e ao ouvirem a explicação do que se tratava, disseram não ter intenção de usar.

O **símbolo** ou o nome da marca em roupas informais pode estar estampado nas peças, mas no caso das camisas sociais, tudo tem que ser muito sutil, discreto. Acreditam que valoriza a camisa ter o símbolo da marca bordado e aparente, mas se esta for uma marca que admirem e aplicado de maneira discreta.

Os entrevistados, de maneira geral, foram tímidos em reconhecer que gostam de ser elogiados pelo o que vestem e disseram que isto acontece geralmente quando vestem uma roupa nova, que os colegas de trabalho costumam perceber e comentar.

*Camisas Dudalina e Individual*

Antes de questionar os participantes sobre a comunicação de marketing da Dudalina e da Individual, os entrevistados foram convidados a discutir sobre os produtos em si, os hábitos de consumo e a imagem que possuem sobre as marcas. Isto foi relevante pois gerou possibilidade de comparação entre a percepção que havia na mente dos participantes quanto às marcas e seus produtos, com as peças de comunicação que iriam ver, caso desconhecessem.

Qualidade foi o fator principal, e praticamente único, **atributo que faz os executivos comprarem** uma camisa da Individual ou da Dudalina. Ainda comentaram na variante de qualidade que é a durabilidade, e conforto. Atributos de caráter emocional, como ‘a marca’ não foram mencionados por nenhum participante. As camisas destas marcas foram apontadas por todos como tendo **preço superior** a outras marcas de camisa que também compram.

Sobre a **frequência com que compram** camisas Dudalina e Individual, opiniões mais distantes surgiram, alguns comentaram em uma vez ao ano, enquanto outro analisou o armário e disse que “95% das minhas camisas são da Dudalina ou da Individual”. Neste momento, outro entrevistado declarou espontaneamente, pois o assunto não era exatamente este, que “Sinceramente, eu nunca chego numa loja procurando uma camisa Dudalina ou Individual, depois que selecionei algumas e percebo que uma delas é destas marcas, dou preferência, por questão de qualidade”.

Com o mesmo peso, respostas sobre se alguma coisa impede os entrevistados de comprar mais camisas da Dudalina e da Individual, surgiram respostas como preço, dificuldade de encontrar e falta de apelo da marca, traduzida no depoimento a seguir “Confesso que nunca fui instigado nem tive desejo de ter uma camisa da Dudalina ou da Individual, talvez o marketing precise trabalhar mais isso...”. Depois disto, o assunto voltou-

se novamente sobre onde encontrar, apontaram desconhecer quais multimasas comercializam as marcas em Blumenau, lembrando-se apenas das lojas de aeroporto.

Questionados sobre a possível **diferença** que imaginam existir **entre as duas marcas**, apontaram a Dudalina como uma marca mais séria e de estilo formal e a Individual como despojada, com estilo casual. Neste momento, as camisas assinadas pelo jornalista de moda Fernando Barros foram lembradas como uma linha de produtos que transmitia seriedade. Houve ainda um depoimento declarando preferir Dudalina à Individual por ter a impressão de possuir mais qualidade “a Dudalina é bastante perfeccionista na confecção de camisa social”, conclui.

A maioria dos entrevistados mostraram **identificar-se** com as roupas tanto da Dudalina quanto da Individual, sentindo-se bem usando, tendo a Dudalina uma identificação maior com alguns entrevistados por ser mais formal. Mesmo não sendo apresentados à nenhuma comunicação ainda, um entrevistado mencionou as campanhas publicitárias atuais das marcas como fator que diminui sua vontade de comprar as mesmas “os anúncios são muito frios, não tenho vontade de ter uma camisa ao ver aquele cara usando, parece um boneco de cera, e isto me influencia negativamente”, relatou o executivo que tem envolvimento com a área de comunicação.

Tendo como base de resposta apenas a lembrança que tinham de campanhas anteriores e da experiência passada que tiveram com seus produtos e as marcas Dudalina e Individual no geral, segue opinião geral do grupo quanto às seguintes questões:

- a) Se a marca Dudalina fosse uma pessoa, como ela seria? Seria uma pessoa ***bem-sucedida, elegante e formal.***
- b) Se a marca Individual fosse uma pessoa, como ela seria? Uma pessoa ***moderna, jovem, alegre e despojada.***

*Comunicações da Dudalina*

A campanha completa de comunicação atual da marca Dudalina, que refere-se ao segundo semestre de 2007, ou coleção Verão 07-08, foi apresentada para o grupo e as reações registradas, inicialmente, em comentários espontâneos (ver imagens da campanha no anexo B). O entrosamento do grupo estava ainda maior quando surgiram depoimentos sem que nenhuma pergunta específica havia sido realizada, sendo alguns deles: “o que eu espero de uma camisa não está transmitido nestas imagens”, “se for mulher para comprar camisa acharia o homem atraente, talvez, mas como é o caso de o homem comprar...”, “acho que nem mulher está procurando este tipo de homem, assim engomado”, “não parece que os anúncios são para homem pois o público vai olhar e dizer que o modelo é meio estranho, meio homossexual”, “se for para criar personalidade para a marca, não sei, acho que a maioria dos homens não quer ser este cara aí”, “um jovem ou um executivo não são como este modelo”, “se observarmos as expressões do modelo, ele passa um ar inseguro, sendo que um executivo precisa de atitude para fechar negócios..”, “estou tentando descobrir o que tentaram transmitir com estas peças, e não consigo”, “mesmo se quiseram mostrar roupas para um evento social à noite, o visual do modelo continua exagerado, plastificado”, “o modelo tem um leve sorriso estranho, nem sério nem carismático”.

Quando questionados sobre o que particularmente gostaram nos anúncios apontaram que algumas camisas são muito bonitas, apesar de outras acharem muito feias. Os maiores motivos por não apreciarem as comunicações da Dudalina, no geral, foram a expressão do modelo, mencionada por não transmitir a imagem de pessoa bem-sucedida e realizada, e o contexto e a ambientação das comunicações. Um participante lembrou a campanha de automóveis da Ford, do carro Fusion, em que retratam um executivo que fez por merecer o carro, ou seja, o executivo se esforçou e teve o produto como retribuição, a Dudalina não está

fazendo isso (...) “em todas as fotos o cara não está fazendo nada, ele é só um manequim” complementou outro entrevistado. Os depoimentos espontâneos geraram mais opiniões: “existem outras campanhas que o modelo também está estático, mas o estilo do modelo é outro”. “Numa campanha internacional de perfumes até é tolerável usar um modelo sem muita expressão, mas no caso de uma camisa, que você veste, precisa se identificar com o manequim”.

Sobre a mensagem que o anúncio tentava transmitir, novos depoimentos, na íntegra: “Não faço a menor idéia”, “Eles não sabem se querem atingir a esposa ou o consumidor em si”, “estão tentando um posicionamento mais fashion, mas parece uma foto de catálogo”, “talvez o lojista goste deste estilo de foto tipo de catálogo”. Analisaram ainda que o motivo do desagrado da maioria não se dava à falta de texto necessariamente, mas de imagens auxiliares, como um notebook, um carro. “Seja uma caneta na mão dele, já vai demonstrar que ele faz algo”.

Apesar de já terem comentado um pouco sobre o assunto, a moderadora seguiu o guia de discussão e questionou sobre a reação ao modelo da campanha de comunicação, sobre o que gostaram ou não nele, e os depoimentos seguem carregados de críticas e até preconceito: “Rejeição, parece muito artificial, homossexual, inclusive suas poses para as fotos”, “Não quero nem jogar futebol com este cara, tenho receio do que podem falar de mim se me verem ao lado dele”. A partir destes comentários, nem foi possível questionar se possuem identificação com o modelo ou se gostariam de ser como ele no futuro.

O grupo apresentou-se bastante homogêneo em todas as suas opiniões e concordaram novamente que não lembravam ter visto nada desta campanha atual que foram apresentados apesar de costumarem ler a *Vip*, alguns, e *Men's Health*, outros. Isto indica que os anúncios não lhes chamou a atenção, visto que a empresa anuncia nestas revistas. Não lembraram também de outro tipo de comunicação como os *front-lights* em aeroportos ou os editoriais de

moda conquistados pelas assessorias de imprensa das marcas. Após ser comentado que existiam tais materiais, disseram que estavam recordando. Ao questionar se a mensagem de tudo o que lembravam era similar sobre a marca, voltaram ao passado e argumentaram que lembravam de uma campanha que tinha a camisa com a gravata que comparava com vinho e outras coisas de requinte, e que gostavam mais deste conceito “todos gostavam de usar Dudalina porque transmitia ser melhor, tinha um porquê de usar”, comentou-se. As campanhas antigas não foram julgadas como perfeitas, mas melhores do que a atual em alguns pontos, como nos depoimentos a seguir: “eram mais inteligentes”; “usar pessoas é legal, mas há diversas maneiras para se fazer isso, do modelo se impor, de se criar ambientes mais apropriados”; “a campanha tem que estar à altura do que é a camisa” finalizou um entrevistado.

De maneira geral, a partir dos depoimentos, foi possível concluir que o grupo de público-alvo da marca Dudalina não se identifica com esta campanha e que, por este motivo, não se motivam a comprar os produtos da marca, podendo acontecer de comprarem sem perceber a marca. Porém, o conhecimento que tem sobre a Dudalina S.A e a qualidade que reconhecem nos produtos influencia positivamente a percepção que o grupo tem da marca.

Com o objetivo de perceber alguma possível mudança na opinião geral do grupo e sobre a personalidade que identificam na marca após conhecerem a campanha de comunicação, foi perguntado novamente:

a) O anúncio mudou sua percepção da marca? “diminuiu a imagem que eu tinha da marca”; “Leva a um patamar de marca fashion, focando apenas na marca, mas sem conceito, e a marca ainda não é tão reconhecida”; “talvez em São Paulo o apelo seja melhor compreendido”; “eu sou de São Paulo e não via a marca com força lá”; “se fosse bem posicionado você saberia onde encontrar o produto”; “a campanha trouxe pra mim um pouco mais de elegância, glamour, mas acompanhada de fragilidade, estas poses e este modelo...”

b) Se a marca Dudalina fosse uma pessoa, como ela seria? *Formal, elegante, de sucesso, uma pessoa forte e bem sucedido.*

Os depoimentos espontâneos antes da visualização da campanha de comunicação, por parte do público-alvo da Dudalina, foram *bem-sucedida, elegante e formal*, sendo que após a campanha foi acrescentada a expressão de que a Dudalina seria uma *pessoa forte*. Decorrencia da necessidade de uma imagem mais masculina nas campanhas para maior identificação do público-alvo, visto à insegurança apontada ao modelo das peças de comunicação da marca na visão dos entrevistados.

As médias resultantes das notas de avaliação dos traços de personalidade da marca **Dudalina**, por parte de seu **público-alvo**, foram bem mais baixas que as atribuídas pelos gestores de comunicação da marca, no geral. Por exemplo, não foi pontuado, na média, nenhum traço com nota superior à 8,6, o que aponta que nenhum dos traços de personalidade descreve totalmente a marca. O resultado geral ficou bem dividido, com metade exata das 38 características com média acima de 7 e metade abaixo. Os **nove** traços mais pontuados, tiveram suas médias acima de 7,7 e estão descritas a seguir, dentro das devidas dimensões: *alta-classe, chique, elegante e sofisticada (da dimensão Sofisticação); correta, respeitável, responsável e séria (pertencentes à dimensão de Credibilidade) e atualizada (da dimensão Audácia).*

Na comparação entre as definições espontâneas do público aos traços eleitos pelo instrumento de pesquisa, nota-se concordância entre às características de sofisticação porém discordância ao apontar o clássico e depois o atualizado/audácia. Os traços da dimensão Credibilidade também foram bastante considerados no questionário de avaliação, mas sem mencionar exatamente o termo Bem-sucedida que haviam comentado espontaneamente.

*Comunicações da Individual*

A campanha completa de comunicação da marca Individual (ver peças no anexo C) foi apresentada através de projeção e pelo catálogo impresso, sendo que a mesma está sendo veiculada atualmente, e refere-se ao segundo semestre de 2007. As reações aos vários anúncios, de maneira geral e espontânea foram, nesta ordem: “agressivo, arrojado, atrevido, cafajeste”; “Bem fashion”; “gosto mais do que da campanha da Dudalina”; “tem mais ambientação”; “aqui o modelo se definiu, pois ou ele ri ou fica sério”; “foto está limpa, clara, mais arte, mais moderna”; “a camisa é o centro da foto, na outra (da Dudalina) o manequim era o centro”; “o cara não tem cara de homossexual como o outro”; “o modelo tem mais carisma”; “tem uma lambreta de fundo, isso é legal”; “camisas muito bonitas”.

Como os entrevistados tinham recém analisado as campanhas da marca Dudalina, foi inevitável que os comentários sobre a campanha da Individual viessem em tom comparativo, quando questionados sobre o que gostaram ou não gostaram na campanha de maneira geral: “Gostei que foi dado o devido destaque à camisa, e não ao modelo nem ao cenário”; “as poses do modelo mostram que a camisa é versátil, na Dudalina pareciam camisas desconfortáveis pois ele estava muito paradinho”; “eles aqueceram um pouco o ambiente com móveis e a lambreta, o que traz mais para a realidade das pessoas do que o ambiente frio da campanha da Dudalina”.

As comparações favoreceram a aceitação maior a esta campanha sendo que todos os entrevistados declararam que identificam-se com os anúncios da campanha e sentem-se motivados a comprar os produtos da Individual por causa dos anúncios. A mensagem mais apontada como a que percebem estar por trás das comunicações da Individual são de liberdade, qualidade e modernidade. Força, independência, jovialidade e atitude também foram interpretações dos anúncios de maneira geral. “Dizem que quando a pessoa vai se sentindo cada vez mais velho, mais ela deseja transparecer jovem, e estes anúncios estão



motivando a jovialidade”. Gostaram do modelo e do anúncio em geral, mas não ao ponto de que aspirassem ser como ele pois não transmite ser um executivo poderoso, exemplificaram.

Novamente os membros do grupo não lembravam ver comunicações da Individual em alguma revista, outdoor ou qualquer outro meio de comunicação. Sobre editoriais de moda, observam pouco, apenas quando um produto realmente se destaca eles procuram saber qual a marca dele. Não lembram de terem visto nem Individual nem Dudalina nestes editoriais de moda.

A primeira campanha mais antiga que se lembraram, ao serem instigados, foi com o ator de novelas nacionais Edson Celulari, em seguida com o ator Victor Fasano, e comentaram “Eu acredito que seria interessante definir melhor o foco, ou que continuassem com homens sedutores para agradar as mulheres, em revistas femininas, ou buscassem algum modelo que gerasse um projeção do público-alvo em desejar ser aquele cara” “se o modelo está num ambiente interessante eu deixo de olhar para o modelo e passo a desejar estar naquele mesmo lugar, me projetando no ambiente” “um ambiente que tenha uma imagem de elegância e poder” “o uso de celebridades bem escolhidas é interessante para chamar a atenção” “a impressão que as duas campanhas me dão é que a Dudalina faz campanhas para curto-prazo, para alcançar metas de vendas e não para construção de conceito de marca” “apesar disto ser realmente difícil de se fazer, não percebo muito conceito por trás das marcas” “penso que focar em marca fashion é interessante para a Individual, mas a Dudalina deveria destacar a qualidade do produto, quem sabe comentando mesmo sobre fios egípcios e cristais Swarovski”

Para encerrar, foram questionados novamente: a) Se a marca Individual fosse uma pessoa, como ela seria? *Fashion, arrojada, jovem*. b) O anúncio mudou sua percepção da marca? “Não. Ficou dentro da expectativa e da imagem que já tínhamos dela”.

Comparando a opinião espontânea do público-alvo sobre a marca Individual, antes e depois de conhecerem a campanha, percebe-se que descartaram a opinião da marca ser *alegre*, mas mantiveram os demais traços através de palavras similares: jovem, moderna e despojada (antes) e jovem, fashion e arrojada, (depois).

Bastante equilibrada também a opinião do **público-alvo** da marca **Individual**, pois elegeram quinze traços como condizentes com a personalidade da marca e treze como que descrevem ligeiramente ou não descrevem a marca. **Onze** foram os traços que apresentaram média superior à 8, descrevendo a marca Individual como: *atualizada, criativa, jovem, moderna e ousada (variantes da dimensão Audácia); festiva, informal e legal (da dimensão Diversão) e confiante, confiável e consistente (provenientes da dimensão Credibilidade)*.

A contribuição do grupo à pesquisa foi bastante relevante devido à qualidade de seus depoimentos embasados em análise apurada, com opiniões sempre respaldadas em justificativas coerentes dentro de um bom entrosamento que motivava a participação de todos. Pelo fator de confidencialidade dos respondentes, não é possível apresentar nomes ou cargos das empresas que trabalham ou possuem sociedade, mas vale salientar que o grupo foi formado por executivos de sucesso como o perfil de público das marcas indicava. Além de serem pouco conhecidos entre si e bastante similares quanto à idade e estilo de vida, conforme indica a metodologia de aplicação do *focus group*.

### **Imagem percebida pelo público-alvo da marca Base**

O segundo grupo da pesquisa que foi entrevistado através da metodologia de grupo de discussão, ou *focus group*, foram jovens universitários entre 18 e 24 anos, de classe A/B, usuários da marca Base (ver guia de discussão no apêndice D). A seleção deu-se em sala de aula, entre estudantes do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Regional de

Blumenau (FURB/Blumenau-SC), do período matutino por, geralmente, terem ajuda dos pais no custeio da mensalidade, visto que teriam menos carga horária disponível para o trabalho, e por alunos deste curso, estarem mais preocupados com a imagem pessoal (perfil definido pela empresa) e imagem de marcas. Situados dentro de uma sala de aula, foram servidos apenas lanches naturais e refrigerantes. No total, oito jovens participaram da entrevista, que também mostraram ter apreciado a oportunidade de expressarem suas opiniões numa pesquisa.

Uma apresentação da metodologia da pesquisa serviu como início das atividades. Foram orientados para que se expressassem ao máximo, livremente; que não ficassem constrangidos com a câmera; que não realizassem discussões paralelas nem respondessem com outras perguntas; e que não se ofendessem caso a moderadora necessitasse redirecionar a discussão para que pudesse coordenar as atividades dentro do tempo estimado.

#### *Hábitos de consumo de roupas*

Os jovens entrevistados nesta pesquisa, elegeram como visual para o dia-a-dia, tanto para estudar quanto para trabalhar, o básico jeans e camiseta de malha. Tênis e boné também foram apontados como complementos do vestuário cotidiano. Para sair ‘na balada’, como se referem às ocasiões sociais, costumam repetir a mesma combinação de roupas, usando camisas sociais apenas para momentos realmente formais, como casamentos e formaturas, geralmente acompanhadas de terno e gravata. A camiseta pólo foi eleita como uma opção mais arrumada do que a camiseta simples, e alguns poucos gostam de usar uma camisa de tecido despojado de manga curta ou comprida mas com a manga dobrada.

Um dos critérios mais comentados por definirem a escolha de uma roupa foi o de exclusividade: “gosto de roupas que tenham um diferencial e que eu não encontre outro usando uma igual”. A marca, por sua vez, quando realmente reconhecida e desejada pelo

grupo na qual estão inseridos, ultrapassa esta necessidade de exclusividade e o diferencial passa a ser a própria grife, como no depoimento seguinte: “uma pólo da Tommy te dá um *status*, mesmo que tenham cem caras usando na festa”. A qualidade da roupa foi um item mencionado, mas um entrevistado reconheceu que isto é difícil de medir antes de comprar e usar a roupa. Por fim, o design, a estampa e a criatividade do estilo da peça também são valorizados.

Quando a roupa é de um estilo que costumam usar sempre, como jeans e camiseta, ninguém costuma influenciar no momento da decisão de compra, apenas em situações da compra de um terno, é que o vendedor ajudou a escolher a melhor compra de alguns entrevistados. As lojas do tipo multimarca são preferidas pelos jovens pesquisados por apresentaram mais opções de marcas.

A média de preço que os entrevistados pagam numa camiseta de malha gira em torno de R\$70,00, sendo o máximo entre R\$150,00 e R\$200,00. A marca foi o único motivo declarado entre os pesquisados que fazem com que paguem mais por uma roupa.

A inovação tecnológica de tecidos aliada a preocupação ambiental das empresas são fatores considerados importantes pelos entrevistados no geral. Histórias de falta de responsabilidade social das empresas também foram mencionados como fator de rejeição por determinada marca, na qual citaram a Nike como exemplo, apesar de em alguns casos não deixarem de comprar. No geral, eles não buscam se informar sobre o que as empresas estão fazendo, mas caso fiquem sabendo, algumas ações sociais e ambientais refletem negativa ou positivamente na imagem das marcas “soube de um trabalho ambiental forte de uma empresa de roupas e o conceito daquela marca subiu pra mim de zero a dez” declarou um jovem.

A maioria dos entrevistados pareceu tímida em declarar que gostam de moda pois, apesar de mostrarem conhecer de tendências da área salientaram que não buscam se informar

a respeito, mas que conhecem através de alguma dica da namorada ou observando como os colegas se vestem. Adequação foi apontado como mais importante do que estar na moda. Costumam ler as revistas que estão veiculando a campanha atual da Base, como Vip e Men's Health, mas observam pouco os editoriais de moda das mesmas.

Sentir-se bem consigo mesmo pelo que está se vestindo é mais importante, para os pesquisados, do que a opinião de qualquer outra pessoa para saber se estão bem vestidos.

Todos os jovens participantes apreciam quando o símbolo ou o nome da marca esteja estampado ou destacado em forma de etiqueta nas roupas que usam, principalmente se é de uma marca que possui valor para eles. Eles apreciam, também, na sua totalidade, quando recebem elogios pelo que estão vestindo, e isto costuma acontecer mais quando estão usando algo diferente da maioria. No caso de usarem algo de uma marca cara ou que está na moda, dificilmente as pessoas comentam, mas gostam de ser notados por estes motivos também.

A vaidade está bastante presente na vida destes jovens de classe média-alta. Em nome da estética a maioria pratica esporte e alimentam-se de maneira moderada e saudável. Um entrevistado declarou ter parado de beber para emagrecer e outro disse estar sempre com as unhas feitas.

A internet é a mídia de preferência geral dos entrevistados para a busca de informação e lazer, sendo que acreditam ser muito importante estarem atualizados. Através dela, relacionam-se com amigos, ouvem música e, entre outros, lêem jornais o que descarta quase totalmente as mídias de rádio, jornal impresso e televisão do dia-a-dia destes jovens. Apenas canais pagos de televisão fechada foram mencionados como atrativos para alguns, para outro: “ligo a tv só quando quero assistir um DVD”.

Os participantes da pesquisa iniciaram sua discussão sobre as roupas da Base buscando uma justificativa para quando optam pela marca e entitularam, inicialmente, que o fator principal seria que ela é básica, provavelmente influenciados pelo nome. Como nenhum outro motivo foi apontado neste primeiro momento e a valorização da marca é importante para a empresa, o moderador questionou se a marca em si não era motivo para a compra. No geral, alegaram que quando havia uma loja da Base no Shopping Neumarkt, em Blumenau, admiravam mais e sentiam mais vontade em comprar seus produtos. Neste momento, o assunto desviou para o desconhecimento de grande parte do grupo dos locais de venda atuais da marca. Novo pesquisado retomou o assunto justificando que a Base tem preço baixo, qualidade e que camisetas lisas ou estampas simples lhe faziam optar pela compra da marca “se estou com uma camiseta lisa, em que a logomarca apenas aparece pequena no lado esquerdo do peito, não me incomoda se encontro outro cara usando uma camiseta igual”.

Sobre o preço das roupas da Base, ainda, os jovens do grupo de discussão acreditam que os produtos da marca tenham preço inferior às demais marcas de roupa que costumam adquirir. Comentaram que compram pouco os produtos da Base atualmente, principalmente por não encontrar, e que se analisarem o armário, a quantidade de roupas que possuem da marca não chega a dez por cento do que possuem, no geral.

A identificação de locais que vendam a marca foi novamente apontada como um dos motivos que impede a compra de mais produtos, seguido de falta de divulgação. Um dos participantes declarou “achei que a Base tinha mudado de nome para Beagle, e eu nunca gostei daquele símbolo do cachorrinho, por isso não comprei mais”. Enquanto outro comentou sobre o estilo das roupas “vi uma camisa listrada que não dava para usar com terno porque tinha umas flores estampada, parecia que era só para ser usada em baile de tema havaiano, não gostei”.

A opinião do grupo dividiu-se, no final, ao serem questionados sobre a possível identificação deles com as roupas da Base. Alguns disseram desconhecer o estilo atual, mas que gostavam das roupas que tinham no passado, outros disseram ter comprado recentemente e que gostaram de tudo, e outros trinta por cento do grupo declararam não se identificar em nada com a marca.

Para mensuração de possível mudança de opinião após conhecerem a campanha da marca, foram questionados neste momento : a) se a marca Base fosse uma pessoa, como ela seria? *Básico, todas as peças de estilo simples*. O estilo *country* também foi lembrado, mas acreditam que isto deva estar mudando.

#### *Comunicações da Base*

A campanha atual e completa de comunicação da marca Base, que refere-se ao segundo semestre de 2007, ou coleção Verão 07-08, foi apresentada para o grupo (conhecer campanha no anexo D). As reação inicial dos jovens foi de silêncio e grande observação, sem nenhum comentário espontâneo. Ao serem questionados se haviam gostado de algo, apenas um participante declarou que gostou, só dos produtos em malha. Isto motivou os demais, que concordaram que as camisas não eram muito interessantes. Sobre a campanha em si, um participante iniciou com “falta alguma coisa”, e os outros complementaram “parece que não tem conceito, identidade, não consigo perceber qual o público da marca”; “o cenário não é legal”; “muito só praia”; “parece que o cara não faz nada da vida”; “este modelo trabalha no clube das mulheres!!”.

Instigados pelo moderador sobre a capacidade da campanha em motivá-los a comprar os produtos Base, comentários negativos surgiram “não me motiva porque parece que o anúncio é do modelo, e não da roupa”; “ou que seja anúncio para mulher e não para homem”

obtendo o apoio de opinião dos demais participantes. Além do cenário, muito artificial para o grupo, os modelos também não agradaram os jovens, principalmente o de cabelo mais comprido, “este penteado é muito *emos*”, referindo-se a nova tribo de adolescentes que lembram os góticos e os *punks*, mas sem posicionamento político (ver fonte [http://www.diariopopular.com.br/01\\_07\\_06/adolescendopag0401e0501.html](http://www.diariopopular.com.br/01_07_06/adolescendopag0401e0501.html)) (acesso em 04 de outubro de 2007) com os olhos pintados e os cabelos pretos com franjas enormes.

A mensagem por trás das comunicações atuais da marca foi difícil de ser identificada pelo grupo, ao serem questionados, concluíram que uma frase criativa poderia ajudar a transmitir mais conceito para a marca, finalizando que não se identificam com a campanha de maneira geral.

Questionados sobre os modelos especificamente, iniciaram o debate dizendo que é ruim focar muito apenas neles, mas refletiram comparando novamente com outra marca que acreditam ter público parecido “pode focar no modelo, desde que se tenha conceito, por exemplo, a Beagle tem anúncio em que se vê um cara atravessando um rio com os braços segurando um tronco, nem se consegue ver direito o produto, mas o modelo se destaca porque tem atitude”; “é um conceito de aventura”; “tem uma que é um cara de costas numa montanha, não precisa dizer mais nada”; “muito show o conceito, e olha que a logomarca aparece enorme nas peças publicitárias”, concordaram os demais jovens. Sendo que a repercussão da comparação com a Beagle foi grande, foram questionados pela moderadora se preferem, então, este tipo de campanha. A maioria respondeu que sim, pelo conceito de liberdade e aventura, sendo que um comentário importante foi declarado neste momento “a campanha da Beagle é muito legal, mas todo este conceito nem sempre está refletido nas roupas em si”. Analisando o site da marca Beagle [www.lojasbeagle.com.br](http://www.lojasbeagle.com.br) (acesso em 05 de outubro de 2007), as peças publicitárias referenciadas pelo grupo não foram identificadas, pelo fato de terem no ar uma nova campanha. Mas o conceito destas novas comunicações



mantém-se baseado em liberdade e atitude, com os modelos em ação, em situações alegres e com o espírito jovem. Ainda sobre os modelos da Base, disseram não aspirar ser como eles “pois vivem num mundo muito calmo e obscuro demais”.

Desde alguns dias antes da data em que foi realizada a pesquisa com este grupo de jovens, 4 de outubro de 2007, a Base estava veiculando na cidade de Blumenau, várias placas de outdoor da marca mas, ao serem questionados sobre a lembrança de terem visto alguma peça publicitária da marca recentemente, nenhum dos participantes recordou qualquer comunicação da marca. Campanhas do passado também não foram mencionadas.

Para encerrar esta etapa, a moderadora perguntou novamente: a) se a marca Base fosse uma pessoa, como ela seria? E as respostas variaram entre “*jovem*”, “*boa-vida*”, “trabalha quando quer”, “tem uma profissão do tipo modelo que não tem horário fixo”, “pode malhar e pegar onda o dia inteiro”, “tem tempo para fazer academia”; b) a campanha mudou a percepção? Sim, imaginávamos uma marca de mais atitude, foi a opinião geral do grupo pesquisado.

Comparando a opinião espontânea do grupo sobre a personalidade da marca antes da campanha, que definiram com básica, e depois, como jovem e boa-vida, percebe-se que houve bastante diferença na percepção do público. Provavelmente referiam-se, anteriormente, ao estilo das roupas em si, e depois foram bastante influenciados pela imagem dos modelos e cenário das fotos.

Através do instrumento de pesquisa baseado em Muniz e Marchetti (2005), o grupo de jovens apontou 21 traços acima de 7, sendo 11 acima de 7,8: *atualizada, jovem, moderna e ousada (variantes da dimensão Audácia); festiva, legal e simpática (da dimensão Diversão); bem-sucedida, confiante e leal (provenientes da dimensão Credibilidade), e sofisticada (dimensão Sofisticação).*

Esta avaliação demonstra acarretar maior criatividade e audácia à marca em comparação ao termo definido anteriormente da marca ser 'básica'. Traços da dimensão Credibilidade e Sofisticação tampouco haviam sido mencionados.

## 5 CONCLUSÕES GERAIS

O interesse pelo tema surgiu a partir da percepção do pesquisador de insuficiência de trabalhos científicos sobre CIM e personalidade de marca no Brasil, apesar do grande número de artigos acadêmicos em nível mundial. Outro fator considerado foi a falta de trabalhos que explorassem mais do que as definições de CIM e personalidade de marca e trouxessem modelos de processos para avaliar a prática da CIM nas organizações, bem como ferramentas de mensuração da personalidade das marcas.

O presente estudo permitiu alcançar o objetivo proposto de analisar o modo na qual a estratégia de comunicação integrada de marketing contribui para a construção de personalidade de marca através da análise qualitativa de um caso específico, a empresa têxtil Dudalina S.A, por meio de suas marcas de roupas Dudalina, Individual e Base. Em relação aos objetivos específicos, o estudo possibilitou verificar junto aos gestores da comunicação de uma empresa têxtil, e seu principais fornecedores de serviços em comunicação, que o conhecimento que possuem quanto ao conceito e função da CIM e da Personalidade de Marca é pequeno, porém creditaram importância aos temas assim que tiveram maior conhecimento sobre os mesmos durante a própria pesquisa.

Quanto ao segundo objetivo específico de verificar como a empresa desenvolve suas ações de CIM, percebeu-se que a mesma não possui modelos ou processos para manter a sinergia entre os conteúdos das variadas peças de comunicação, seus profissionais, departamentos e fornecedores. Isto acarretou numa análise de resultados menos aprofundada do que a esperada, quanto à assuntos da revisão de literatura como as diferenças e

especialidades das ferramentas de CIM, por exemplo. A comparação ao processo de Schultz (2002) foi dificultada desde o início, visto que o modelo sugere que tudo se inicie nas informações dos consumidores no banco de dados, para gerar relacionamento com os mesmos, e a empresa não possui nenhum registro nesta área.

No caso da Dudalina S.A, o terceiro objetivo específico trouxe a informação de que a empresa define as personalidades das marcas praticamente sem informação mercadológica considerando a inexistência de pesquisas com os consumidores, num documento denominado por eles de ‘prisma’, mas de uso restrito, sem a divulgação entre funcionários e fornecedores para garantir a homogeneidade do foco estratégico das ações de comunicação de marketing das marcas. Tais definições são em alguns momentos contraditórias entre si, similares entre as marcas algumas vezes e geralmente parecidas com o perfil do público-alvo. Quando os gestores de comunicação da empresa avaliaram em que grau os trinta e oito traços comuns de personalidade descreviam cada uma das suas marcas, houve ainda uma eleição muito grande de características apontadas como ideais, faltando foco e objetividade na definição.

Como último objetivo específico, a pesquisa junto ao público-alvo resultou na imagem que os consumidores possuem das marcas Dudalina, Individual e Base, provenientes de todas as experiências recentes e passadas que os mesmos tiveram com as marcas, independente da ferramenta de CIM que transmitiu o conteúdo das respectivas mensagens de personalidade. A marca Dudalina elegeu as dimensões de Credibilidade, Sofisticação e Audácia como objetivos estratégicos, e o público-alvo correspondeu com sua correta interpretação sobre a mesma, citando as mesmas dimensões. Na Individual, os objetivos da marca também permearam as dimensões de Credibilidade, Sofisticação e Audácia, por parte dos gestores de comunicação da empresa, porém, o público assimilou apenas a Credibilidade e Audácia, substituindo traços de Sofisticação para os de Diversão, elegendo a marca como festiva, informal e legal, entre outros. A marca Base demonstrou certa sintonia com seu

público, quando o mesmo percebeu a marca com as mesmas dimensões determinadas pela empresa, de Audácia, Diversão e Credibilidade, acrescentando apenas a Sofisticação à marca e valorizando mais algumas dimensões diferentemente do que a empresa.

Pode-se concluir que, os objetivos da empresa estão sendo interpretados com alguma adequação pelo público. Porém, tanto os traços definidos pela empresa quanto os absorvidos pelo público são em grande quantidade e alguns contraditórios, representando uma personalidade fraca por parte das marcas. Também se destaca a falta de um processo ou modelo de aplicação da CIM, sendo que empresa aplica parte da estratégia pela experiência profissional dos envolvidos, de forma intuitiva, como os próprios gestores de comunicação da empresa determinaram. Longe de ser o ideal, a empresa não coordena com proximidade as ações de CIM, porém define algumas fotos mais relevantes a serem repetidas em diversas ferramentas de comunicação de cada campanha, gerando alguma homogeneidade para cada marca. E, de uma forma ou de outra, a utilização da CIM pela empresa, tem contribuído para uma boa percepção da personalidade das marcas estudadas no caso.

## CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A fundamentação teórica desta pesquisa permitiu uma reflexão sobre a importância da aplicação de uma CIM eficaz como estratégia de criação de valor de marca; maximização do retorno sobre os investimentos na área de comunicação de marketing e adequada comunicação da personalidade das marcas de uma organização. A contribuição desta estratégia para a construção de personalidade de marca é a transmissão de comunicação através de uma única mensagem e imagem, favorecendo a percepção correta do público sobre

as marcas e iniciando com elas um relacionamento comercial e afetivo interessante para ambos os lados.

A pesquisa envolveu várias etapas, todas de metodologia qualitativa e respaldadas em adaptações de instrumentos de coleta e análise utilizados por outros autores nacionais e internacionais. Inicialmente, a entrevista em profundidade com os gestores de comunicação de marketing da empresa/objeto do estudo recorreu ao guia de performance de CIM de Reid (2005). Por sua vez, os dados coletados nesta etapa foram comparados ainda aos modelos de planejamento de CIM de Kotler (2000) e de Schultz (2002), e demonstraram falta de comprometimento da empresa em seguir um processo de aplicação da CIM, apesar de seu reconhecimento e aplicação praticamente intuitiva de parte da estratégia, que se resume em repetir as mesmas imagens durante cada campanha.

Para a mensuração da personalidade das três marcas da empresa, Dudalina, Individual e Base, foram realizados grupos de discussão com o público-alvo das marcas, com perfil definido anteriormente pela própria empresa. A contribuição de Muniz e Marchetti (2005) ao reconhecido trabalho de Aaker (1997) na área, propiciaram a elaboração de um instrumento de pesquisa na qual avaliou a personalidade das marcas estudadas a partir de 38 traços de personalidade, gerando similaridade entre termos para a garantia do rigor da pesquisa qualitativa.

A análise deste estudo de caso considerou todos os envolvidos com a comunicação da empresa, funcionários e fornecedores de serviços da área de comunicação de marketing, e comparou os objetivos estratégicos destes sobre suas marcas em relação à imagem que estava sendo absorvida pelos respectivos consumidores. Deste modo, envolveu todos atores que participam deste processo de comunicação de marketing.

## RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

Para melhor análise da empresa Dudalina, que foi o objeto do estudo desta pesquisa, segue um resumo do que já foi analisado e apresentado nos resultados da pesquisa, com quadros comparativos entre os objetivos dos gestores das marcas e a imagem percebida pelo público-alvo das marcas Dudalina, Individual e Base, respectivamente as figuras 18, 19 e 20.

### ***Dudalina***

Definição espontânea da empresa		Personalidade: sofisticada, elegante e clássica
Traços mais apontados através do instrumento de pesquisa por cada ator do processo de CIM	Funcionários	Bem-sucedida, confiante, confiável, correta, respeitável, responsável, séria (Credibilidade); chique, alta-classe, elegante, sofisticada e glamorosa (Sofisticação) e atualizada (Audácia)
	Fornecedores	Confiante, confiável, correta, equilibrada, respeitável, responsável, séria (Credibilidade) e chique, alta-classe, elegante e sofisticada (Sofisticação)
	Público-alvo	Alta-classe, chique, elegante e sofisticada (Sofisticação); correta, respeitável, responsável e séria (Credibilidade) e atualizada (Audácia)
Definição espontânea do Público-alvo (antes e depois de conhecerem a campanha)		bem-sucedida, elegante e formal (antes) e Formal, elegante, de sucesso, um cara forte e bem sucedido (depois)

**Figura 18 – Resumo dos objetivos e imagem percebida da personalidade da marca**

FONTE: Dados da pesquisa.

### ***Individual***

Definição espontânea da empresa		Personalidade: masculina, atualizada e equilibrada (light, se conhece)
Traços mais apontados através do instrumento de pesquisa por cada ator do processo de CIM	Funcionários	Bem-sucedida, confiante, confiável, consistente, correta, respeitável e responsável (Credibilidade); alta-classe, chique e sofisticada (Sofisticação) e atualizada, moderna e corajosa (Audácia)
	Fornecedores	Confiante, confiável, segura, correta, e responsável (Credibilidade); atualizada e corajosa (Audácia) e elegante (Sofisticação)
	Público-alvo	Atualizada, criativa, jovem, moderna e ousada (Audácia); festiva, informal e legal (Diversão) e confiante, confiável e consistente (Credibilidade)
Definição espontânea do Público-alvo (antes e depois de conhecerem a campanha)		moderna, jovem, alegre e despojada (antes) e <i>fashion</i> , descolada, jovem (depois)

**Figura 19 – Resumo dos objetivos e imagem percebida da personalidade da marca Individual**

FONTE: Dados da pesquisa.

**Base**

Definição espontânea da empresa		Personalidade da marca: irreverente e antenada;
Traços mais apontados através do instrumento de pesquisa por cada ator do processo de CIM	Funcionários	Jovem, atualizada, criativa, moderna e ousada (Audácia); alegre, bem-humorada, informal e legal (Diversão) e correta e responsável (Credibilidade)
	Fornecedores	Jovem, criativa, moderna e ousada (Audácia); informal e legal (Diversão) e confiante e responsável (Credibilidade)
	Público-alvo	Atualizada, jovem, moderna e ousada (Audácia); festiva, legal e simpática (Diversão); bem-sucedida, confiante e leal (Credibilidade), e sofisticada (Sofisticação)
Definição espontânea do Público-alvo (antes e depois de conhecerem a campanha)		Básico (antes), jovem e boa-vida (depois).

**Figura 20– Resumo dos objetivos e imagem percebida da personalidade da marca Base**

FONTE: Dados da pesquisa.

Com estes dados em mãos, a empresa pode afinar ainda mais suas estratégias mercadológicas conhecendo melhor as necessidades e desejos do público-alvo de cada marca, revisando posicionamentos de marca, caso achar necessário. Academicamente, o objetivo do trabalho volta-se mais para a metodologia de análise do caso, portanto, os resultados apresentados são satisfatórios, apesar de pequenas alterações entre os objetivos e resultados de imagem das marcas. Porém, na prática, tais ruídos podem ser melhorados substancialmente, e novas pesquisas mercadológicas certamente trarão resultados significantes para a empresa visto que as personalidades, no geral, foram interpretadas com certa adequação, mas na maioria dos casos não está gerando identificação no público-alvo. Pode-se dizer que a mensagem e a imagem são similares e integradas, mas o que transmitem é relativamente vago e com fraco apelo de atração do público. As metodologias acadêmicas são formas de ajudar a prática das organizações no conhecimento de seu mercado, melhor comunicação com ele e desenvolvimento de um relacionamento agradável entre marcas fortes e conhecido público consumidor.



## LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da pesquisa qualitativa proporcionar informações muito úteis, uma limitação encontrada com esta metodologia no estudo está relacionada ao fato de que muitas vezes os sucessos e fracassos do marketing estão em pequenas diferenças no mix de marketing que não se consegue distinguir, porém, sua eficiência é superior a uma pesquisa quantitativa na detecção de problemas específicos. Sua segunda limitação refere-se à população das pesquisas qualitativas, que não representam necessariamente o público que interessa o pesquisador, como é o caso de entrevistar dez alunos de uma universidade e supor que o grupo seja o espelho de todos os estudantes no geral. “Outra preocupação é a grande quantidade de indivíduos que, sem treinamento formal, professam ser especialistas na área” (McDANIEL e GATES, 2003, p. 123).

Como recomendação para estudos futuros, cabe a sugestão de utilização das mesmas ferramentas de mensuração da aplicação da CIM e de personalidade de marca em outras empresas também do ramo têxtil, porém, que não estejam utilizando a estratégia de CIM e em outras que possuem algum processo de coordenação da CIM. Desta forma, será possível comparar se a imagem de uma nova marca entre os consumidores, estará sendo assimilada de acordo com os objetivos da empresa, em situações distintas das encontradas no caso atual.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, Jennifer L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**. 34, 3. 1997. p. 347-356.
- \_\_\_\_\_; BENET-MARTINEZ, V. Consumption symbols as carries of culture: a study of japanese and Spanish brand personality constructs. **Journal of Personality and Social Psychology**, 81, 3. p. 492-508, 2001.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: < <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1569.php> > Acesso em 14 de março de 2007.
- BRASIL. **Código de Ética da ABEMD**. Associação Brasileira de Marketing Direto. 1997. Disponível em: < <http://www.portal.abemd.org.br/default.aspx?pagid=DKDENRRJ> > Acesso em: 29 de janeiro de 2007.
- BRETZKE, Miriam. Marketing direto. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 395-439.
- BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação (des) integrada**. Disponível em: < [http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo2.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo2.php) > Acesso em 20 de janeiro de 2007.
- CARLSON, Les; GROVE, Stephen J.; DORSCH, Michael J. Services advertising and integrated marketing communications: an empirical examination. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**. 25 (Fall) p. 68-82. 2003
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2ª ed – São Paulo: Cortez, 1998.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo : Saraiva, 2005.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.
- CORNELISSEN, Joep P.; LOCK, Andrew P. Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. **Journal of Advertising Research**. 40, 5. p. 7-15. 2000.
- CORREA, Roberto. **Contato imediato com planejamento de propaganda**. 9 ed. São Paulo: Global, 2004.
- ELLWOOD, Ian. **O livro essencial das marcas: tudo que você precisa saber em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

FERRACCIÙ, João de Simoni Soderini. Promoção de Vendas. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 345-359.

FITZPATRICK, Kathy R. The legal challenge of integrated marketing communication (IMC). **Journal of Advertising**. 34, 4. 2005. p. 93-102.

FRAZER, Charles F. Creative strategy: a management perspective. **Journal of Advertising**. 12, n 4. 1983. p. 36 – 41.

GARCÍA, Manuel Martín. **Arquitectura de marcas**. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos. Madrid: Esic Editorial, 2005.

GOBÉ, Marc. **Emotional branding**. The new paradigm for connecting brands to people. New York: Allworth Press, 2001.

GOULD, Stephen J. IMC as theory and as poststructural set of practices and discourses: a continuously evolving paradigm shift. **Journal of Advertising Research**. 44 – Março. p. 66-70. 2004.

JENKINSON, Angus; SAIN, Branko; BISHOP, Kevin. Optimising communications for charity brand management. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**. 10, 2. 2005. p. 79-92.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: **Administração de marcas**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JONES, John Philip. Promoções e publicidade. In: **A publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 2002. p.418-430.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo : Prentice Hall Brasil, 2006.

KITCHEN, Philip J. New paradigm – IMC – Under fire. 15, 1. **Competitiveness Review**. 2005. p. 72-80.

\_\_\_\_\_; BRIGNELL, Joanne; LI, Tao; JONES, Graham Spickett. The emergence of IMC: a theoretical perspective. **Journal of Advertising Research**. 44. 2004. p. 19-30.

\_\_\_\_\_; SCHULTZ, Don E. Integrated corporate and product brand communication. **Advances in Competitiveness Research**. 11, 1. p. 66-86. 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIEBENSON, Sidney C. Marketing direto. In: JONES, John Philip. **A publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 2002. p.390-404.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Métodos qualitativos em administração. **Anais do Enanpad 2005**, 2005.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Administração de produtos. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 95-123.

\_\_\_\_\_. Administração das comunicações de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 271-307.

LOMBARDI, Laci. **Indústria têxtil de Blumenau: consolidação, crise e reestruturação**. 2001. 184f. Dissertação (Mestrado em Economia) – convênio entre Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Planalto Catarinense, Florianópolis, 2001.

MADHAVARAM, Sreedhar; BADRINARAYANAN, Vishag e MCDONALD, Robert E. Integrated Marketing Communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. **Journal of Advertising**; 34, 4, 2005. p. 69-80.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**, edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MIGUEL, Nicolau André de. A venda pessoal. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 309-344.

MUNIZ, Karlan M; MARCHETTI, Renato. Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. **Anais do Enanpad 2005**, 2005.

NORMAS-PADRÃO DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA. 8 ed. Março, 2004. Disponível em: < <http://www.cenp.com.br/>> Acesso em 14 de março de 2007.

ODGEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PALMERSTON, Virgínia Borges et al. A prática da comunicação integrada nas organizações. In: IV ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 2004, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: INTERCOM, 2004. CD-ROM.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

PREDEBON, José. **Curso de propaganda: do anúncio à comunicação integrada**. São Paulo: Atlas, 2004.

PROCTOR, Tony; KITCHEN, Philip. Communication in postmodern integrated marketing. **Corporate Communications**. 7, 3. 2002. p. 144-154.

RATNATUNGA, Janek; EWING, Michael T. The brand capability value of integrated marketing communication (IMC). **Journal of Advertising**. 34, 4. 2005. p. 25-40.

REID, Mike. Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. **Journal of Advertising**. 34, 4. 2005. p. 41-53.

\_\_\_\_\_; LUXTON, Sandra e MAVONDO, Felix. The relationship between integrated marketing communication, marketing orientation, and brand orientation. **Journal of Advertising**. 34, 4. 2005. p. 11-23.

REVISTA AMANHÃ. 500 Maiores do sul, grandes e líderes. Porto Alegre. Ano 21, n. 234, ago, 2007.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANTANA, Shirley Arruda; FARIAS, Salomão de Alencar. Comunicação integrada de marketing e valor de marca. Um estudo exploratório em empresas de tecnologia da informação. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação –Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: INTERCOM, 2003. CD-ROM.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHULTZ, Don E; Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view. **Marketing News**, jan, 1993.

\_\_\_\_\_; Comunicações Integradas de Marketing: como elas se relacionam com a publicidade tradicional na mídia. In: JONES, John Philip. **A publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 2002. p.338-352.

\_\_\_\_\_; KITCHEN, Philip J. A response to “theoretical concept or management fashion?” **Journal of Advertising Research**. 40, 5. p.17-21. 2000.

\_\_\_\_\_; TANNENBAUM, Stanley F; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing**: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicacoes integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994. xxvi, 237p.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SMITH, A., GRAETZ, B., e WESTERBEEK H.M. Brand personality in a membership-based sport organisation. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, p. 14-22. 2006.

SOUZA, Adelina Clara Hess de. **Retratos de família**. Blumenau: Letra Viva, 1996.

\_\_\_\_\_; **Construindo sonhos**. Blumenau: HB Editora, 2002.

SUPHELLEN, M; GRONHAUG, K. Building foreign brand personalities in Russia: the

moderating effect of consumer ethnocentrism. **International Journal of Advertising**. 22, p. 203-226, 2003.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O mito da comunicação integrada**. Trabalho apresentado no Núcleo de Publicidade, Propaganda e Marketing, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06 de setembro de 2003.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DUDALINA S.A

Adaptado de REID (2005).

### ETAPA 1 - Gerente de Marketing

- 1) Quanto tempo vc trabalha na Dudalina?
- 2) Você considera a Dudalina orientada para o marketing? Quais as ações principais que caracterizam essa orientação? Sempre foi assim?

#### *Missão de marketing*

- 3) As contribuições de patrocínio da sua marca social estão concentradas em uma área específica ou programa (ex. Esporte, música, arte, etc)?
- 4) A missão da sua empresa é promovida entre clientes e outros públicos da sua marca (empregados, acionistas, etc)?
- 5) A declaração de missão da sua empresa é uma consideração-chave no plano de comunicação da sua marca?
- 6) Qual o grau de importância que as marcas representam para o mercado de camisarias? E para a Dudalina em especial?
- 7) E como é essa relação de se produzir camisas sem a marca própria (private labels)?
- 8) Como está o processo abertura de franquias e de internacionalização das marcas?

#### *Infraestrutura organizacional*

- 9) A Dudalina tem um trabalho de marketing interno, informando todas as áreas da organização sobre os objetivos e programas de marketing das marcas?

10) Na Dudalina, o processo de gestão das marcas é responsabilidade de todos os departamentos e funcionários ou de quem especificamente? Qual o organograma?

*Coordenação dos profissionais CIM*

11) As pessoas que gerenciam os programas de comunicação da suas marcas têm boa compreensão das forças e fraquezas das maiores ferramentas de comunicação de marketing, como publicidade e propaganda, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal...?

12) Como você coordena a integração de departamentos e profissionais internos envolvidos com a gestão de comunicação das marcas?

13) Seus maiores fornecedores de comunicação (ex. Agencia de propaganda - Gas) tem (ao menos) um contato mensal uns com os outros a respeito de suas marcas? (Posso entrevistar algum/alguns fornecedores? Quais são? Você acredita que eles interfiram diretamente na definição da personalidade das marcas?

*Interatividade (relacionamento entre a marca e o consumidor)*

1) O plano de mídia de sua marca é um balanço estratégico entre mídia de massa e mídia individualizada? Quais as estratégias de mídia atuais?

2) Programas especiais estão implantados para facilitar perguntas e reclamações dos clientes quanto a sua marca?

3) Nos seus bancos de dados, você registra perguntas, reclamações, elogios dos seus clientes e comportamentos de compra relacionados com sua marca?

4) O banco de dados sobre seus clientes é facilmente acessado internamente e de “uso fácil”?



*Consistência estratégica*

- 5) Você revisa regularmente seu plano de marketing para garantir relevância e consistência nas suas mensagens de marca e estratégico posicionamento de marca?
- 6) Seu maior tema promocional da sua marca é conceitualmente amplo o suficiente para permitir diferentes sub-campanhas focadas em todos os grupos-chave de público-alvo?
- 7) Você coordena cuidadosamente as mensagens enviadas por todas as suas operações, como preço, distribuição, performance de produto, e operações de serviço, para assegurar consistência na personalidade de marca?
- 8) Vocês possuem processos para manter a sinergia entre os conteúdos das variadas peças de comunicação?

*Planejamento e avaliação*

- 9) A análise de SWOT é usada para determinar forças e oportunidades que você pode alavancar, e as fraquezas e ameaças que você precisa dedicar-se, no plano de comunicação de marketing de sua marca?
- 10) Quais critérios são utilizados para definir as verbas de marketing das suas marcas? Como são distribuídas entre as diversas ferramentas de comunicação (Ex. Publicidade, RP, etc)?
- 11) Quando na elaboração de seu plano anual de comunicação de marketing, sua prioridade está no gerenciamento do contato do consumidor com sua marca?

- 12) Você usa algum tipo de pesquisa sistemática a respeito das marcas para avaliar a força de seus relacionamentos com seus consumidores e outros grupos-chave de público-alvo?
- 13) Suas estratégias de marketing/marca maximizam as forças únicas de cada uma das várias ferramentas de comunicação de marketing?
- 14) O objetivo determinado no programa de comunicação de marketing das suas marcas é criado para criar e manter relacionamentos vantajosos com consumidores e públicos-alvo através de garantia de consistência em todas as mensagens enviadas a esses grupos?

*Personalidade de marca e CIM*

- 14) Você acredita que a definição de uma personalidade para cada marca seja importante como vantagem competitiva para a sua empresa? Vocês utilizam-se desta estratégia?
- 15) O foco seria na personalidade apenas da marca corporativa, ou está bem definida a personalidade de cada marca individualmente? Qual seria a personalidade de cada uma das suas marcas? (Pedir que responda também pelas dimensões de Aaker.)
- 16) Você acredita que o público-alvo de cada uma das marcas esteja interpretando a imagem adequada a respeito das mesmas, coincidindo com os objetivos estratégicos da empresa a respeito de personalidade de marca? Esta campanha (Verão 2007/08) está, na sua opinião, retratando adequadamente a personalidade de cada marca?)
- 17) Qual o perfil do público-alvo de cada marca? (Sexo, Idade, classe econômica, estilo de vida) (público homossexual?) (Mulheres influenciam/compram?)

- 18) De modo geral, como vocês mantêm a consistência na mensagem das marcas, para que sejam fiéis à personalidade estrategicamente definidas pela empresa?
- 19) Você acredita que a realização de uma comunicação integrada de marketing contribua para a construção da personalidade das marcas? De que modo se daria esta contribuição?

Variáveis e itens relacionados a performance da marca

*Performance relacionada a vendas (últimos 5 anos ou desde que estratégia de personalidade de marca foi implantada)*

- 20) Qual a sua participação de mercado comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 21) Qual o seu crescimento em vendas comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 22) Qual a sua rentabilidade comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 23) Qual seu rendimento total em vendas comparado ao seu concorrente mais próximo?

*Vantagem de marca*

- 24) Qual o nível de lembrança de marca de seus clientes comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 25) Qual sua capacidade de comandar preços premium em cima de similares comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 26) Qual o nível de cooperação do canal que você recebe comparado ao seu concorrente mais próximo?

*Satisfação do consumidor*

- 27) Como satisfeitos você acredita que seus consumidores são em relação a sua marca comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 28) Como fiéis você acredita que seus consumidores são em relação a sua marca comparado ao seu concorrente mais próximo?
- 29) Qual o nível de relacionamento que você acredita que tenham seus consumidores com as suas marcas (muito próximo, indiferentes)?

**ETAPA 2 – Funcionários***Personalidade de marca e CIM*

- 1) Você acredita que a definição de uma personalidade para cada marca seja importante como vantagem competitiva para uma empresa como a Dudalina? Ela utiliza-se desta estratégia? Qual seria a personalidade de cada uma das marcas da Dudalina? (Você poderia defini-las também dentro das Dimensões de Personalidade de Marca de Aaker, trazidas para o Brasil por Muniz?)
- 2) Você acredita que o público-alvo de cada uma das marcas da Dudalina esteja interpretando a imagem adequada a respeito das mesmas, coincidindo com os objetivos estratégicos da empresa a respeito de personalidade de marca?
- 3) Qual o perfil do público-alvo de cada marca?
- 4) De modo geral, como vocês mantêm a consistência na mensagem das marcas, para que sejam fiéis à personalidade estrategicamente definidas pela empresa?
- 5) Você acredita que a realização de uma comunicação integrada de marketing contribua para a construção da personalidade das marcas? De que modo se daria esta contribuição?

- 6) Vocês realizam reuniões com demais fornecedores (ou funcionários) de comunicação da empresa para afinar os objetivos de comunicação das marcas da Dudalina?

### **ETAPA 3 – Fornecedores de Comunicação**

- 1) Os profissionais de sua empresa (ex. agência de propaganda) têm boa compreensão das forças e fraquezas das maiores ferramentas de comunicação de marketing, como publicidade e propaganda, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal...? Alguma destas ferramentas apresenta maior vantagem para você na construção da personalidade da marca?
- 2) Os profissionais da sua empresa têm boa compreensão da missão da empresa Dudalina, qual o público-alvo e a personalidade de cada uma das suas marcas? Poderia definir, respectivamente, cada uma destas questões (missão, público e personalidade)?

#### *Personalidade de marca e CIM*

- 3) Você acredita que a definição de uma personalidade para cada marca seja importante como vantagem competitiva para uma empresa como a Dudalina? Ela utiliza-se desta estratégia? Qual seria a personalidade de cada uma das marcas da Dudalina? (Você poderia defini-las também dentro das Dimensões de Personalidade de Marca de Aaker, trazidas para o Brasil por Muniz?)
- 4) Você acredita que o público-alvo de cada uma das marcas da Dudalina esteja interpretando a imagem adequada a respeito das mesmas, coincidindo com os objetivos estratégicos da empresa a respeito de personalidade de marca?
- 5) Qual o perfil do público-alvo de cada marca?

- 6) De modo geral, como vocês mantêm a consistência na mensagem das marcas, para que sejam fiéis à personalidade estrategicamente definidas pela empresa?
- 7) Você acredita que a realização de uma comunicação integrada de marketing contribua para a construção da personalidade das marcas? De que modo se daria esta contribuição?
- 8) Vocês realizam reuniões com demais fornecedores (ou funcionários) de comunicação da empresa para afinar os objetivos de comunicação das marcas da Dudalina?

## APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA DE PERSONALIDADE DE MARCA

ADAPTADO PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ACORDO COM A ESCALA DIMENSÕES DE AAKER (1997) E MUNIZ (2005)

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Marca: DUDALINA

Considere a escala abaixo (de 1 a 10) e responda a seguir:

Se a marca  fosse uma pessoa,

quanto estas características representariam sua personalidade?

Não descreve nada a marca		Não descreve a marca		Descreve ligeiramente a marca		Descreve a marca		Descreve totalmente a marca	
-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- |                                       |                                       |   |                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alegre       | <input type="checkbox"/> Correta      | <input type="checkbox"/> Festiva        | <input type="checkbox"/> Respeitável |
| <input type="checkbox"/> Alta Classe  | <input type="checkbox"/> Criativa     | <input type="checkbox"/> Firme          | <input type="checkbox"/> Responsável |
| <input type="checkbox"/> Atualizada   | <input type="checkbox"/> Delicada     | <input type="checkbox"/> Glamorosa      | <input type="checkbox"/> Romântica   |
| <input type="checkbox"/> Bem-humorada | <input type="checkbox"/> Divertida    | <input type="checkbox"/> Imaginativa    | <input type="checkbox"/> Segura      |
| <input type="checkbox"/> Bem-sucedida | <input type="checkbox"/> Elegante     | <input type="checkbox"/> Informal       | <input type="checkbox"/> Sensível    |
| <input type="checkbox"/> Chique       | <input type="checkbox"/> Emotiva      | <input type="checkbox"/> Jovem          | <input type="checkbox"/> Séria       |
| <input type="checkbox"/> Confiante    | <input type="checkbox"/> Equilibrada  | <input type="checkbox"/> Leal           | <input type="checkbox"/> Simpática   |
| <input type="checkbox"/> Confiável    | <input type="checkbox"/> Espirituosa  | <input type="checkbox"/> Legal (bacana) | <input type="checkbox"/> Sofisticada |
| <input type="checkbox"/> Consistente  | <input type="checkbox"/> Extrovertida | <input type="checkbox"/> Moderna        |                                      |
| <input type="checkbox"/> Corajosa     | <input type="checkbox"/> Feminina     | <input type="checkbox"/> Ousada         |                                      |

Marca: INDIVIDUAL

Considere a escala abaixo (de 1 a 10) e responda a seguir:

Se a marca  fosse uma pessoa,

quanto estas características representariam sua personalidade?

Não descreve nada a marca		Não descreve a marca		Descreve ligeiramente a marca		Descreve a marca		Descreve totalmente a marca	
-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- |                                       |                                       |   |                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alegre       | <input type="checkbox"/> Correta      | <input type="checkbox"/> Festiva        | <input type="checkbox"/> Respeitável |
| <input type="checkbox"/> Alta Classe  | <input type="checkbox"/> Criativa     | <input type="checkbox"/> Firme          | <input type="checkbox"/> Responsável |
| <input type="checkbox"/> Atualizada   | <input type="checkbox"/> Delicada     | <input type="checkbox"/> Glamorosa      | <input type="checkbox"/> Romântica   |
| <input type="checkbox"/> Bem-humorada | <input type="checkbox"/> Divertida    | <input type="checkbox"/> Imaginativa    | <input type="checkbox"/> Segura      |
| <input type="checkbox"/> Bem-sucedida | <input type="checkbox"/> Elegante     | <input type="checkbox"/> Informal       | <input type="checkbox"/> Sensível    |
| <input type="checkbox"/> Chique       | <input type="checkbox"/> Emotiva      | <input type="checkbox"/> Jovem          | <input type="checkbox"/> Séria       |
| <input type="checkbox"/> Confiante    | <input type="checkbox"/> Equilibrada  | <input type="checkbox"/> Leal           | <input type="checkbox"/> Simpática   |
| <input type="checkbox"/> Confiável    | <input type="checkbox"/> Espirituosa  | <input type="checkbox"/> Legal (bacana) | <input type="checkbox"/> Sofisticada |
| <input type="checkbox"/> Consistente  | <input type="checkbox"/> Extrovertida | <input type="checkbox"/> Moderna        |                                      |
| <input type="checkbox"/> Corajosa     | <input type="checkbox"/> Feminina     | <input type="checkbox"/> Ousada         |                                      |



Marca: BASE

Considere a escala abaixo (de 1 a 10) e responda a seguir:

Se a marca



fosse uma pessoa,

quanto estas características representariam sua personalidade?

Não descreve nada a marca		Não descreve a marca		Descreve ligeiramente a marca		Descreve a marca		Descreve totalmente a marca	
-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- |                                       |                                       |   |                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alegre       | <input type="checkbox"/> Correta      | <input type="checkbox"/> Festiva        | <input type="checkbox"/> Respeitável |
| <input type="checkbox"/> Alta Classe  | <input type="checkbox"/> Criativa     | <input type="checkbox"/> Firme          | <input type="checkbox"/> Responsável |
| <input type="checkbox"/> Atualizada   | <input type="checkbox"/> Delicada     | <input type="checkbox"/> Glamorosa      | <input type="checkbox"/> Romântica   |
| <input type="checkbox"/> Bem-humorada | <input type="checkbox"/> Divertida    | <input type="checkbox"/> Imaginativa    | <input type="checkbox"/> Segura      |
| <input type="checkbox"/> Bem-sucedida | <input type="checkbox"/> Elegante     | <input type="checkbox"/> Informal       | <input type="checkbox"/> Sensível    |
| <input type="checkbox"/> Chique       | <input type="checkbox"/> Emotiva      | <input type="checkbox"/> Jovem          | <input type="checkbox"/> Séria       |
| <input type="checkbox"/> Confiante    | <input type="checkbox"/> Equilibrada  | <input type="checkbox"/> Leal           | <input type="checkbox"/> Simpática   |
| <input type="checkbox"/> Confiável    | <input type="checkbox"/> Espirituosa  | <input type="checkbox"/> Legal (bacana) | <input type="checkbox"/> Sofisticada |
| <input type="checkbox"/> Consistente  | <input type="checkbox"/> Extrovertida | <input type="checkbox"/> Moderna        |                                      |
| <input type="checkbox"/> Corajosa     | <input type="checkbox"/> Feminina     | <input type="checkbox"/> Ousada         |                                      |

## APÊNDICE C - GUIA DE DISCUSSÃO – GRUPO 1

### **Grupo 1: Executivos Marca Dudalina e Individual**

**(Tempo total: 1h15min)**

#### I. Explicação de “aquecimento” sobre o que são Grupos de Foco e suas regras

(5 min):

- a. Explicar grupos de foco;
- b. Não fiquem constrangidos com a gravação. Ninguém mais além de mim estará assistindo a este material. Ele é necessário para que eu não precise tomar notas;
- c. Não há respostas certas – somente suas opiniões. Vocês estão falando em nome de muitas outras pessoas;
- d. Por favor, vamos tentar falar um de cada vez, sem discussões paralelas;
- e. Não me façam perguntas, pois o que interessa é o que vcs pensam, e não eu.
- f. Não se sintam mal em talvez não conhecer algum assunto, ou terem opiniões diferentes. Gostaria que se expressassem ao máximo livremente.
- g. Temos uma série de tópicos, por isso, não se ofendam se às vezes eu precisar redirecionar a discussão.
- h. Perguntas?

#### II. Hábitos de consumo de camisa (20 min)

- a. Usam camisa social no dia-a-dia? Com ou sem gravata? O trabalho exige ou vcs preferem?

- b. E no lazer, como gostam de se vestir? Que outra ocasião usam camisa social?
- c. O que faz optar por uma camisa? (qualidade, tipo do tecido, padronagem, marca?)
- d. Alguém influencia na escolha da compra de suas roupas? (esposa, filhos, vendedor)?
- e. Têm preferência por loja do tipo multimarca ou uma loja marca própria?
- f. Qual a média de valor que vcs pagam numa camisa? Tem algum mínimo? E o máximo que se paga numa camisa?
- g. Gostam de moda? Buscam se informar? Como sabem se estão bem vestidos?
- h. Vcs sabem o que são fios egípcios? Cristais Swarovski? Pagariam mais por esses detalhes?
- i. Vcs gostam de que o símbolo da marca esteja estampado ou bordado na sua camisa?
- j. Vcs gostam de ser elogiados pelo o que vestem? Isto costuma acontecer com vcs?

### III. Camisas Dudalina e Individual (10 min)

- a. O que lhes fazem comprar uma camisa da Individual ou da Dudalina?
- b. Ela tem preço similar a outras marcas de camisa que vcs também compram? Ou superior ou inferior?
- c. Com que frequência vcs compram Dudalina e Individual? Qual percentual das suas camisas são destas marcas?
- d. Alguma coisa impede vcs de comprar mais camisas da Dudalina e da Individual?
- e. Qual diferença vcs imaginam existir entre as duas marcas? Estilos diferentes? Utiliza cada uma para situações diferentes? Vcs aprecia mais uma do que a outra?
- f. Vcs se identificam com as roupas da Dudalina e da Individual? Sentem-se bem usando?
- g. Se a marca Dudalina fosse uma pessoa, como ela seria?
- h. Se a marca Individual fosse uma pessoa, como ela seria?

#### IV. Comunicações da Dudalina (20 min)

Agora eu vou mostrar para vcs alguns anúncios da Dudalina. Estou interessada nas reações de vcs aos vários anúncios, de maneira geral.

- a. Algum comentário inicial?
- b. Do que particularmente vcs gostaram nos anúncios? Se é que gostaram de algo.
- c. O anúncio motiva vcs a comprar este produto?
- d. Qual a mensagem vocês imaginam que o anúncio tenta transmitir? Sentem falta de texto?
- e. Vc se identifica com o anúncio de maneira geral?
- f. Qual sua primeira reação a este modelo? O que vc gostou e o que não gostou nele? Vc se vê nele atualmente? Gostaria de ser como ele no futuro?
- g. Vcs lembram de ver comunicações da Dudalina em alguma revista? Quais?
- h. Em algum outro lugar? Matérias? Front-lights/aeroportos? Todas transmitiam mensagem similar sobre a marca?
- i. O conhecimento que vcs têm sobre a Dudalina S.A influencia a percepção que têm da marca?
- j. Vcs lembram de campanhas mais antigas da marca? (Fernando de Barros, gravatas/vinhos..)
- k. Preferem esta campanha atual ou alguma antiga?
- l. Para encerrar esta etapa, pergunto novamente: Se a marca Dudalina fosse uma pessoa, como ela seria? O anúncio mudou sua percepção da marca?

#### V. Comunicações da Individual (15 min)

Agora eu vou mostrar para vcs alguns anúncios da Individual. Estou interessada nas reações de vcs aos vários anúncios, de maneira geral.

- a. Algum comentário inicial?
- b. Do que particularmente vcs gostaram nos anúncios? Se é que gostaram de algo.
- c. O anúncio motiva vcs a comprar este produto?
- d. Qual a mensagem vocês imaginam que o anúncio tenta transmitir? Sentem falta de texto?
- e. Vc se identifica com o anúncio de maneira geral?
- f. Qual sua primeira reação a este modelo? O que vc gostou e o que não gostou nele? Vc se vê nele atualmente? Gostaria de ser como ele no futuro?
- g. Vcs lembram de ver comunicações da Individual em alguma revista? Quais?
- h. Em algum outro lugar? Matérias? Front-lights/aeroportos? Todas transmitiam mensagem similar sobre a marca?
- i. Vcs lembram de campanhas mais antigas da marca? (paisagens e aventura, José Mayer, Edson Celulari e Victor Fasano..)
- j. Preferem esta campanha atual ou alguma antiga?
- k. Para encerrar esta etapa, pergunto novamente: Se a marca Individual fosse uma pessoa, como ela seria? O anúncio mudou sua percepção da marca?

VI. Para finalizar, peço que preencham o formulário que estou entregando.

Muito obrigada pela participação de todos. (10 min)

## APÊNDICE D - GUIA DE DISCUSSÃO – GRUPO 2

### **Grupo 2: Jovens - Marca Base**

**(Tempo total: 42 min)**

I. Explicação de “aquecimento” sobre o que são Grupos de Foco e suas regras

(2 min):

- a. Explicar grupos de foco;
- b. Não fiquem constrangidos com a gravação. Ninguém mais além de mim estará assistindo a este material. Ele é necessário para que eu não precise tomar notas;
- c. Não há respostas certas – somente suas opiniões. Vocês estão falando em nome de muitas outras pessoas;
- d. Por favor, vamos tentar falar um de cada vez, sem discussões paralelas;
- e. Não me façam perguntas, pois o que interessa é o que vcs pensam, e não eu.
- f. Não se sintam mal em talvez não conhecer algum assunto, ou terem opiniões diferentes. Gostaria que se expressassem ao máximo livremente.
- g. Temos uma série de tópicos, por isso, não se ofendam se às vezes eu precisar redirecionar a discussão.
- h. Perguntas?

II. Hábitos de consumo de roupas (15 min)

- a. O que preferem vestir no dia-a-dia? Para irem à Faculdade? E para as baladas? (camiseta, pólo, camisa, calça jeans?) Tem alguma situação que usam camisa? E camisa social?
- b. O que faz optar por uma roupa? (qualidade, design, tipo do tecido, padronagem, estampa, marca?)
- c. Alguém influencia na escolha da compra de suas roupas? (mãe, namorada, amigos, vendedor)?
- d. Têm preferência por loja do tipo multimarca ou uma loja de marca própria?
- e. Qual a média de valor que vcs pagam numa camiseta de malha? Tem algum mínimo? E o máximo que se paga numa camiseta?
- f. O que faz vcs pagarem mais por uma roupa? Vcs sabem o que são calça slim, low-rise? Estampa flocada? Malha Flame com aspecto rústico? Pagariam mais por esses detalhes?
- g. Inovação tecnológica de tecidos, estampas, preocupação ambiental e criatividade no desenvolvimento das roupas é importante, ou um jeans básico e camiseta branca está bom?
- h. Gostam de moda? Buscam se informar? Onde? Como sabem se estão bem vestidos?
- i. Vcs gostam de que o símbolo/nome da marca esteja estampado/destacado na sua roupa de alguma forma?
- j. Vcs gostam de ser elogiados pelo o que vestem? Isto costuma acontecer com vcs?
- k. Preferem ser elogiados/notados por se vestirem diferente da maioria, por terem uma marca cara, ou por vestirem o que está na moda?
- l. São vaidosos? Gostam de se cuidar? O que têm feito em nome da estética? (tratamento de pele, academia, cremes para cabelo?)

- m. Qual a relação de vcs com a música, a TV e a internet? Estarem bem informados sobre esses assuntos é importante?

### III. Roupas Base (10 min)

- a. O que lhes fazem comprar uma roupa Base?
- b. Ela tem preço similar a outras marcas que vcs também compram? Ou superior ou inferior?
- c. Com que frequência vcs compram Base? Qual percentual das suas roupas são desta marca?
- d. Alguma coisa impede vcs de comprar mais roupas da Base?
- e. Vcs se identificam com as roupas da Base? Sentem-se bem usando?
- f. Se a marca Base fosse uma pessoa, como ela seria?

### IV. Comunicações da Base (10 min)

Agora eu vou mostrar para vcs o catálogo e alguns anúncios da Base. Estou interessada nas reações de vcs aos vários anúncios, de maneira geral.

- a. Algum comentário inicial?
- b. Do que particularmente vcs gostaram nos anúncios? Se é que gostaram de algo.
- c. O anúncio motiva vcs a comprar este produto?
- d. Qual a mensagem vocês imaginam que o anúncio tenta transmitir? Sentem falta de texto?



- e. Vc se identifica com o anúncio de maneira geral?
- f. Qual sua primeira reação aos modelos? O que vc gostou e o que não gostou neles? Vc se vê neles atualmente? Gostaria de ser como eles no futuro?
- g. Vcs lembram de ver comunicações da Base em alguma revista? Quais? (quais lêem)
- h. Em algum outro lugar? Matérias? Front-lights/aeroportos? Todas transmitiam mensagem similar sobre a marca?
- i. Para encerrar esta etapa, pergunto novamente: Se a marca Base fosse uma pessoa, como ela seria? O anúncio mudou sua percepção da marca?

V. Para finalizar, peço que preencham o formulário que estou entregando.

Muito obrigada pela participação de todos. (5 min).

## APÊNDICE E - RESULTADOS DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE PERSONALIDADES DAS MARCAS

**Média final da opinião dos FUNCIONÁRIOS sobre a personalidade da marca DUDALINA**

*Funcionário*                      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Gerente de marketing	4	10	10	4	10	10	10
Coordenador marketing	7	10	9	8	9	10	9
Assistente 1	8	10	8	7	10	9	8
Assistente 2	1	8	9	1	9	9	9
Assistente 3	7	10	10	8	10	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>5,4</b>	<b>9,6</b>	<b>9,2</b>	<b>5,6</b>	<b>9,6</b>	<b>9,6</b>	<b>9,2</b>
Desvio-padrão	2,9	0,9	0,8	3,0	0,5	0,5	0,8

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Gerente de marketing	10	10	10	10	10	7	2
Coordenador de marketing	9	8	8	10	9	9	8
Assistente 1	9	8	8	8	8	8	7
Assistente 2	9	6	6	8	6	6	1
Assistente 3	10	10	10	10	10	10	8
<b>MÉDIA</b>	<b>9,4</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>9,2</b>	<b>8,6</b>	<b>8</b>	<b>5,2</b>
Desvio-padrão	0,5	1,7	1,7	1,1	1,7	1,6	3,4

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Gerente de marketing	10	5	10	6	2	1	4
Coordenador marketing	9	7	8	8	7	1	6
Assistente 1	8	8	9	8	7	1	8
Assistente 2	9	2	6	3	2	1	1
Assistente 3	10	9	10	10	7	1	6
<b>MÉDIA</b>	<b>9,2</b>	<b>6,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
Desvio-padrão	0,8	2,8	1,7	2,6	2,7	0,0	2,6

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Gerente de marketing	10	10	6	2	8	10	8
Coordenador marketing	8	9	6	3	8	8	7
Assistente 1	7	9	7	6	8	9	7
Assistente 2	7	7	2	4	4	6	5
Assistente 3	10	10	10	5	7	9	10
<b>MÉDIA</b>	<b>8,4</b>	<b>9</b>	<b>6,2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8,4</b>	<b>7,4</b>
Desvio-padrão	1,5	1,2	2,9	1,6	1,7	1,5	1,8

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Gerente de marketing	9	7	10	10	6	10	7
Coordenador marketing	9	8	9	9	7	8	8
Assistente 1	8	7	8	9	7	8	8
Assistente 2	6	3	8	8	2	6	6
Assistente 3	10	8	10	10	8	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>8,4</b>	<b>6,6</b>	<b>9</b>	<b>9,2</b>	<b>6</b>	<b>8,4</b>	<b>7,8</b>
Desvio-padrão	1,5	2,1	1,0	0,8	2,3	1,7	1,5

	Séria	Simpática	Sofisticada
Gerente de marketing	10	8	10
Coordenador marketing	9	8	10
Assistente 1	8	7	8
Assistente 2	8	6	9
Assistente 3	10	9	10
<b>MÉDIA</b>	<b>9</b>	<b>7,6</b>	<b>9,4</b>
Desvio-padrão	1,0	1,1	0,9

### Média final da opinião dos FUNCIONÁRIOS sobre a personalidade da marca INDIVIDUAL

*Funcionário*                      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Gerente de marketing	7	9	8	4	9	8	9
Coordenador marketing	8	8	9	9	8	8	9
Assistente 1	7	8	8	8	10	9	8
Assistente 2	5	9	8	2	9	8	8
Assistente 3	9	10	10	8	10	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>7,2</b>	<b>8,8</b>	<b>8,6</b>	<b>6,2</b>	<b>9,2</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>
Desvio-padrão	1,5	0,8	0,9	3,0	0,8	0,9	0,8

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Gerente de marketing	9	9	9	10	7	7	6
Coordenador marketing	9	8	8	8	7	7	6
Assistente 1	9	8	8	8	8	8	7
Assistente 2	8	8	8	8	6	4	2
Assistente 3	10	10	10	10	10	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>9</b>	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	<b>6,2</b>
Desvio-padrão	0,7	0,9	0,9	1,1	1,5	2,2	2,9

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Gerente de marketing	7	2	7	3	4	1	4
Coordenador marketing	9	7	7	6	7	4	7
Assistente 1	8	8	9	8	7	1	8
Assistente 2	7	2	4	4	3	1	3
Assistente 3	10	9	10	10	10	2	7
<b>MÉDIA</b>	<b>8,2</b>	<b>5,6</b>	<b>7,4</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>1,8</b>	<b>5,8</b>
Desvio-padrão	1,3	3,4	2,3	2,9	2,8	1,3	2,2

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Gerente de marketing	10	8	6	9	7	10	10
Coordenador marketing	9	9	6	6	8	7	8
Assistente 1	8	8	7	6	8	8	8
Assistente 2	5	7	4	5	6	5	6
Assistente 3	10	10	10	8	10	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>6,6</b>	<b>6,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8</b>	<b>8,4</b>
Desvio-padrão	2,1	1,1	2,2	1,6	1,5	2,1	1,7

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Gerente de marketing	8	5	10	10	6	9	7
Coordenador marketing	9	9	9	9	7	8	7
Assistente 1	8	7	8	9	7	8	8
Assistente 2	8	4	8	8	2	7	3
Assistente 3	10	10	10	10	9	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>8,6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9,2</b>	<b>6,2</b>	<b>8,4</b>	<b>7</b>
Desvio-padrão	0,9	2,5	1,0	0,8	2,6	1,1	2,5

	Séria	Simpática	Sofisticada
Gerente de marketing	10	10	10
Coordenador marketing	7	8	9
Assistente 1	8	7	8
Assistente 2	7	7	8
Assistente 3	10	10	10
<b>MÉDIA</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>9</b>
Desvio-padrão	1,5	1,5	1,0

**Média final da opinião dos FUNCIONÁRIOS sobre a personalidade da marca BASE**

*Funcionário*                      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Gerente de marketing	10	7	10	9	7	6	10
Coordenador marketing	9	8	9	9	7	7	7
Assistente 1	8	8	9	8	10	8	8
Assistente 2	7	5	9	7	7	5	5
Assistente 3	10	10	10	10	9	10	10
MÉDIA	8,8	7,6	9,4	8,6	8	7,2	8
Desvio-padrão	1,3	1,8	0,5	1,1	1,4	1,9	2,1

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Gerente de marketing	8	8	8	7	10	7	9
Coordenador marketing	8	8	10	9	9	5	8
Assistente 1	8	8	8	9	9	7	8
Assistente 2	7	6	5	8	8	2	5
Assistente 3	10	10	10	10	10	10	10
MÉDIA	8,2	8	8,2	8,6	9,2	6,2	8
Desvio-padrão	1,1	1,4	2,0	1,1	0,8	2,9	1,9

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Gerente de marketing	5	3	7	8	9	1	9
Coordenador marketing	7	5	7	8	9	3	6
Assistente 1	7	8	8	8	9	1	8
Assistente 2	4	2	5	6	5	1	2
Assistente 3	10	10	10	10	10	5	10
MÉDIA	6,6	5,6	7,4	8	8,4	2,2	7
Desvio-padrão	2,3	3,4	1,8	1,4	1,9	1,8	3,2

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Gerente de marketing	8	8	9	10	10	8	10
Coordenador marketing	7	6	6	9	10	9	10
Assistente 1	8	7	9	9	9	8	9
Assistente 2	3	3	2	5	8	5	7
Assistente 3	10	10	10	10	10	10	10
MÉDIA	7,2	6,8	7,2	8,6	9,4	8	9,2
Desvio-padrão	2,6	2,6	3,3	2,1	0,9	1,9	1,3

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Gerente de marketing	10	10	10	10	5	10	6
Coordenador marketing	10	10	8	9	5	8	5
Assistente 1	9	9	8	8	6	8	6
Assistente 2	8	8	8	7	1	5	2
Assistente 3	10	10	7	9	10	10	10
MÉDIA	9,4	9,4	8,2	8,6	5,4	8,2	5,8
Desvio-padrão	0,9	0,9	1,1	1,1	3,2	2,0	2,9

	Séria	Simpática	Sofisticada				
Gerente de marketing	5	10	8				
Coordenador marketing	8	7	9				
Assistente 1	8	8	7				
Assistente 2	6	5	4				
Assistente 3	10	10	10				
MÉDIA	7,4	8	7,6				
Desvio-padrão	1,9	2,1	2,3				

## APÊNDICE F - RESULTADOS DOS FORNECEDORES SOBRE PERSONALIDADES DAS MARCAS

**Média final da opinião dos FORNECEDORES sobre a personalidade da marca DUDALINA**

*Fornecedor*                      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	4	7	7	2	4	7	7
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	6	9	7	6	9	10	10
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	3	8	7	4	9	9	7
<b>MÉDIA</b>	<b>4,3</b>	<b>8,0</b>	<b>7,0</b>	<b>4,0</b>	<b>7,3</b>	<b>8,7</b>	<b>8,0</b>
Desvio-padrão	1,5	1,0	0,0	2,0	2,9	1,5	1,7

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	7	6	6	7	5	8	2
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	9	9	8	10	7	8	6
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	8	8	4	8	4	5	3
<b>MÉDIA</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>	<b>6,0</b>	<b>8,3</b>	<b>5,3</b>	<b>7,0</b>	<b>3,7</b>
Desvio-padrão	1,0	1,5	2,0	1,5	1,5	1,7	2,1

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	8	7	7	2	2	4	2
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	7	9	8	6	2	9
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	8	3	8	3	3	1	3
<b>MÉDIA</b>	<b>8,7</b>	<b>5,7</b>	<b>8,0</b>	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>	<b>2,3</b>	<b>4,7</b>
Desvio-padrão	1,2	2,3	1,0	3,2	2,1	1,5	3,8

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	7	4	2	3	4	6
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	10	8	2	6	8	8
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	7	1	3	4	4	9	6
<b>MÉDIA</b>	<b>7,7</b>	<b>6,0</b>	<b>5,0</b>	<b>2,7</b>	<b>4,3</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>
Desvio-padrão	2,1	4,6	2,6	1,2	1,5	2,6	1,2

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	5	7	8	8	4	7
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	6	6	10	9	9	10	8
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	6	3	10	9	1	8	4
<b>MÉDIA</b>	<b>6,0</b>	<b>4,7</b>	<b>9,0</b>	<b>8,7</b>	<b>6,0</b>	<b>7,3</b>	<b>6,3</b>
Desvio-padrão	0,0	1,5	1,7	0,6	4,4	3,1	2,1

	Séria	Simpática	Sofisticada
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	5	7
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	8	10
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	8	3	9
<b>MÉDIA</b>	<b>8,0</b>	<b>5,3</b>	<b>8,7</b>
Desvio-padrão	2,0	2,5	1,5



**Média final da opinião dos FORNECEDORES sobre a personalidade da marca INDIVIDUAL**

*Fornecedor*                      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	2	5	5	2	4	6	7
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	8	8	10	8	9	9	10
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	6	7	9	7	7	5	8
<b>MÉDIA</b>	<b>5,3</b>	<b>6,7</b>	<b>8,0</b>	<b>5,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>8,3</b>
Desvio-padrão	3,1	1,5	2,6	3,2	2,5	2,1	1,5

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	7	7	8	7	5	5	3
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	9	8	10	8	8	8
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	7	6	8	6	7	1	6
<b>MÉDIA</b>	<b>8,0</b>	<b>7,3</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>	<b>6,7</b>	<b>4,7</b>	<b>5,7</b>
Desvio-padrão	1,7	1,5	0,0	2,1	1,5	3,5	2,5

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	5	6	1	2	2	2
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	9	7	8	7	2	7
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	7	4	7	7	7	1	5
<b>MÉDIA</b>	<b>7,7</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>1,7</b>	<b>4,7</b>
Desvio-padrão	2,1	2,6	0,6	3,8	2,9	0,6	2,5

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	6	5	5	4	8	7
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	8	7	8	7	6	9	7
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	5	1	8	8	6	5	8
<b>MÉDIA</b>	<b>6,3</b>	<b>4,7</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>	<b>5,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>
Desvio-padrão	1,5	3,2	1,7	1,5	1,2	2,1	0,6

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	4	7	7	4	6	4
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	8	7	9	10	7	9	7
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	8	9	5	6	2	8	6
<b>MÉDIA</b>	<b>7,3</b>	<b>6,7</b>	<b>7,0</b>	<b>7,7</b>	<b>4,3</b>	<b>7,7</b>	<b>5,7</b>
Desvio-padrão	1,2	2,5	2,0	2,1	2,5	1,5	1,5

	Séria	Simpática	Sofisticada
Agência Propaganda das marcas Dudalina e Individual/ONEWG	6	5	7
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	9	8	9
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	6	7	6
<b>MÉDIA</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>	<b>7,3</b>
Desvio-padrão	1,7	1,5	1,5

**Média final da opinião dos FORNECEDORES sobre a personalidade da marca BASE**

*Fornecedor*                      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Agência Propaganda da marca Base/GAS	8	4	10	10	6	3	10
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	8	9	10	9	8	10
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	6	6	7	6	10	4	8
<b>MÉDIA</b>	<b>8,0</b>	<b>6,0</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>	<b>8,3</b>	<b>5,0</b>	<b>9,3</b>
Desvio-padrão	2,0	2,0	1,5	2,3	2,1	2,6	1,2

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Agência Propaganda da marca Base/GAS	10	10	10	10	10	5	9
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	9	7	9	10	10	6	9
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	6	6	7	6	8	1	5
<b>MÉDIA</b>	<b>8,3</b>	<b>7,7</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>	<b>9,3</b>	<b>4,0</b>	<b>7,7</b>
Desvio-padrão	2,1	2,1	1,5	2,3	1,2	2,6	2,3

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Agência Propaganda da marca Base/GAS	8	9	10	10	10	1	6
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	8	7	7	7	8	7	9
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	3	4	5	7	8	1	5
<b>MÉDIA</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>7,3</b>	<b>8,0</b>	<b>8,7</b>	<b>3,0</b>	<b>6,7</b>
Desvio-padrão	2,9	2,5	2,5	1,7	1,2	3,5	2,1

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Agência Propaganda da marca Base/GAS	7	7	8	8	10	10	10
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	8	6	10	10	10	9	8
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	4	2	7	9	10	3	9
<b>MÉDIA</b>	<b>6,3</b>	<b>5,0</b>	<b>8,3</b>	<b>9,0</b>	<b>10,0</b>	<b>7,3</b>	<b>9,0</b>
Desvio-padrão	2,1	2,6	1,5	1,0	0,0	3,8	1,0

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Agência Propaganda da marca Base/GAS	10	10	10	10	3	10	5
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	10	10	8	10	4	8	7
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	8	8	6	7	1	7	1
<b>MÉDIA</b>	<b>9,3</b>	<b>9,3</b>	<b>8,0</b>	<b>9,0</b>	<b>2,7</b>	<b>8,3</b>	<b>4,3</b>
Desvio-padrão	1,2	1,2	2,0	1,7	1,5	1,5	3,1

	Séria	Simpática	Sofisticada
Agência Propaganda da marca Base/GAS	3	10	10
Desenvolvedor do Site de todas as marcas/MLBC	9	7	9
Assessoria de Imprensa da marca Base/CONCEITUAL	2	4	3
<b>MÉDIA</b>	<b>4,7</b>	<b>7,0</b>	<b>7,3</b>
Desvio-padrão	3,8	3,0	3,8

## APÊNDICE G - RESULTADOS DOS PÚBLICOS-ALVO SOBRE PERSONALIDADES DAS MARCAS

**Média final da opinião do PÚBLICO-ALVO sobre a personalidade da marca DUDALINA**

*Grupo de discussão 1*      *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Executivo 1	1	8	10	1	9	9	9
Executivo 2	1	5	5	2	2	6	1
Executivo 3	5	9	9	7	10	10	8
Executivo 4	1	7	8	2	7	8	6
Executivo 5	1	9	8	1	9	8	7
Executivo 6	1	4	7	3	4	5	3
Executivo 7	6	9	9	5	9	9	10
Executivo 8	4	10	7	2	7	9	9
Executivo 9	2	10	8	3	8	9	8
<b>MÉDIA</b>	<b>2,4</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>	<b>2,9</b>	<b>7,2</b>	<b>8,1</b>	<b>6,8</b>
Desvio-padrão	2,0	2,1	1,5	2,0	2,6	1,6	3,0

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Executivo 1	10	9	7	10	3	3	3
Executivo 2	1	1	1	3	3	7	3
Executivo 3	7	7	7	8	8	9	7
Executivo 4	2	7	6	10	3	9	1
Executivo 5	10	8	5	8	6	5	1
Executivo 6	4	4	2	7	5	9	3
Executivo 7	10	9	4	5	8	8	7
Executivo 8	9	9	3	8	7	7	2
Executivo 9	10	10	4	10	5	2	1
<b>MÉDIA</b>	<b>7,0</b>	<b>7,1</b>	<b>4,3</b>	<b>7,7</b>	<b>5,3</b>	<b>6,6</b>	<b>3,1</b>
Desvio-padrão	3,7	2,9	2,1	2,4	2,1	2,7	2,4

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Executivo 1	10	3	7	5	1	1	7
Executivo 2	5	7	5	5	5	7	4
Executivo 3	9	6	6	6	6	7	6
Executivo 4	10	5	9	5	1	7	4
Executivo 5	10	1	8	1	1	5	5
Executivo 6	4	6	5	3	4	8	3
Executivo 7	10	4	8	6	4	2	5
Executivo 8	9	4	8	4	4	1	4

Executivo 9	10	2	10	3	1	1	1
<b>MÉDIA</b>	<b>8,6</b>	<b>4,2</b>	<b>7,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>
Desvio-padrão	2,4	2,0	1,7	1,6	2,0	3,0	1,7

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Executivo 1	9	7	3	1	3	7	3
Executivo 2	4	3	3	1	1	1	3
Executivo 3	7	10	5	3	5	5	5
Executivo 4	8	7	4	1	5	8	6
Executivo 5	8	5	5	8	2	8	6
Executivo 6	2	3	3	4	3	2	2
Executivo 7	8	8	6	3	5	8	5
Executivo 8	8	6	4	2	5	8	4
Executivo 9	9	3	5	2	7	9	8
<b>MÉDIA</b>	<b>7,0</b>	<b>5,8</b>	<b>4,2</b>	<b>2,8</b>	<b>4,0</b>	<b>6,2</b>	<b>4,7</b>
Desvio-padrão	2,4	2,5	1,1	2,2	1,9	2,9	1,9

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Executivo 1	7	2	9	9	1	9	3
Executivo 2	3	2	2	3	3	2	7
Executivo 3	9	6	8	8	6	6	9
Executivo 4	8	4	8	8	4	8	5
Executivo 5	8	5	8	8	5	6	5
Executivo 6	6	5	7	6	7	2	9
Executivo 7	9	8	9	9	5	9	3
Executivo 8	4	4	9	9	4	9	4
Executivo 9	6	5	10	10	6	8	6
<b>MÉDIA</b>	<b>6,7</b>	<b>4,6</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>4,6</b>	<b>6,6</b>	<b>5,7</b>
Desvio-padrão	2,1	1,9	2,3	2,1	1,8	2,8	2,3

	Séria	Simpática	Sofisticada
Executivo 1	9	7	10
Executivo 2	4	4	5
Executivo 3	9	7	8
Executivo 4	10	4	7
Executivo 5	10	8	8
Executivo 6	3	4	5
Executivo 7	9	7	9
Executivo 8	9	4	9
Executivo 9	10	8	8
<b>MÉDIA</b>	<b>8,1</b>	<b>5,9</b>	<b>7,7</b>
Desvio-padrão	2,7	1,8	1,7

**Média final da opinião do PÚBLICO-ALVO sobre a personalidade da marca INDIVIDUAL**

**Grupo de discussão 1** Característica

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Executivo 1	3	4	9	6	8	7	9
Executivo 2	8	7	8	8	6	6	7
Executivo 3	9	8	9	9	8	8	9
Executivo 4	10	5	8	8	8	5	10
Executivo 5	6	4	9	8	5	8	8
Executivo 6	6	4	5	5	5	4	7
Executivo 7	9	5	9	9	8	8	9
Executivo 8	6	6	8	6	7	8	8
Executivo 9	10	8	8	8	6	8	9
<b>MÉDIA</b>	<b>7,4</b>	<b>5,7</b>	<b>8,1</b>	<b>7,4</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>8,4</b>
Desvio-padrão	2,4	1,7	1,3	1,4	1,3	1,5	1,0

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Executivo 1	9	9	8	9	9	2	7
Executivo 2	7	5	7	5	8	6	8
Executivo 3	9	9	9	9	9	7	10
Executivo 4	10	10	8	8	5	4	7
Executivo 5	5	5	6	6	8	8	8
Executivo 6	6	5	4	5	7	3	4
Executivo 7	9	10	8	8	9	6	6
Executivo 8	8	9	6	7	8	5	4
Executivo 9	10	10	10	4	10	1	10
<b>MÉDIA</b>	<b>8,1</b>	<b>8,0</b>	<b>7,3</b>	<b>6,8</b>	<b>8,1</b>	<b>4,7</b>	<b>7,1</b>
Desvio-padrão	1,8	2,3	1,8	1,9	1,5	2,3	2,2

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Executivo 1	9	1	6	7	7	1	8
Executivo 2	8	6	6	2	7	5	8
Executivo 3	8	6	10	6	10	5	10
Executivo 4	7	5	7	7	10	7	10
Executivo 5	7	7	4	5	8	6	9
Executivo 6	4	3	4	3	6	4	8
Executivo 7	8	6	10	8	9	3	8
Executivo 8	7	4	7	4	4	1	4
Executivo 9	8	10	6	10	10	7	10
<b>MÉDIA</b>	<b>7,3</b>	<b>5,3</b>	<b>6,7</b>	<b>5,8</b>	<b>7,9</b>	<b>4,3</b>	<b>8,3</b>
Desvio-padrão	1,4	2,5	2,2	2,5	2,1	2,3	1,9

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Executivo 1	9	5	5	7	7	9	7
Executivo 2	8	6	3	8	9	7	8
Executivo 3	10	9	9	10	10	9	9
Executivo 4	5	7	7	9	10	7	10
Executivo 5	8	9	8	10	10	8	10
Executivo 6	7	6	7	7	9	5	7
Executivo 7	9	8	8	8	9	9	9
Executivo 8	7	6	4	7	9	6	7
Executivo 9	6	10	10	10	10	6	10
<b>MÉDIA</b>	<b>7,7</b>	<b>7,3</b>	<b>6,8</b>	<b>8,4</b>	<b>9,2</b>	<b>7,3</b>	<b>8,6</b>
Desvio-padrão	1,6	1,7	2,3	1,3	1,0	1,5	1,3

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Executivo 1	9	8	8	8	1	8	4
Executivo 2	9	9	6	6	6	8	4
Executivo 3	8	9	8	8	8	10	6
Executivo 4	10	9	7	5	5	7	5
Executivo 5	9	6	5	5	7	8	8
Executivo 6	9	8	7	5	4	3	5
Executivo 7	8	10	9	7	8	9	6
Executivo 8	8	4	8	8	4	8	4
Executivo 9	10	10	8	4	8	8	8
<b>MÉDIA</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>	<b>7,3</b>	<b>6,2</b>	<b>5,7</b>	<b>7,7</b>	<b>5,6</b>
Desvio-padrão	0,8	2,0	1,2	1,6	2,4	1,9	1,6

	Séria	Simpática	Sofisticada
Executivo 1	7	8	8
Executivo 2	4	6	7
Executivo 3	7	10	10
Executivo 4	4	9	7
Executivo 5	2	8	6
Executivo 6	7	8	8
Executivo 7	8	8	9
Executivo 8	9	4	7
Executivo 9	2	10	6
<b>MÉDIA</b>	<b>5,6</b>	<b>7,9</b>	<b>7,6</b>
Desvio-padrão	2,6	1,9	1,3



**Média final da opinião do PÚBLICO-ALVO sobre a personalidade da marca BASE**

**Grupo de discussão 2** *Característica*

	Alegre	Alta Classe	Atualizada	Bem-humorada	Bem-sucedida	Chique	Confiante
Jovem 1	6	6	8	7	7	6	7
Jovem 2	4	7	8	3	6	5	8
Jovem 3	8	8	9	8	8	8	9
Jovem 4	3	8	9	8	10	7	9
Jovem 5	8	8	9	7	9	10	5
Jovem 6	5	9	8	4	9	8	10
Jovem 7	6	7	9	7	7	5	5
Jovem 8	6	7	8	7	9	7	9
<b>MÉDIA</b>	<b>5,8</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>	<b>6,4</b>	<b>8,1</b>	<b>7,0</b>	<b>7,8</b>
Desvio-padrão	1,8	0,9	0,5	1,8	1,4	1,7	1,9

	Confiável	Consistente	Corajosa	Correta	Criativa	Delicada	Divertida
Jovem 1	6	6	5	7	8	8	7
Jovem 2	5	6	8	4	4	3	2
Jovem 3	9	8	8	3	9	3	8
Jovem 4	9	8	10	7	8	5	6
Jovem 5	5	5	4	6	8	6	4
Jovem 6	10	8	9	8	7	4	6
Jovem 7	6	3	2	2	8	6	7
Jovem 8	8	8	7	9	6	6	5
<b>MÉDIA</b>	<b>7,3</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	<b>5,8</b>	<b>7,3</b>	<b>5,1</b>	<b>5,6</b>
Desvio-padrão	2,0	1,9	2,7	2,5	1,6	1,7	1,9

	Elegante	Emotiva	Equilibrada	Espirituosa	Extrovertida	Feminina	Festiva
Jovem 1	7	4	5	4	8	1	7
Jovem 2	5	3	4	5	4	1	4
Jovem 3	7	3	7	8	8	1	8
Jovem 4	9	2	10	8	9	2	10
Jovem 5	9	4	6	6	4	3	7
Jovem 6	9	6	9	10	9	1	9
Jovem 7	5	1	6	8	1	1	8
Jovem 8	5	5	7	6	7	1	9
<b>MÉDIA</b>	<b>7,0</b>	<b>3,5</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>6,3</b>	<b>1,4</b>	<b>7,8</b>
Desvio-padrão	1,9	1,6	2,0	2,0	2,9	0,7	1,8

	Firme	Glamorosa	Imaginativa	Informal	Jovem	Leal	Legal
Jovem 1	7	5	6	6	9	8	8
Jovem 2	8	4	5	7	9	4	3
Jovem 3	9	5	5	8	9	9	9
Jovem 4	8	7	6	10	10	10	9
Jovem 5	5	8	7	7	9	7	9
Jovem 6	9	5	5	10	10	9	9
Jovem 7	6	7	5	1	9	9	7
Jovem 8	9	5	5	8	8	7	9
<b>MÉDIA</b>	<b>7,6</b>	<b>5,8</b>	<b>5,5</b>	<b>7,1</b>	<b>9,1</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>
Desvio-padrão	1,5	1,4	0,8	2,9	0,6	1,9	2,1

	Moderna	Ousada	Respeitável	Responsável	Romântica	Segura	Sensível
Jovem 1	8	9	7	7	8	7	5
Jovem 2	7	10	8	6	5	8	5
Jovem 3	9	7	8	5	3	5	5
Jovem 4	8	6	10	8	4	7	3
Jovem 5	10	10	5	8	4	5	3
Jovem 6	10	10	9	9	9	9	6
Jovem 7	7	8	4	6	7	6	6
Jovem 8	9	9	8	8	5	7	7
<b>MÉDIA</b>	<b>8,5</b>	<b>8,6</b>	<b>7,4</b>	<b>7,1</b>	<b>5,6</b>	<b>6,8</b>	<b>5,0</b>
Desvio-padrão	1,2	1,5	2,0	1,4	2,1	1,4	1,4

	Séria	Simpática	Sofisticada
Jovem 1	7	9	9
Jovem 2	10	4	8
Jovem 3	8	9	9
Jovem 4	9	7	8
Jovem 5	8	7	9
Jovem 6	4	10	10
Jovem 7	6	8	7
Jovem 8	6	9	9
<b>MÉDIA</b>	<b>7,3</b>	<b>7,9</b>	<b>8,6</b>
Desvio-padrão	1,9	1,9	0,9

## ANEXO A -INFORMAÇÕES GERAIS DA DUDALINA S.A

Fonte: [www.dudalinasa.com.br](http://www.dudalinasa.com.br)

Acesso em 8 de agosto de 2007 às 20h48.

### HISTÓRIA

#### DUDALINA 50 ANOS

Final dos anos 40. Um jovem casal, intensamente apaixonado, inicia uma vida de sonhos e esperanças na pequena Luís Alves, num cantinho do Vale do Itajaí. Gente simples. Ela, descendente de alemães e ele de portugueses. Planejavam uma família de 20 filhos, tiveram 16. Não tinham telefone e nem energia elétrica. O que poderia ser um drama rural brasileiro foi o prelúdio de uma história de grande sucesso pessoal e empresarial.

Pessoal, porque o casal Duda e Adelina tiveram uma vida plena e feliz com dezesseis filhos.

Empresarial, porque a empresa que fundaram 50 anos atrás é a Dudalina – uma das maiores e melhores camisarias da América Latina.

#### ANOS 50

Em 1957 o casal, já com seis filhos, tocava um pequeno comércio de secos e molhados em Luís Alves. Numa viagem a São Paulo, visitando a Rua 25 de Março, Duda fez uma compra exagerada de tecidos. O fato instiga o pensamento empreendedor de Adelina, que resolve transformar tudo em camisas. Ela recorre às irmãs Lídia e Gertrudes Trentini. Além de prática, possuem suas próprias máquinas de costura. A produção inicia em um pequeno quarto da casa; a sala de costura é montada todas as manhãs bem cedo e à noite, o local volta a ser o dormitório dos filhos.

Assim, em Maio daquele ano nasce a Dudalina. A boa aceitação do produto motiva o casal a seguir adiante. Adelina mostra que tem uma clara vocação para os negócios. Ela sabe aproveitar muito bem as oportunidades.

Com o aumento da demanda, alugam um imóvel em frente à própria casa para suprir a falta de espaço. No térreo funciona a produção. Em cima fica um pequeno alojamento para as costureiras. Dona Filomena, que agora tem 84 anos, foi primeira contratada no novo endereço. Ela trabalha na Dudalina até os dias de hoje.

Adelina é também ótima vendedora. Quando precisa, enche o caminhão de camisas e com um dos filhos e o motorista, sai para vender em cidades como Nova Trento, Jaraguá do Sul e Dr. Pedrinho. Ela só volta pra casa quando todas as camisas são vendidas.

O casal sabe que para crescer é preciso investir. Mas Luís Alves não tem energia elétrica. Por isso, em 1959, instalam um gerador na fábrica, iniciando a operação com as primeiras máquinas industriais.

Os pedidos não param de crescer. Adelina, uma mulher de visão e à frente de seu tempo, logo percebe a necessidade de empregar representantes comerciais. Os primeiros contratados são os senhores Aláudio Carvalho e Nilo Trierweiler.

## ANOS 60

A década de 60 marca o início de um novo tempo. O sucesso das vendas de camisas impulsiona os negócios. Em 1964, Duda e Adelina constroem uma casa para veraneio em Balneário Camboriú. Com o crescimento dos filhos, decidem comprar duas lojas na cidade para que eles possam trabalhar e ocupar o tempo. São jornadas árduas de sete dias por semana, 14 horas por dia. As lojas de varejo funcionam como a primeira grande escola dos filhos, despertando em cada um deles o valor do trabalho.

A família continua crescendo. Anselmo José e Heitor Rodolfo, os filhos mais velhos, começam a participar ativamente dos negócios. As criações são verdadeiros sucessos. As camisas “Volta ao Mundo”, “Mamãe Dolores” e as de lenço de seda, cortadas uma a uma com a tesoura, são as mais vendidas.

No ano de 1969, Duda e Adelina e toda a família mudam-se definitivamente para Blumenau. Fazem isso para garantir uma melhor educação aos 16 filhos. Nesse mesmo ano inauguram a nova sede da empresa na rua Padre Jacobs, no centro.

## ANOS 70

Os anos 70 são marcados pelo início da consolidação da Dudalina no mercado de moda. A dedicação e a determinação do casal e sua família começam a ser reconhecidos em outros Estados. Logo no início da década mais uma idéia criativa vira sucesso: as camisas com colarinho bico de pato, fabricadas pela empresa, são coqueluche em todo o país.

Em 1974, o comando da empresa passa para a segunda geração. O primogênito Anselmo José assume a Presidência e Heitor Rodolfo ocupa o cargo de Diretor de Produção.

A Dudalina não esquece da terra que a viu nascer e prosperar, e em 1977 Luís Alves volta a ter uma unidade fabril.

Nessa época, entram forte no mercado duas marcas de estilo e personalidade: Midas é uma moda clássica, com alto valor agregado em camisas de voal e de seda pura, e a Swampy conquista o público jovem.

## ANOS 80

A década de 80 é sinônimo de crescimento e consolidação das marcas. Os negócios na região Sudeste são ampliados com a abertura de um escritório de vendas na capital paulista, comandado por Sônia Regina, a sexta filha do casal.

Os anos 80 são marcados também pela superação. A empresa sofre com as cheias do Rio Itajaí-Açu. Produtos e máquinas são atingidos. É preciso muita determinação e muito trabalho para recuperar a fábrica.

Logo depois, em 1984, é inaugurada a nova sede no bairro Fortaleza, em instalações muito mais amplas e modernas. A Dudalina amplia seu parque industrial, com uma fábrica nova em Luís Alves e a inauguração de uma unidade fabril em Presidente Getúlio.

A empresa começa a participar de feiras e exposições de renome nacional. Passa a operar em uma nova perspectiva, conquistando cada vez mais o mercado brasileiro e internacional com suas marcas, trabalhando com coleções exclusivas.

Nessa época é criada a marca Individual, para atender as necessidades do homem moderno. Paralelamente a empresa atende também, os mercados de Private Labels e de Exportação.

Em 1989, Anselmo José assume o Conselho de Administração e Armando César passa a exercer a Presidência Executiva. A Dudalina passa a gerar moda, tornando-se referência no mercado.

#### ANOS 90

Os anos 90 são marcados pelo crescimento e pela renovação. Todo o parque industrial é reformado e modernizado. A quarta unidade fabril é implantada na cidade de Terra Boa, no Paraná.

A Dudalina é precursora no uso das novas tecnologias. A informatização de todo o processo industrial torna-se realidade, um marco de vanguarda no ramo têxtil. É a primeira camisaria no Brasil a ter sistema integrado de modelagem, encaixe e corte eletrônicos. Em 1994, com a abertura do mercado, começa a importar tecidos da Itália e de Portugal.

Os anos 90 são também de reestruturação. A Individual, uma marca crescente no mercado, tem como garoto propaganda o ator José Mayer.

A Base entra no mercado em 1994 como um laboratório de franquias e cinco anos mais tarde, é lançada no mercado como marca com um amplo mix de produtos.

Em 1997 a Dudalina adota o modelo de gestão da Fundação Dom Cabral, através do PAEX - Parceiros Para a Excelência. Esta parceria traz consigo modernas ferramentas de Gestão Empresarial que elevam os resultados da empresa a novos patamares.

No ano de 1998 a marca Dudalina volta ao mercado assinada por Fernando de Barros; maior autoridade em moda masculina do Brasil. A empresa importa tecnologia italiana para confecção de camisas, agregando mais qualidade e design aos produtos.

Em 1999, os investimentos chegam também à área de vendas, com a informatização de sua equipe de representantes; os pedidos são emitidos on line e as vendas aumentam em todo o Brasil.

#### ANOS 2000

O início do século XXI consolida a Dudalina como a melhor camisaria da América Latina. Ela crava seu nome no mercado, tornando-se referência em moda masculina.

Em 2003, Sônia Regina assume a Presidência da empresa junto com os irmãos Renê Murilo na Diretoria de Operações e Rui Leopoldo na Direção de Exportação.

As ações de responsabilidade social são intensificadas. Crescem os investimentos em infraestrutura, tecnologia e, principalmente, em pessoas.

Ao final de cada ano, a empresa passa a presentear os colaboradores como uma forma de valorização e reconhecimento pelos resultados alcançados.

A Dudalina é contemporânea e cresce com responsabilidade, respeito e ética, sem esquecer suas origens. Em 2005, juntamente com 10 empresas catarinenses, cria o SCMC – Santa Catarina Moda Contemporânea, programa de capacitação de empresários, professores e alunos de moda e design, para transformar o estado de Santa Catarina referência no mercado mundial. Neste mesmo ano, institui o PPR – Programa de Participação por Resultados.

Em 2006, torna-se signatária do Pacto Global, um programa da ONU em favor dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e contra a corrupção. É instituído o Código de Ética da empresa.

O mundo veste Dudalina. Seus produtos estão presentes em mais de 50 países. A empresa é responsável por 70% da exportação brasileira de camisas.

Os constantes investimentos em qualidade, conceito e imagem fazem da Dudalina a grande referência em moda masculina contemporânea. As tendências são desenvolvidas a partir de pesquisas junto ao site WGSN - maior fonte de informação em tendências de moda do mundo - e através de inúmeras viagens internacionais de sua equipe de produto.

As estratégias de marketing são diversificadas e abrangem desde a mídia impressa passando pelas publicações especializadas, outdoors, pontos de venda e workshops. As marcas da Dudalina, podem ser vistas também nas grandes redes de TV por meio do merchandising: celebridades de diversas áreas vestem-se com os produtos da empresa, atestando sua qualidade e atualidade.

Outra ferramenta de marketing é o Fã Clube da Camisa: um programa de relacionamento com mais de oito mil vendedores/balconistas cadastrados de todo Brasil.

Design, embalagens e um jeito exclusivo de expor os produtos complementam as ações mercadológicas.

## A DUDALINA DO FUTURO

A Dudalina mantém os pés no presente, mas não descuida do futuro. A empresa já investe para fortalecer suas marcas no varejo com a abertura de lojas, no sistema de franquias, da

Marca Base, para o público jovem e a Dudalina Concept que irá comercializar Dudalina Cult, Sport Chic e Business e também a marca Individual.

A meta é tornar-se, cada vez mais, uma grande gestora de marcas, não esquecendo de seus parceiros no Private Label, entre eles: Brooksfield, no mercado nacional e Zara, na exportação.

A Dudalina projeta os próximos anos com uma ação compartilhada com seus Acionistas, Clientes, Fornecedores, Instituições Financeiras, Colaboradores, Governos, Comunidades em que atua, não esquecendo nunca a sua responsabilidade social e ambiental.

Dudalina, 50 anos de história e mais de 48 milhões de camisas.

O nosso sucesso é resultado de um método industrial próprio: a matéria-prima é importada do fundo do coração. Depois ela é processada, trabalhada, costurada e, finalmente, ganha o mercado. O controle de qualidade é feito por cada um de nossos consumidores.

O desempenho da Dudalina não se mede em números ou cifras. Para calculá-lo é preciso usar fórmulas mais complexas, com indexadores como Dedicção, Ética, Respeito e Amor.

Tudo isso nasce da soma de esforços de todos os colaboradores que a cada dia trabalham com paixão e orgulho, projetando nos seus produtos a emoção de vestir-se e sentir-se bem.

*Dudalina 50 anos de amor a camisa.*

## **IDEOLOGIA**

### **MISSÃO**

Despertar no consumidor o desejo pelas nossas marcas.

### **NEGÓCIO**

Criar emoção ao vestir-se.

### **VALORES**

Cliente: é nossa prioridade, necessita ser seduzido sempre.

Ética: é ser transparente e verdadeiro.

Inovação: é antecipar-se, criando novos desejos.

Qualidade: é o valor percebido nos produtos, serviços e imagem da empresa.

Paixão: é o sentimento que nos move a fazer melhor e com prazer.

Relacionamento: é compartilhar conhecimentos, construindo parcerias sólidas e duradouras.

## **PERFIL**

Ao longo de 50 anos, a Dudalina S.A vem se consolidando como referencial de moda masculina no país, com as marcas Base, Individual e Dudalina.

Muito mais do que um negócio fabril, a organização vem se destacando na distribuição de marcas fortes, especializada em atender diferentes segmentos de mercado, com públicos

distintos e com necessidades e desejos diferentes, criando neles a emoção de vestir-se e sentir-se bem.

A vocação para produzir camisas, a criatividade e a inovação em responder às demandas do mercado contribuíram para que a organização desse novos saltos de qualidade.

Dimensionadas para oferecer padrões de qualidade em todo o processo de fabricação de camisas, as unidades fabris desempenham papel fundamental dentro da empresa. Dotadas de equipamentos diversificados e de avançada estrutura tecnológica, os sistemas de produção de camisas são baseados em células de trabalho, processo que traz como benefícios a múltipla funcionalidade adaptada às características do produto, além de elevar o potencial de ganhos de produtividade e possibilitar a racionalização dos serviços.

Soma-se a todo esse know-how a qualidade excepcional dos tecidos que são desenvolvidos exclusivamente para a empresa por fornecedores nacionais e internacionais, para atender as mais exigentes necessidades do mercado.

A organização conta também com uma estrutura especializada para completar o mix de produtos com calças, gravatas, bermudas, malhas circulares e retilíneas, jaquetas, bonés e perfumes.

O êxito e expansão da Dudalina S.A deve-se basicamente à sua capacidade de inovar, além de combinar uma eficaz gestão de marcas com o desenvolvimento de competências humanas.

O desempenho atual da organização mostra como a Dudalina S.A soube pautar o seu posicionamento estratégico pelos novos tempos e regras da moderna economia, tendo como metas a sua consolidação em três frentes: 60% para suas marcas próprias, 20% para exportação e 20% para private labels.

Em especial, no que se relaciona à inovação, evolução do atendimento, produtividade e transparência, os novos passos harmonizam-se com a vontade de superar desafios e de servir cada vez melhor, o que reforça o nosso negócio: "Criar a emoção de vestir-se e sentir-se bem".

## UNIDADES



### BLUMENAU – SC

Centro administrativo, centro de abastecimento, centro de logística, distribuição das marcas Base, Dudalina e Individual e também private label e exportação.

Número de colaboradores: 228

Área construída: 4.987 m<sup>2</sup>

Área total: 38.484 m<sup>2</sup>





#### LUIZ ALVES – SC

Célula de trabalho especializada para a produção da marca Base, private label e exportação.

Número de colaboradores: 205

Área construída: 1.237,10 m<sup>2</sup>

Área total: 16.490 m<sup>2</sup>



#### PRESIDENTE GETÚLIO – SC

Células de trabalho especializadas e qualificadas para a produção da marca Dudalina e private label.

Número de colaboradores: 267

Área construída: 1.305 m<sup>2</sup>

Área total: 4.454 m<sup>2</sup>



#### TERRA BOA – PR

Células de trabalho especializadas e qualificadas para a produção da marca Individual e exportação.

Número de colaboradores: 243

Área construída: 1.194 m<sup>2</sup>

Área total: 20.103 m<sup>2</sup>

#### TOTAL (cálculo da autora)

Colaboradores: 943

Área construída: 8.723 m<sup>2</sup>

Área total: 79.531 m<sup>2</sup>

## **CORPORATE**

Com 50 anos de história, a Dudalina é hoje a maior camisaria masculina da América Latina, e referência entre as empresas de moda no Brasil.

Presente no mercado com as marcas Individual, Base e Dudalina, também produz camisas para as maiores grifes do Brasil e do exterior, como Brookfield, Zara, Daslú Homem, Levi's, Docke's, entre outras.

Com toda essa expertise em camisas, oferece ao mercado também a linha Corporate – uma oportunidade para empresas especiais de desenvolverem um produto diferenciado e de alto padrão, somando a sua marca à qualidade Dudalina.

Para conhecer um pouco mais da linha Dudalina Corporate, consulte um de nossos representantes. Aguardamos o seu contato.

Por que camisas personalizadas?

Por que é um pequeno investimento para causar uma excelente primeira impressão em clientes e parceiros.

Investir na imagem dos profissionais que representam a empresa, como executivos de vendas, gerência e diretoria, é prova da preocupação que a empresa tem em transmitir uma boa imagem desde o primeiro contato, é também uma ótima maneira de divulgar a sua marca. E isto sem contar que os fazer sentir bem e vestidos adequadamente é fundamental.

E camisas para presente?

Uma camisa, é um excelente presente. Além de ser muito útil, já que é uma peça-chave do vestuário masculino. Ainda mais quanto traz a qualidade e a etiqueta de uma marca consagrada como a Dudalina.

Um presente assim repercutirá de forma muito positiva para a sua empresa, e será usado por um longo tempo.

Customize sua camisa

Você pode definir o modelo da camisa, o colarinho, a cor do tecido, o local para incluir o bordado e a estampa, enfatizando sua marca e reforçando a sua imagem.

Para isto, consulte-nos com a antecedência necessária para prepararmos amostras, opções de bordados e fazermos a programação de atendimento.

## **PRIVATE LABELS**

Na organização, a área comercial da Dudalina S.A., opera em múltiplos mercados e assegura diversificada linha de produtos. Com as vantagens de uma estrutura sólida e perfeitamente integrada, oferece completa assessoria aos clientes, disponibilizando não somente as marcas próprias: Base, Individual e Dudalina, como também o desenvolvimento de coleções exclusivas ou Private Labels.

A forma de comercialização através de Private Labels objetiva oferecer assessoria personalizada, buscando valorizar o maior patrimônio do cliente: a sua marca. Tratados internamente com absoluto sigilo perante o mercado, os desenvolvimentos exclusivos recebem total atenção e são acompanhados por pessoal qualificado durante todo o processo de produção até a entrega do produto ao cliente.

Além de garantir a maximização dos resultados através do fornecimento de produtos de alta qualidade, a adoção de sistemas modernos de produção e distribuição se tornou vital para assegurar a excelência conquistada ao longo desses anos na fabricação de camisas.

Com destacada presença em toda a organização, a Gestão da Qualidade, conquistou e mantém a credibilidade no desenvolvimento de um produto altamente competitivo perante as mais conceituadas marcas mundiais, cumprindo rigorosamente as normas internacionais em relação à preservação do meio ambiente, segurança laboral, responsabilidade social e gestão de pessoas.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**

Uma empresa torna-se socialmente responsável à medida que concretiza a genuína vontade de participação e mudança na sociedade.

Neste contexto, a DUDALINA S/A tomou a decisão de participar deste importante processo e como passo inicial formou uma equipe de voluntários que em Junho/2004, instituiu-se o TIME DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Esta equipe realiza projetos voltados às áreas de educação, saúde e meio ambiente. As ações contribuem para despertar o espírito de responsabilidade social na comunidade na qual está inserida e o objetivo da DUDALINA S/A é ser reconhecida como uma empresa socialmente responsável.

.....: EDUCAÇÃO .....

### **OBJETIVO:**

Atender a todos os colaboradores que, por razões diversas, não puderam concluir seus estudos de ensino fundamental ou ensino médio. A Dudalina contribui com uma média de 50% das mensalidades dos cursos superiores relacionados ao trabalho.

São beneficiados neste programa 150 colaboradores.

### **PROGRAMAS:**

-----  
PROERD - Programa Educacional de Resistência às drogas e a violência.

Objetivo: Sensibilizar crianças e adolescentes quanto aos perigos e conseqüências do uso de drogas/entorpecentes.

260 alunos se formaram no programa Proerd em Terra Boa-SC e Presidente Getúlio-SC.

---

#### ALUNO DESTAQUE

Objetivo: possibilitar a inserção dos jovens no mercado de trabalho.

Ações: Premiar os alunos da 2ª série do Ensino Médio, com o melhor desempenho escolar, com um estágio remunerado na DUDALINA.

---

#### VEJA NA SALA DE AULA

Objetivos: Promover a melhoria na formação educacional dos estudantes.

Possibilitar aos professores e estudantes da comunidade o acesso às notícias da imprensa nacional, bem como os recursos de aprendizagem modernos, atuais e inovadores.

Assinatura com 42 revistas para cada escola nas unidades de Presidente Getúlio-SC, Luis Alves-SC e Terra Boa-PR.

---

#### DOAÇÃO DE COMPUTADORES

Objetivo: facilitar o acesso à informação, sob todos os aspectos.

---

#### JUNIOR ACHIEVEMENT

Objetivo: promover a troca de experiências entre colaboradores e os alunos através dos programas da Junior Achievement e incentivar o trabalho voluntário.

- Introdução ao Mundo dos Negócios;
- Nosso Mundo;
- Economia Pessoal;
- MiniEmpresa;
- Liderança Comunitária;
- Empresário Sombra;
- Vantagens de permanecer na escola

---

#### PROJETO MINI-EMPRESA

Objetivo: promover a inclusão digital.

Ação: a Dudalina doou 4 computadores e disponibilizou 1 professor. Serão 4 turmas com 40 alunos (na unidade de Luis Alves). O período de formação é de 6 meses.

---

#### PALESTRA NA COMUNIDADE

Objetivo: Promover encontros educativos, culturais e sociais; aproximar a empresa da comunidade onde ela está inserida.

-----  
**SESI INDÚSTRIA E TALENTOS**

Objetivo: Identificar, acompanhar, desenvolver e projetar jovens talentos na área da ciência tecnológica, focando a automação e a robótica.

-----  
**SOLIDARIEDADE NA PONTA DO LÁPIS**

Objetivo: Arrecadar material escolar para doação a alunos carentes da comunidade através de campanha interna.

-----  
**SALA DE LEITURA**

Inauguração da Sala de Leitura para os funcionários em Luís Alves-SC.

-----  
 ::::::::::::::: SAÚDE :::::::::::::::

**PROGRAMAS:**

-----  
**DOAÇÃO DE SANGUE**

Objetivo: conscientizar funcionários e familiares da importância da doação de sangue.

Em 2006 as 126 doações dos colaboradores ajudaram a salvar muitas vidas.

-----  
**EXAME PREVENTIVO DE CÂNCER**

Objetivo: conscientizar e detectar precocemente os cânceres de Colo Uterino e de Mama nas colaboradoras da empresa.

-----  
**PRESSÃO ARTERIAL**

Objetivo: conscientizar e detectar precocemente os colaboradores com problemas de hipertensão.

-----  
**EXAME DE DIABETES**

Objetivo: conscientizar e detectar precocemente os colaboradores com problemas de diabetes.

Ações: são realizados anualmente exames preventivos nos colaboradores. O médico da empresa acompanha e encaminha para tratamento.

-----  
 ::::::::::::::: MEIO AMBIENTE :::::::::::::::

**Objetivos**

Conscientizar os colaboradores do planeta DUDALINA da importância da coleta seletiva

Contribuir com a preservação do meio ambiente.

PROGRAMAS:

-----  
 CAMPANHA DE ARBORIZAÇÃO

Objetivos: Conscientizar a população da cidade da importância da preservação do meio-ambiente através de palestras e distribuição de mudas de árvores.

-----

.....: AÇÕES SOCIAIS .....

AÇÕES: campanhas de arrecadação, visitas de solidariedade, organização de eventos, entre outros projetos.

-----  
 PASTORAL DA CRIANÇA DE TERRA BOA.

O programa beneficia mais de 800 crianças, somos Mantenedor com doação da MULTIMISTURA e voluntários para pesagem das Crianças.

-----

-----  
 AÇÃO DE VOLUNTÁRIOS DUDALINA

Realizar ações voluntárias em prol das pessoas de baixa renda da comunidade onde a DUDALINA está inserida.

Manter um banco de voluntários apoiadores do Time de Responsabilidade Social.

Foi realizada através do trabalho voluntário do Time de Responsabilidade Social de Luis Alves - SC em conjunto com o Centro de Recuperação de Drogados SOS Vida Jovem, a reforma da biblioteca da Escola Irineu Bornhausen, no bairro do Rio do Peixe, em Luis Alves.

-----  
 PINTURA DA ESCOLA ALWINO DOROW – BLUMENAU

-----  
 TRABALHO SOLIDÁRIO

Os funcionários se dispõem a trabalhar voluntariamente na confecção de produtos que serão doados a entidades.

Ex.: camisas para fanfarras, cortinas para escolas e creches, lençóis e toalhas para asilos e hospitais.

-Doações de cortinas para a Escola Patrícia Helena em Blumenau.

-Doações de cortinas para a escola Irineu Bornhausen em Luís Alves.

-Doações de cortinas para o Centro de educação Emilia Piske em Blumenau.

-Doação de lençóis para o hospital em Terra Boa

-Confecção de 800 penais com tecido de estoque e zíper fora de uso, para estudantes carentes de LA, PG e TB.

---

#### ADOÇÃO DE ENTIDADE TB

OBJETIVO: Durante 1 ano, cada unidade adotará uma entidade social para melhorar suas instalações e prestações de serviço.

Ex.: A unidade de Terra Boa foi responsável por melhorias no asilo “Lar dos Velhinhos”. Doando cadeiras, lençóis, toalhas e participando com voluntariado.

Na unidade de PG a entidade é a APAE, os voluntários ajudam a programar atividades recreativas e a melhorar o ambiente como a doação de 1.500 bolinhas para a piscina seca.

---

#### ADOÇÃO DE ENTIDADE LA

Na unidade de LA a entidade é o Centro de Recuperação de Drogados onde os internos atuam junto com os voluntários da Dudalina em ações como reforma da biblioteca Irineu Bornhausen, foram doado para a instituição 3 mesas para o refeitório, camisetas e roupas de cama.

---

#### CAMPANHA DE DOAÇÃO DE LIVROS

Campanha de doação de livros para a Biblioteca Irineu Bornhausen em Luís Alves foram arrecadados 240 livros.

---

#### CAMPANHAS EDUCATIVAS

-Campanha de conscientização para os usuários de ônibus em Blumenau.

-Campanha do Voto Consciente. Em todas as unidades foram distribuídas cartilhas para orientar os eleitores sobre a importância de Votar

---

#### PROJETO KIT DE RETALHOS

Objetivos: Contribuir para a geração de renda às pessoas de baixa renda ligadas as entidades sem fins lucrativos. Mais de 300 Kits foram distribuídos.

Características do Projeto:

Inspirado na Sr<sup>a</sup> Adelina Clara Hess de Souza, fundadora da DUDALINA;

Composição do kit: retalhos em tecido plano, botões, linha e um manual de amostras em patchwork com modelos para criação de produtos;

Entidades beneficiadas: clubes de mães, igrejas, pastoral da criança ou outras de assistência em geral.

---

#### PASSEIO CICLÍSTICO

Conscientizar as pessoas de que a prática de exercícios é vital para a saúde.

-Passeio Ciclístico em Blumenau mais de 1.000 participantes.

-Passeio Ciclístico em Presidente Getúlio- SC 450 ciclistas e foram arrecadados 500 Kg de Alimentos. -Passeio Ciclístico em Terra Boa mais de 200 participantes.

---

## BOMBEIRO MIRIM

A Dudalina em parceria com corpo de Bombeiros de Luís Alves, incentiva a formação de bombeiros mirins com aulas práticas e teóricas Sábados de manhã com café da manhã na empresa.

## CAMPANHA NATAL DO CORAÇÃO

---

## CAMPANHA DO AGASALHO

## .....INSTITUTOETHOS .....

É uma ONG idealizada por empresários e executivos do setor privado com 1.115 associados entre clientes e empresas de diferentes setores e portes.

Missão:

”Mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”

Indicador ETHOS:

Ferramenta de uso interno, para avaliação da gestão de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa.

De acordo com o indicador a DUDALINA vem se destacando na preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social.



## VENDAS

NACIONAL – Mapa com representantes em todas as regiões do Brasil

EXPORTAÇÃO – Além da forte presença no mercado nacional, a Dudalina atua no mercado internacional, exportando não somente os produtos de suas marcas próprias, como também coleções exclusivas – private labels, para diversos países. Entre eles, destaque para: Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Equador, Colômbia, Canadá, Estados Unidos, Itália, Portugal, Espanha e França.



## ANEXO B - INFORMAÇÕES GERAIS DA MARCA DUDALINA

Fonte: [www.dudalina.com.br](http://www.dudalina.com.br)

Acesso em 8 de agosto de 2007 às 20h48.

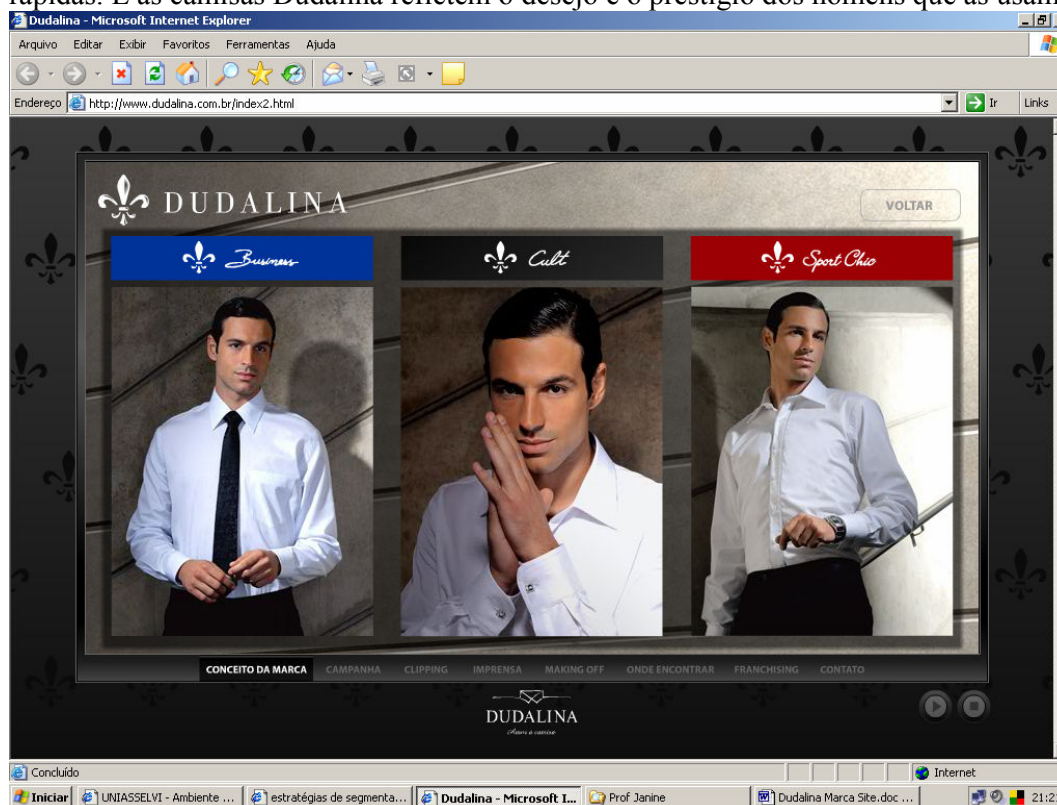
### CONCEITO DA MARCA

Dudalina é sinônimo de camisaria perfeita. Usa uma seleção exclusiva de matérias-primas diferenciadas, que garantem a sofisticação de seus produtos. Estes ingredientes, somados ao design de origem italiana, afirmam a elegância clássica e quase aristocrata de quem usa as camisas.

Atuando em universos onde os homens estão bem posicionados profissionalmente e definitivamente sabem o que querem, as camisas Dudalina proporcionam uma emoção que mistura imagem e realidade. Estes consumidores, que conhecem e apreciam o bom gosto nas coisas a seu redor, vivem a experiência constante de um mundo luxuoso. Em casa ou em suas viagens, no trabalho ou no lazer, o visual das camisas confirma que este mundo é Dudalina.

Esse grupo de homens é cosmopolita, clássico, informado e de gosto apurado, conseguindo se adaptar a novos ícones e ideais de imagem. São apaixonados pelo que fazem e pelo que conquistam. Reforçando esta identidade ímpar, consideram poder tudo e assim se sentem realizados.

Exigem confiança e durabilidade em um mundo cheio de tentações e mudanças rápidas. E as camisas Dudalina refletem o desejo e o prestígio dos homens que as usam.



## Business

*O poder da elegância no mundo dos negócios.*

A linha Business é voltada para o executivo que gosta de uma camisa social impecável. Com total elegância e conforto, as peças são feitas em tecidos leves e preciosos, que agregam valor ao vestir quem deseja ser percebido. Refletem o sucesso do homem de negócios e, quando usadas com gravata, resultam em um visual contemporâneo e arrojado.

## Cult

*O poder da elegância em quem está no topo.*

As camisas Cult são para homens exigentes e de estilo. Versáteis, podem ser usadas com ou sem gravata, com ou sem terno. São ideais para aqueles que sabem escolher entre ser rigoroso e impecável ou ser casual e livre. Confeccionadas em tecidos importados e exclusivos, as camisas dessa linha possuem um caimento perfeito, parecendo feitas sob medida. Todos os cuidados com o acabamento e a matéria-prima as tornam únicas.

## Sport chic

*O poder da elegância em todos os momentos.*

Sem abrir mão da sofisticação, a Dudalina encontrou padronagens de cores e texturas tão exclusivas que dispensam o uso de gravata. Versatilidade, praticidade, conforto e funcionalidade valorizam a coleção, tornando a linha Sport Chic ideal para os homens que desejam passar o dia inteiro com qualidade, exclusividade e bom gosto.

## CAMPANHAS



Dudalina - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.dudalina.com.br/index2.html> Ir Links

DUDALINA

Campanha Setembro  
Revista: Men's Health

CONCEITO DA MARCA **CAMPANHA** CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF ONDE ENCONTRAR FRANCHISING CONTATO

DUDALINA  
Fazer a diferença

Concluído

Iniciar UNIASSELVI - Ambiente ... estratégias de segmenta... Dudalina - Microsoft L... Prof Janine Dudalina Marca Site.doc ... 21:28

Dudalina - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.dudalina.com.br/index2.html> Ir Links

DUDALINA

Campanha Setembro  
Revistas: Men's Health

CONCEITO DA MARCA **CAMPANHA** CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF ONDE ENCONTRAR FRANCHISING CONTATO

DUDALINA  
Fazer a diferença

Concluído

Iniciar UNIASSELVI - Ambiente ... estratégias de segmenta... Dudalina - Microsoft L... Prof Janine Dudalina Marca Site.doc ... 21:29



**Press Release** disponível no site a respeito da mesma coleção:

### **Dudalina exalta o minimalismo em suas criações e dá o toque de requinte**

Sinônimo de camisas sofisticadas, a Dudalina, catalisou o passado e o futuro para desenvolver as peças da estação. A camisaria foi concebida por meio de possibilidades criativas com inspiração na beleza dos pequenos detalhes. Assim nasceram as obras de arte da marca que visa fortalecer a personalidade do homem de estilo dandy minimalista. Falar que as criações da grife ressaltam a personalidade, o estilo e o requinte de quem as usa.

Os principais lançamentos para a temporada são as camisas com detalhes, tanto na construção do tecido como as aplicações nas confecções. Para traduzir o requinte comedido do homem dandy minimalista sem fazer alarde, a Dudalina criou relevos em jacquards, botões de cristal Swarovski nos punhos, colarinhos e punhos em seda, bordados em art nouveau e detalhes em cetim. Com corte impecável, as camisas vão proporcionar um novo nível de elegância para os homens exigentes.

As cores foram pinçadas à mão e as principais são o prata, o branco, o lilás e os tons de azuis. Toda a camisaria foi desenvolvida em puro algodão Egípcio compac, aumentando o mix de camisas com fio 140/2 doppio ritorto e o legítimo algodão Pima – colhido à mão e que dispensa o uso de produtos químicos. Vale lembrar que a peça-chave desta coleção é a camisa com listras monocromáticas em fio 140/2 doppio ritorto com botão de cristal Swarovski.

A alfaiataria também é o destaque desta coleção que é apresentada de forma marcante no corte, no acabamento e na composição em 100% algodão. O mix de camisas foi ampliado e elas se apresentam na mais variada combinação. A gravataria marca sua influência nas criações com padronagens marcantes.

#### **Dudalina Cult**

O lançamento do algodão egípcio super compac na versão First Line traduz a sofisticação da camisa Cult desenvolvida para o homem elegante e de bom gosto. O algodão egípcio, considerado o melhor do mundo por ser o de fibra mais longa, possibilita a produção do fio doppio ritorto 100/2 ao 140/2.

#### **Dudalina Business**

Os tecidos lisos, os leves maquinados, os jacquards e os padrões em fios tintos modernizam os clássicos em cores e efeitos, nas camisas da linha Business que são produzidas em algodão super extra, algodão egípcio e algodão egípcio super compac. Os tecidos são compostos de acabamento easy iron, o que facilita a manutenção das peças. As gravatas da linha Business, confeccionadas pela Altea de Milão com 100% de seda italiana, compõem um visual elegante e diferenciado com as camisas.

#### **Dudalina Sport Chic**

As camisas Sport Chic dispensam o uso de gravatas e garantem elegância ao homem que deseja estar vestido com qualidade. São versáteis e podem ser usadas em todos os momentos do dia, em duas modelagens: tradicional e slim fit de ajuste fácil ao corpo do homem. A influência da alfaiataria pode ser conferida nas camisas da linha que são apresentadas em modelos com punho duplo para abotoaduras e por recortes enviesados nos punhos e palas. Os tecidos listrados, desenvolvidos exclusivamente para a Dudalina, realçam as cores em sofisticados efeitos maquinados.

Vestir as camisas das linhas Cult, Business e Sport Chic faz toda a diferença do homem visualmente inteligente, no mundo corporativo. A moda é vestir-se impecavelmente para deixar rastros de personalidade e bom gosto onde quer que esteja. Requite e sofisticação são as palavras de ordem para imprimir a personalidade do homem contemporâneo.

Informações à Imprensa:

Monica Simões Comunicação  
Monica Simões  
Av. Jamaris, 441 sala 41 - Moema  
CEP 04078-001  
Tel. 11.5051.0400 ou 5051.0620

## ANEXO C - INFORMAÇÕES GERAIS DA MARCA INDIVIDUAL

Fonte: [www.individual.com.br](http://www.individual.com.br)

Acesso em 20 de agosto de 2007 às 23h48.

### CONCEITO DA MARCA

Individual combina com um homem contemporâneo e único, que se veste de **maneira moderna**, mas sem deixar de lado a elegância.

O homem que veste Individual possui uma identificação total com a marca, pois sabe muito bem o que quer e precisa, está sempre pronto para ser notado tanto nos negócios quanto no lazer.

Individual é sinônimo de camisaria perfeita. Usa uma seleção exclusiva de matérias primas diferenciadas que garantem a sofisticação de seus produtos. Estes ingredientes afirmam a **elegância clássica** e quase aristocrata de quem usa estas camisas.

### LIFESTYLE

A proposta da INDIVIDUAL LIFESTYLE é inserir informação de moda à camisa, através de interferências bordadas, estampadas e elaboradas.

### CLASSIC

INDIVIDUAL CLASSIC: Camisas de formas clássicas, perfeitas para compor com gravatas e costumes.

### PREMIUM

Matéria-prima de primeira qualidade. Esse é o critério primordial da INDIVIDUAL PREMIUM, que conta com fios de algodão egípcio compac, tecidos importados e padrões exclusivos.

### DAILYWEAR

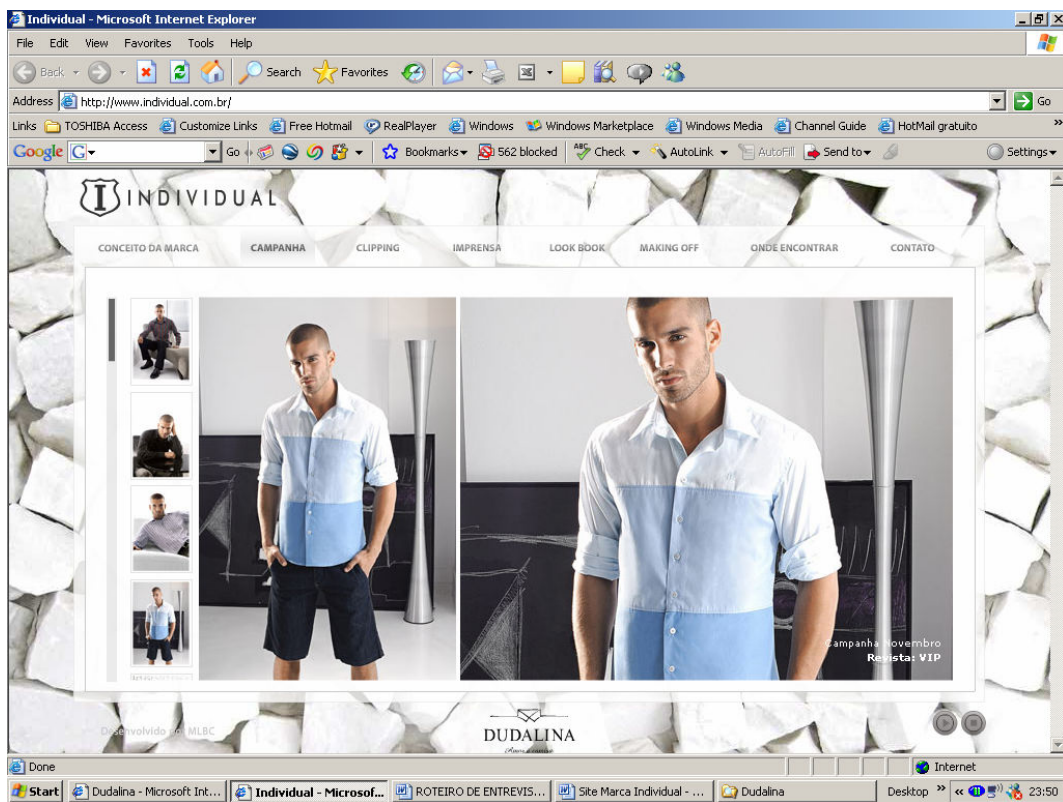
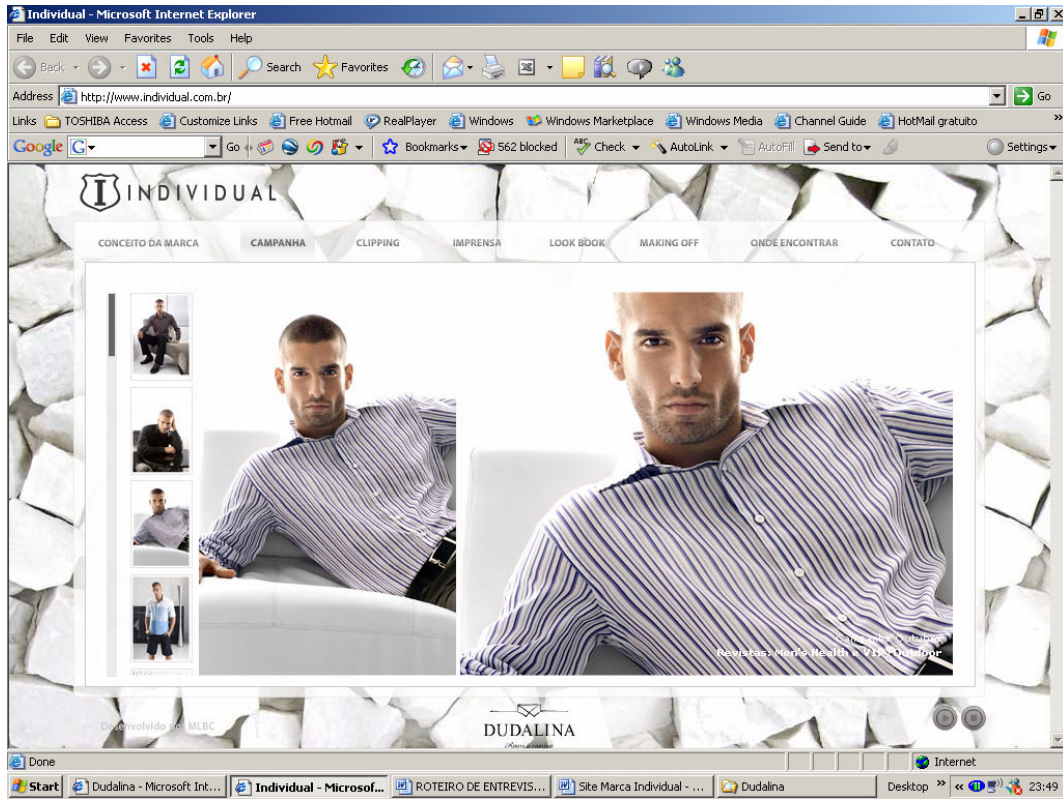
Os produtos INDIVIDUAL DAILYWEAR são apropriados para as várias situações do dia-a-dia.

## CAMPANHA

The screenshot shows the Microsoft Internet Explorer browser displaying the website <http://www.individual.com.br/>. The page features a navigation menu with the following items: CONCEITO DA MARCA, CAMPANHA, CLIPPING, IMPRENSA, LOOK BOOK, MAKING OFF, ONDE ENCONTRAR, and CONTATO. The main content area displays a large advertisement for the August campaign. The ad shows a man sitting in a chair, wearing a striped shirt and dark trousers. A smaller version of the same image is shown in a vertical strip on the left. The text at the bottom of the ad reads "Campanha Agosto" and "Revista: Men's Health e VIP". The DUDALINA logo is visible at the bottom center of the page. The browser's taskbar shows several open applications, including "Dudalina - Microsoft Int...", "Individual - Microsof...", "ROTEIRO DE ENTREVIS...", and "Site Marca Individual - ...". The system tray shows the time as 23:48.

The screenshot shows the Microsoft Internet Explorer browser displaying the website <http://www.individual.com.br/>. The page features a navigation menu with the following items: CONCEITO DA MARCA, CAMPANHA, CLIPPING, IMPRENSA, LOOK BOOK, MAKING OFF, ONDE ENCONTRAR, and CONTATO. The main content area displays a large advertisement for the September campaign. The ad shows a man sitting at a table, wearing a dark, patterned shirt. A smaller version of the same image is shown in a vertical strip on the left. The text at the bottom of the ad reads "Campanha Setembro" and "Revista: Men's Health/Banner". The DUDALINA logo is visible at the bottom center of the page. The browser's taskbar shows several open applications, including "Dudalina - Microsoft Int...", "Individual - Microsof...", "ROTEIRO DE ENTREVIS...", and "Site Marca Individual - ...". The system tray shows the time as 23:49.





Individual - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help


Address <http://www.individual.com.br/>

Links TOSHIBA Access Customize Links Free Hotmail RealPlayer Windows Windows Marketplace Windows Media Channel Guide HotMail gratuito

Google

INDIVIDUAL

CONCEITO DA MARCA CAMPANHA CLIPPING IMPRENSA LOOK BOOK MAKING OFF ONDE ENCONTRAR CONTATO



Campanha Dezembro  
Revistas: Men's Health e V

DUDALINA

Done

Start Dudalina - Microsoft Int... Individual - Microsof... ROTEIRO DE ENTREVIS... Site Marca Individual - ... Dudalina Desktop 23:50

Individual - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.individual.com.br/>

Links TOSHIBA Access Customize Links Free Hotmail RealPlayer Windows Windows Marketplace Windows Media Channel Guide HotMail gratuito

Google

INDIVIDUAL

CONCEITO DA MARCA CAMPANHA CLIPPING IMPRENSA LOOK BOOK MAKING OFF ONDE ENCONTRAR CONTATO

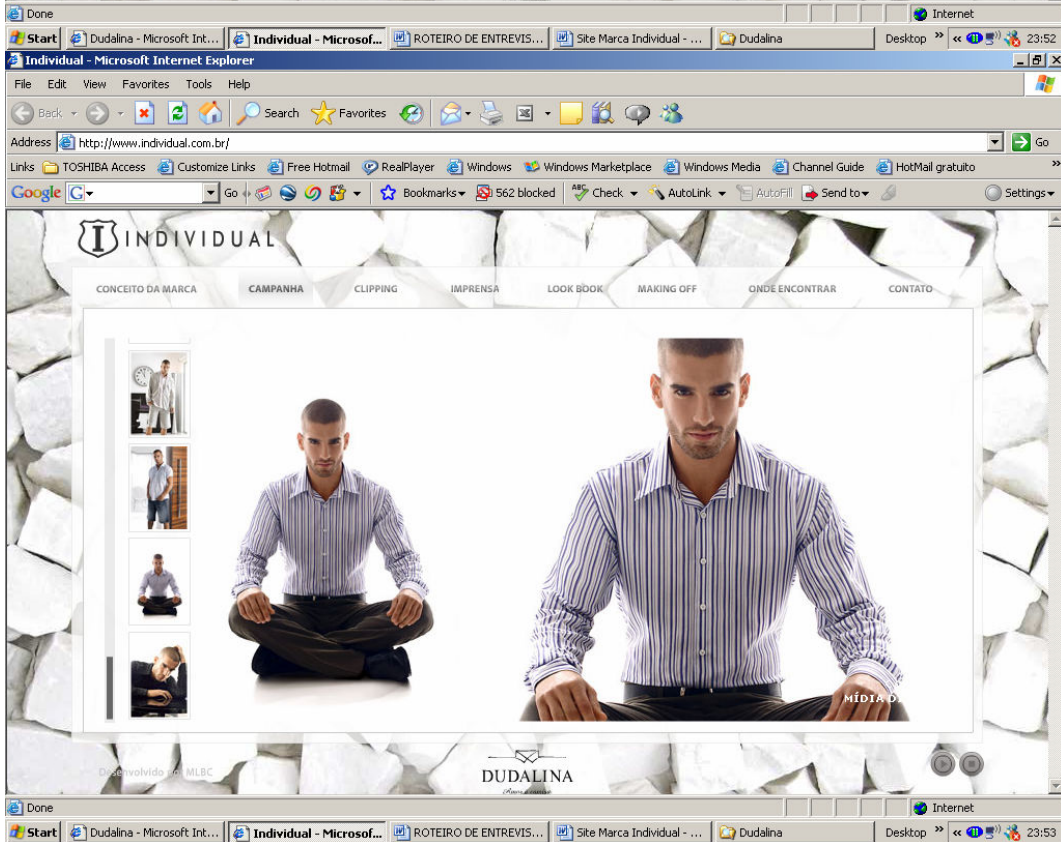
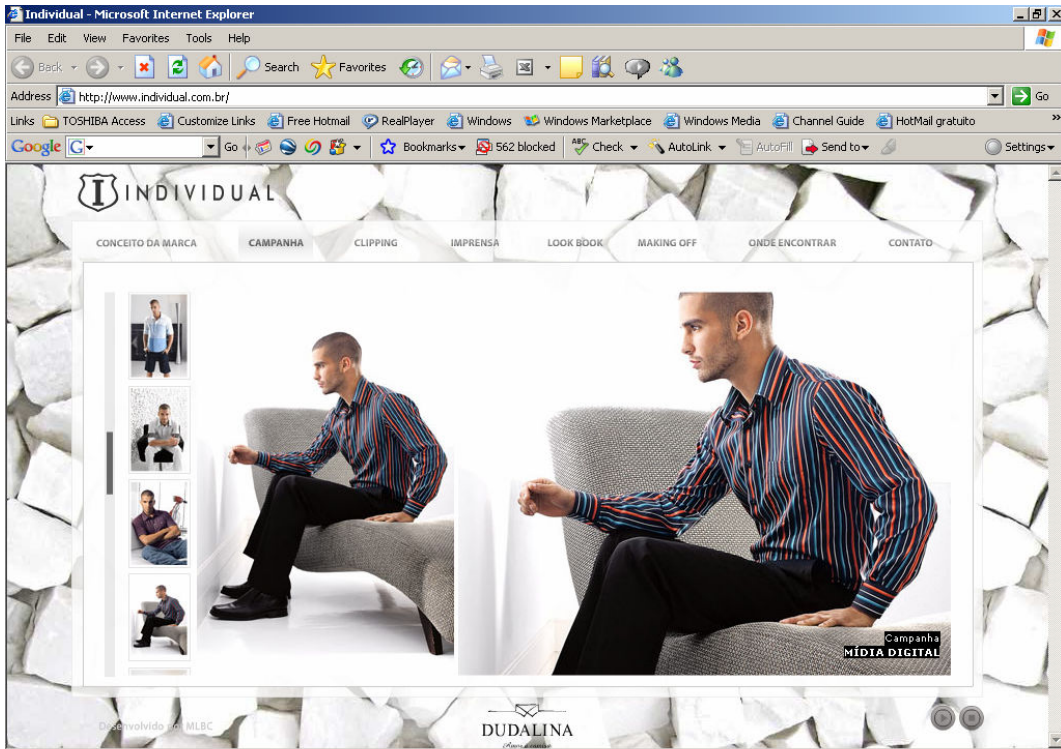


Campanha  
MÍDIA DIGITAL

DUDALINA

Done

Start Dudalina - Microsoft Int... Individual - Microsof... ROTEIRO DE ENTREVIS... Site Marca Individual - ... Dudalina Desktop 23:51



## IMPrensa

### Verão 2007-2008

Individual traz coleção retrô inspirada nas corridas de carro dos anos 60 despertando a paixão masculina pela velocidade.

Festivais de carros vintage serviram de cenário para a grife desenvolver as peças da próxima temporada.

A coleção Verão 2007/2008 da Individual tem como tema as famosas corridas de carros antigos da Europa. O objetivo é trazer à tona o clima destas competições entre elas a 24 Horas de Le Mans - uma das mais tradicionais corridas do mundo, disputada na França anualmente desde 1923. O carro como símbolo de status e a velocidade como metáfora à liberdade remetem a uma nostálgica paixão do homem. Os ícones das grandes marcas automobilísticas dão o viés da temática.

As camisas dão à bandeirada de largada para os tecidos com 100% de puro algodão egípcio dando destaque nas criações Premium da marca. A aposta ecológica é para o acabamento Eco Wash (processo tecnológico para amaciamento de camisas com produtos biodegradáveis à base de óleo de Jojoba e Aloe Vera que não agredem a natureza, seu toque especial proporciona uma sensação de frescor durante todo o dia).

Já as malhas lideram com algodão Pima com elastano - em fio tinto e lisas – e são apresentadas com fios 30/1 e 40/1. O algodão com elastano em fio 60/1 também entra na competição. As malhas importadas em flanela e rugby trazem patches aplicados com o tema da coleção.

O acabamento Easy Iron - que evita que as camisas fiquem amassadas - também está presente nesta coleção. Apenas como detalhes da peça e sem proporcionar volume, a grife traz de volta e de forma discreta, as pregas. As malhas e camisas ganham formas comfort fit e slim fit – tudo em nome do conforto, da estética e da praticidade. A nova modelagem dá um melhor caimento nas peças.

As camisetas da grife são em algodão com elastano fio ultra fino 60/1 com maior presença do elastano nos bottons para proporcionar conforto. As lavagens são sutilmente diferentes para despertar a atenção dos nostálgicos momentos dos homens nas competições de corrida. A roupa íntima da linha Individual apresenta modelos boxer disponíveis em peças importadas e nacionais.

As padronagens em listras degradê, xadrezes e tecidos maquinados nos bottons fazem o diferencial da coleção para esta temporada. As principais cores que entram nesta revival competição automobilística são os lilases, detalhes de turquesa, azul petróleo e variações de cinzas. As gravatas em seda importada despontam nesta temporada.

A grife não esquece de pequenos detalhes como o Dia dos Pais. A Individual sugere quatro produtos como opção de presentes. Escolha entre uma camisa premium, uma camisa dailywear, uma t-shirt e um pijama embrulhados em embalagem especial e sofisticada para

presente. Vale lembrar que a peça-chave da coleção são as camisas com estampa frontal inspirada nas logomarcas dos carros dos anos 60.

Para subir ao podium, os amantes da velocidade ganham a tão esperada liberdade chegando ao final da prova alinhados e prontos para qualquer comemoração. Agora é só tomar o seu champanhe preferido e escolher o look ideal. Mas não se esqueça de usar as criações assinadas pela Individual. Aliás, charme, sofisticação e qualidade sempre foram características marcantes da grife.

#### Informações à Imprensa:

Monica Simões Comunicação  
Monica Simões  
Av. Jamaris, 441 sala 41 - Moema  
CEP 04078-001  
Tel. 11.5051.0400 ou 5051.0620

## ANEXO D - INFORMAÇÕES GERAIS DA MARCA BASE

Fonte: [www.baseco.com.br](http://www.baseco.com.br)

Acesso em 20 de agosto de 2007 às 23h05.

### CONCEITO DA MARCA

A marca utiliza tecidos desenvolvidos com as mais modernas novidades tecnológicas que as tecelagens podem oferecer. Suas coleções traduzem um universo totalmente orientado pelo design, aliando conforto, informação e originalidade em suas peças.

Em um mundo cheio de tentações a cultura Base respira a criatividade em todas suas formas de arte encontradas nos centros urbanos. Alia-se também a esta forma de expressão cultural a convergência tecnológica que é o combustível do nosso público. E é para a satisfação dele que a Base se esforça para entregar mais que um produto mas uma imagem definitivamente irreverente.

Nosso público é jovem e super antenado, sua classe social é A/B e sua intelectualidade tem sede por conteúdo. Estes seres são vaidosos, atraentes e adoram ser percebidos. Eles viajam pela internet não apenas procurando informação mas fazendo da mesma um instrumento para a exposição das suas opiniões, seus prazeres, e acima de tudo de seus sonhos. Muitos procuram seus espaços na sociedade através dela. Seus ícones são celebridades da música, seja ela rock and roll ou eletrônica, do cinema, do design e dos esportes da rua.

Estes jovens andam em grupos, mas preservam sua individualidade. São autênticos em suas formas de expressão e acreditam que atitude é tudo.

# CAMPANHA

Base - Microsoft Internet Explorer

Address: <http://www.baseco.com.br/>

Links: TOSHIBA Access, Customize Links, Free Hotmail, RealPlayer, Windows, Windows Marketplace, Windows Media, Channel Guide, HotMail gratuito

Google

BASE

Revistas: Men's Health e VIP / Outdoors / Banners  
Campanha Agosto

CONCEITO DA MARCA CAMPANHA LOOKBOOK CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF FRANCHISING ONDE ENCONTRAR CONTATO

DUDALINA

Base - Microsoft Internet Explorer

Address: <http://www.baseco.com.br/>

Links: TOSHIBA Access, Customize Links, Free Hotmail, RealPlayer, Windows, Windows Marketplace, Windows Media, Channel Guide, HotMail gratuito

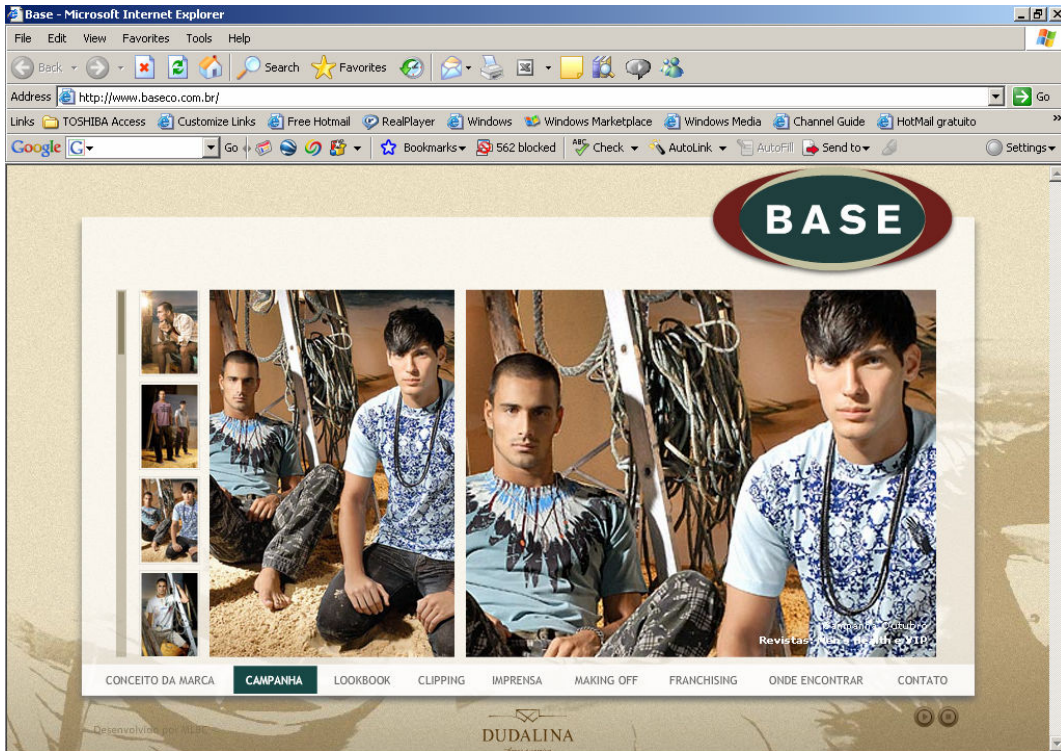
Google

BASE

Campanha Setembro  
Revista: Men's Health

CONCEITO DA MARCA CAMPANHA LOOKBOOK CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF FRANCHISING ONDE ENCONTRAR CONTATO

DUDALINA





Base - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.baseco.com.br/>

Links TOSHIBA Access Customize Links Free Hotmail RealPlayer Windows Windows Marketplace Windows Media Channel Guide HotMail gratuito

Google  Go

Bookmarks 562 blocked Check AutoLink AutoFill Send to Settings

BASE

CONCEITO DA MARCA **CAMPANHA** LOOKBOOK CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF FRANCHISING ONDE ENCONTRAR CONTATO

Desenvolvido por: M&L

DUDALINA

Done

Start Dudalina - Microsoft Int... Base - Microsoft Int... Site Base - Microsoft W... Dudalina JANINE USB (E:) Desktop 23:13

Base - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.baseco.com.br/>

Links TOSHIBA Access Customize Links Free Hotmail RealPlayer Windows Windows Marketplace Windows Media Channel Guide HotMail gratuito

Google  Go

Bookmarks 562 blocked Check AutoLink AutoFill Send to Settings

BASE

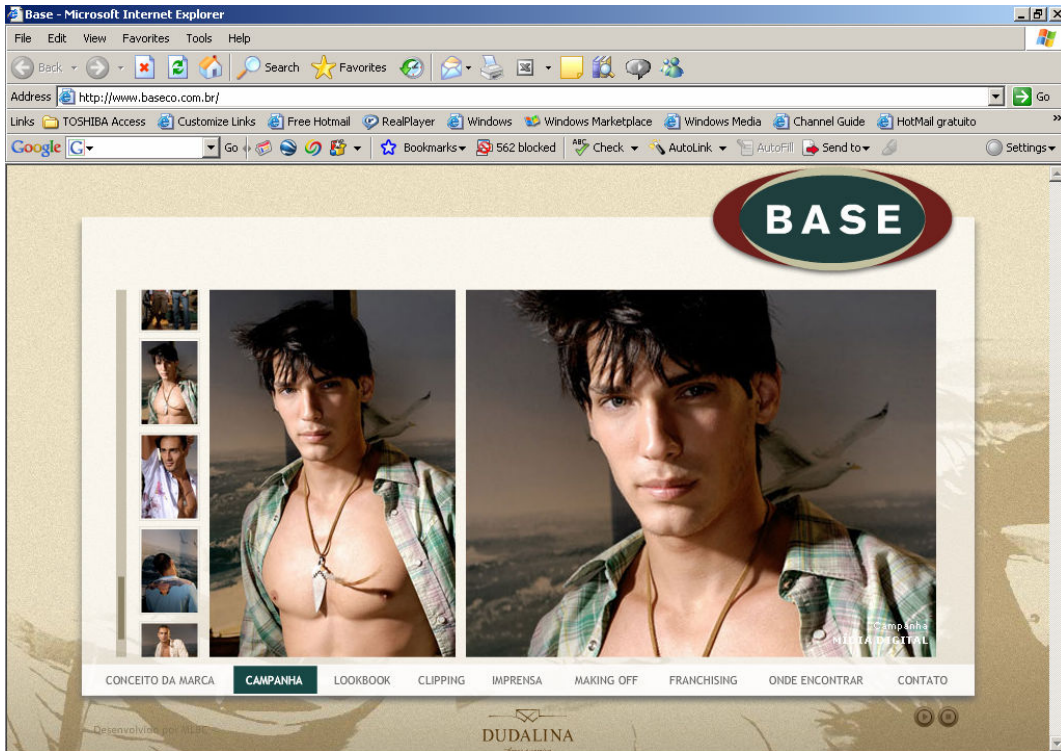
CONCEITO DA MARCA **CAMPANHA** LOOKBOOK CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF FRANCHISING ONDE ENCONTRAR CONTATO

Desenvolvido por: M&L

DUDALINA

Done

Start Dudalina - Microsoft Int... Base - Microsoft Int... Site Base - Microsoft W... Dudalina JANINE USB (E:) Desktop 23:13



Base - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.baseco.com.br/>

Links TOSHIBA Access Customize Links Free Hotmail RealPlayer Windows Windows Marketplace Windows Media Channel Guide HotMail gratuito

Google  Go

Bookmarks 562 blocked Check AutoLink AutoFill Send to Settings

BASE

CONCEITO DA MARCA **CAMPANHA** LOOKBOOK CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF FRANCHISING ONDE ENCONTRAR CONTATO

Desenvolvido por M&L

DUDALINA

Done

Start Dudalina - Microsoft Int... Base - Microsoft Int... Site Base - Microsoft W... Dudalina JANINE USB (E:) Desktop 23:14

Base - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.baseco.com.br/>

Links TOSHIBA Access Customize Links Free Hotmail RealPlayer Windows Windows Marketplace Windows Media Channel Guide HotMail gratuito

Google  Go

Bookmarks 562 blocked Check AutoLink AutoFill Send to Settings

BASE

CONCEITO DA MARCA **CAMPANHA** LOOKBOOK CLIPPING IMPRENSA MAKING OFF FRANCHISING ONDE ENCONTRAR CONTATO

Desenvolvido por M&L

DUDALINA

Done

Start Dudalina - Microsoft Int... Base - Microsoft Int... Site Base - Microsoft W... Dudalina JANINE USB (E:) Desktop 23:15



**Press Release** disponível no site a respeito da mesma coleção:

O verão da Base sugere paz, natureza, alto astral e boa música. Sua coleção sofre a maravilhosa influência das regiões do Báltico e dos balneários da Suécia e Dinamarca. O cenário é praiano onde jovens curtem surf, shows de rock and roll e festivais de folk. A tradução deste momento tão extasiante se reflete na viagem imaginária inspirada pelas cores dos fractais (figura geométrica gerada através de uma fórmula matemática, que curiosamente está presente na natureza nas rochas, montanhas, árvores e no universo, pois sua forma é semelhante à de uma Galáxia), resultando numa explosão de formas e cores psicodélicas.

A silhueta apresenta formas que acompanham o desejo de um jovem antenado, rente ao corpo ela pode variar para uma silhueta alongada e justa, mais contemporânea, ou para silhueta mais confortável moderna e casual.

O jeans se renova na modelagem com cintura mais baixa “Low-rise” e a Slim, mais justa. Acompanhado de novos tratamentos e lavagens que irão enobrecer a qualidade das peças.

Na malharia o forte é o fio tinto irregular e a malha Flame com aspecto rústico, novas técnicas de estamparia pontuam a design das t-shirts com sobreposições de técnicas de bordados.

Os xadrezes passeiam colorindo e sofisticando as roupas Base que irão vestir jovens modernos e originais.

A lavagem Ecowash é constante na coleção, em especial na camisaria, além de ser uma lavagem biodegradável que não agride a natureza o tratamento é feito com produtos à base de Aloe Vera (Óleo de Jojoba e Vitamina E), seu toque gelado irá proporcionar uma incrível sensação de frescor.

Para que o benefício do natural e do básico nos liberte do estresse do dia a dia moderno, a Base também insere em sua coleção o tecido com fibra de bambu (Zhu Ecofabric), que é o primeiro tecido plano de fibra de bambu feito com fio tinto no Brasil. O bambu por ser uma gramínea de fácil crescimento é uma alternativa ecológica para suprir as demandas por fibras mistas. Além da inovação têxtil e do delicioso toque da fibra de bambu, o uso desta matéria prima confirma a preocupações da Base com o respeito ao meio ambiente.

A cartela de cores do inverno 2008 Base exalta as cores primárias, o cinza, o verde militar e o lilás.

Informações à Imprensa:

Conceitual Estratégias de Comunicação

Manoela Castro

Rio de Janeiro

Rua. Visconde de Pirajá, 550 sala 1801

Ipanema CEP 22410-901

Tel. 21.2512.8329

Igor Fidalgo

São Paulo

Rua Augusta, 2445 conj 12

Jardins - CEP 01413-100

Tel. 3062.7556

**BASE**

**FRANCHISING**

**BALNEÁRIO CAMBORIÚ-SC**  
AV BRASIL, 1640, SALA 01  
TEL: 047 3264 6585

**ASUNCIÓN-PARAGUAY**  
MARISCAL LÓPEZ, 4.793 ESQ. CAPITÁN MALDONADO  
TEL: 595 021 610343 / 595 021 602424

Seja um franqueado. Clique aqui para abrir formulário.

CONCEITO DA MARCA    CAMPANHA    LOOKBOOK    CLIPPING    IMPRENSA    MAKING OFF    **FRANCHISING**    ONDE ENCONTRAR    CONTATO

DUDALINA

Done

Start    Dudalina - Microsoft Int...    Base - Microsoft Int...    Site Base - Microsoft W...    ROTEIRO DE ENTREVIS...    Dissertação    Desktop    23:35

## ANEXO E – PRÊMIOS E REPORTAGENS – SÔNIA HESS DE SOUZA

### **Prêmio Cláudia 2005 – Vencedora da categoria Negócios**

Fonte: <http://premioclaudia.abril.com.br/>

#### Talento para as vendas

Entre as recordações mais antigas de SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 49 anos, presidente da Dudalina S.A., maior empresa de camisas masculinas da América do Sul, estão as viagens que, ainda menina, fazia em um pequeno caminhão pelo interior de Santa Catarina, seu estado natal. Ela acompanhava a mãe, Adelina, que oferecia de loja em loja as camisas que confeccionava. "Minha mãe só voltava para casa depois de vender a última peça." A pequena fábrica, iniciada com duas máquinas, em 1958, foi progredindo. Dona Adelina, hoje com 79 anos e afastada dos negócios, abriu lojas e "promoveu" Sônia a balconista. "Se ela ouvia um 'não', negociava até chegar ao 'sim' ", conta.

Persistente e determinada como a matriarca, Sônia foi escolhida entre os 16 filhos - 11 homens e cinco mulheres - para assumir a presidência da empresa no início de 2003. Em apenas dois anos e meio, ela aumentou a produção anual de peças de 1,6 milhão para 2,4 milhões. Como também reduziu gastos, o faturamento da empresa subiu 50%. "Sou durona e direta. Se aparece um problema, resolvo olho no olho, sem lero-lero", garante. Com essa postura, Sônia comanda mil funcionários em quatro fábricas, três em Santa Catarina e uma no Paraná. Apaixonada por moda, vai três vezes por ano à Europa - inclusive à Espanha, onde fez estágio em 1974 - em busca de novidades. É uma das fundadoras e atual diretora do Salão da Moda Masculina, evento anual que reúne empresas de todo o país.

**Personalidade de Vendas de SC – 2006**

Fonte: [http://www.fenadvb.org.br/home/eventos/personalidade\\_vendas.asp](http://www.fenadvb.org.br/home/eventos/personalidade_vendas.asp)

Presidente da Dudalina é a primeira empresária Personalidade de Vendas ADVB/SC

A empresária Sônia Regina Hess de Souza foi eleita a Personalidade de Vendas ADVB/SC 2006, pelo trabalho desenvolvido à frente da Dudalina, empresa de Blumenau presente no mercado há 49 anos.

Pela primeira vez na história do Prêmio Personalidade de Vendas ADVB/SC, foi eleita uma empresária do mercado catarinense. A presidente da Dudalina, empresa de Blumenau, Sônia Regina Hess de Souza receberá o título da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing – ADVB/SC, em solenidade que ainda será agendada. O resultado foi anunciado em 2 de maio), no Hotel Majestic, em Florianópolis, pelo presidente da entidade, Natanael Santos de Souza (Komeco).

“Percebemos através do prêmio Personalidade de Vendas, a importância de se valorizar a atuação de lideranças empresarias catarinenses, que não são apenas responsáveis pelo sucesso de suas empresas, mas principalmente, por impulsionarem a economia do Estado, gerando empregos e produtos de excelência. Esse é o objetivo da ADVB/SC”, explicou Natanael. A votação contou com grande participação de prefeitos, presidentes de CDLs, ACIs, jornalistas da área econômica, editores, colunistas além de associados e membros da diretoria da entidade.

Sônia Hess de Souza é administradora de empresas e atua há mais de 30 anos na área de Confecção da moda masculina. Em 1972 iniciou suas atividades na Dudalina S/A, maior exportadora de camisas do Brasil em seu segmento. Com quatro unidades fabris, três em Santa Catarina e uma no Paraná e 955 funcionários, a empresa produziu em 2005 dois milhões de peças. Deste número, 30% correspondem à exportação, cultura que já vem

desenvolvendo há mais de 15 anos. A empresária que também integra a diretoria da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), coleciona os prêmios “Veuve Clicquot” de Mulher de Negócios e “Prêmio Cláudia” – na categoria negócios.

Honrada por ser a primeira mulher a receber o título nas 13 edições do prêmio já realizadas, a “Personalidade de Vendas 2006” destacou que as “mulheres têm que investir para subirem mais degraus nas empresas”, enfatizando que a dificuldade de ascensão profissional feminina “é muito mais um problema das mulheres se colocarem do que os homens de nos receberem”. “Estamos aí para competir, ocupando cargos que antes eram muito masculinos, embora muitas vezes tenhamos que trabalhar muito mais para ser destaque”, admitiu, conclamando as mulheres: “vamos lá que eu acho que está precisando de mais força feminina neste país”.

Prêmio – Criado em 1993, o Personalidade de vendas ADVB/SC busca o reconhecimento do empresariado catarinense, que através de técnicas de marketing e vendas, inovou na gestão de seus negócios.

### **Entrevista com Sônia Hess de Souza**

Fonte: [http://www.noticenter.com.br/0206/edicao32/sonia\\_hess.htm](http://www.noticenter.com.br/0206/edicao32/sonia_hess.htm)

Data: Fevereiro/2006

### Empresária e diretora da Abit fala das dificuldades e planos do setor têxtil no Brasil

Pulso firme, competência e a capacidade de sonhar "sonhos prontos". Sônia Regina Hess de Souza, presidente da Dudalina S.A., tem tudo isso e muito mais. No comando da empresa há três anos, ela conseguiu fazer a produção de peças saltar de 1,6 milhão para 2,4 milhões, além de reduzir gastos e aumentar o faturamento em 50%. Sônia é uma dos 16 filhos



de dona Adelina, fundadora da camisaria, e foi escolhida para a presidência porque estava apta e tinha experiência. Ela detém o controle executivo sobre mil funcionários espalhados em quatro fábricas. Sônia vai, pessoalmente, visitar clientes estrangeiros, ao menos quatro vezes por ano. "É importante ter esse contato olho no olho", afirma.

Uma das primeiras mulheres a integrar a diretoria da Associação Brasileira de Indústrias Têxteis, ela desempenha a função desde 1998 e busca promover o setor. É a organizadora do Salão da Moda Masculina, evento anual que reúne empresas de todo o País. Divide o mesmo lema de Paulo Skaf (atual presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, a Fiesp), com quem entrou na Abit: "Defender a indústria é defender o Brasil".

A mulher de negócios concedeu esta entrevista ao jornal A Notícia na Feira Nacional da Moda Inverno, em Gramado (RS), realizada em janeiro de 2006. Falou sobre a sucessão presidencial, seus planos para a Dudalina e opinou sobre o comércio internacional e a concorrência com a China. Apesar de já ter uma data pré-estabelecida para se aposentar, Sônia garante que sua trajetória executiva não está nem perto de acabar. "Ainda vou te dar muita entrevista", afirmou, bem humorada.

"Invistam em pessoas, porque o grande diferencial são as pessoas. As tecnologias estão disponíveis para todos, tudo está disponível para todos hoje, mas a diferença fica por conta das pessoas"

"Nós crescemos, a Dudalina cresceu no número de peças para a exportação. Não vou abandonar um mercado que conquisei. Retroceder nessa área é retroceder mil anos, não vale a pena, você tem de apostar"

*A senhora está na presidência da Dudalina S.A. desde 2003. E a experiência como diretora da Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (Abit), como vê?*

*Sônia Hess de Souza* - Estou na diretoria da Abit desde 1998. Desde que o Paulo Skaf foi eleito presidente da Abit, entrei no mesmo grupo. Nas duas gestões dele, fui a única mulher da diretoria, e agora, com o Josué Gomes da Silva, tem outra mulher também, o que é muito bom. É estranho porque não é um problema de machismo de jeito nenhum, ao contrário, as mulheres são muito bem-vindas quando elas podem participar, colaborar com alguma coisa para esse mundo associativo. O Brasil precisa crescer mais nesse ramo de confecção porque você emprega uma mão-de-obra feminina, de baixa escolaridade, que está espalhada por esse Brasil inteiro. Você faz a renda familiar crescer, e muitas mulheres são, hoje, as provedoras de sustento para suas famílias. Então, acho que o País poderia crescer muito, a gente poderia estar gerando muito mais empregos. O Brasil precisa melhorar, e acho que a Abit é um dos elos para fazer isso acontecer, junto com os industriais e os empreendedores.

*O setor de cama, mesa e banho está bem consolidado dentro da cadeia têxtil. As indústrias brasileiras têm uma ótima participação no mercado internacional, principalmente as baseadas em Santa Catarina, no Vale do Itajaí. Na sua opinião, o que está faltando para que o ramo de confecção atinja o mesmo patamar de negócios internacionais?*

*Sônia* - Primeiro, que cama, mesa e banho é uma indústria superverticalizada. O investimento é muito grande, a indústria têxtil como um todo é muito cara. E se a gente olhar o Vale do Itajaí, foi muito desenvolvido pelos alemães, com tecnologia, com o nível de qualidade que se exigia, então ela conseguiu se impor lá fora. O empresariado da época sabia que o mundo não fica só aqui no nosso País, que precisava vender para outros mercados. A indústria de confecção é extremamente pulverizada. Então, neste ramo, as grandes indústrias são poucas. Também são poucas as que têm a visão de que o mercado externo não é um bicho-papão. Ano passado foi um ano de dólar terrível para o industrial, mas você não pode abandonar. Nós crescemos, a Dudalina cresceu no número de peças para a exportação. Não

vou abandonar um mercado que conquistei. Retroceder nessa área é retroceder mil anos, não vale a pena, você tem de apostar. E a gente aposta que uma hora o Brasil vai tomar um rumo de crescimento.

*E na sua opinião, o que falta para que esse crescimento ocorra?*

*Sônia* - Acho que passa pela próxima eleição. E espero e declaro que o meu sonho é ver o Geraldo Alckmin na Presidência. Acredito nele e no fato de que ele vai entrar e dar um choque de gestão que o Brasil está precisando. Na indústria, principalmente, porque o crescimento de um país passa pela indústria. Um país só cresce no valor agregado, na mão-de-obra. Então, o Brasil tem de ter esse olhar. Defender a produção é defender o Brasil. O lema do Paulo Skaf é esse, e o Geraldo Alckmin entende isso também.

*E como a senhora enxerga esses últimos anos da gestão Lula?*

*Sônia* - Ficou muito a desejar. O trem está passando e nós estamos pegando um ou outro vagão. Para a China e a Índia, o trem passou. Todos os países emergentes cresceram acima de 6% ou 7%, e o Brasil cresceu apenas 2,5%, e olha que nós industriais batalhamos para que o País cresça. Quando 41% do que você fatura são impostos, como é que você quer fazer para ser grande? E os impostos são, sim, para criar infra-estrutura, educação, saúde, segurança, para melhorar o País. Nós também não vimos isso. Então, são coisas muito complicadas de você resolver. Temos de pegar as receitinhas dos outros países.

*O que a senhora faz na presidência da Dudalina que possibilita esse crescimento no mercado internacional, aumentando o número de peças de exportação, mesmo no cenário atual?*

*Sônia* - Se eu ficar sentada dentro da minha empresa esperando o cliente chegar, ele não vem. Você tem de ir atrás das oportunidades. O mundo é gigante, e as oportunidades existem, mas você tem de ter estratégias. Você tem de sonhar, mas tem de sonhar o sonho pronto. Quero atingir essa meta da exportação e traçar o caminho para chegar lá. Assim, tem

muita possibilidade de acontecer. Agora, se eu não chegar a essa conclusão, não chego a lugar nenhum. A indústria nacional tem muito isso. Ela começa e abandona, ela vai e ela volta. O cliente lá fora não quer isso. Ele quer comprometimento. Essa é a chave.

*E a senhora tem traders, pessoas que vão ao exterior caçar novas aberturas de mercado e conversar com clientes?*

*Sônia* - Muito disso é feito diretamente por mim. Pelo menos quatro vezes por ano, dou uma rodada, visito os clientes. É o olho-no-olho. Você tem sucesso se você é sério, se tem responsabilidade social, política ambiental. Hoje, esse é o modelo básico no mundo. São coisas que não podem faltar.

*O crescimento da China é baseado na massificação, e sabemos que a indústria brasileira vem apostando na diferenciação, até para ganhar mais o mercado europeu. A senhora acha que tem como competir? Como a senhora vê essa forte concorrência?*

*Sônia* - Primeiro, que a China não é mais só isso. Eles estão na diferenciação, e fortemente. Eles começaram na massificação, treinaram a mão-de-obra, e hoje eles fazem coisas muito boas, muito boas mesmo. O que acontece é que o mundo não pode ficar dependendo só da China. O mundo sabe disso. O cliente lá fora sabe que não tem como ter só a China como fornecedora. Se der uma catástrofe lá, o mundo acaba. Então, você vai levar para o seu cliente externo o valor agregado, a responsabilidade social, questão ambiental, diferenciação, uma série de coisas que diferenciam um pouco da China. O que você tem de fazer é levar coisas que convençam que eles não podem depender de um só lugar.

*E para a indústria têxtil brasileira, hoje a Europa é mais interessante? O Mercosul e outros latino-americanos estão em segundo plano?*

*Sônia* - O Mercosul é um mercado interessante, você consegue colocar as suas marcas, mas é muito menor, com um poder aquisitivo muito menor. Hoje, a Europa é uma grande porta de entrada para você trabalhar, porque são muito mais países e você pode ter um tipo de

cliente em cada país. Claro que você tem de atender a todos os mercados. Onde estão te aceitando, você vai trabalhar e vai tentar crescer. Tem de comer um pouco pelas bordas também. Você entra num país da Europa, e esse país vai divulgar para o resto, também é uma coisa muito interessante.

*Quanto à política de juro, está atrapalhando o setor hoje no Brasil?*

*Sônia* - Nós temos um câmbio mais baixo com juros mais altos e isso atrapalha tudo. Fora nós termos uma condição tributária péssima, temos juros terríveis. Para que eu vou investir na indústria se eu tenho meu dinheiro em outro lugar, e aquilo está rendendo mais do que qualquer negócio que eu investir? Só que isso não ajuda a criar emprego, não ajuda na geração de renda. A política de juros já controlou a inflação. Agora, se o Brasil não começar a crescer, ele vai perder o bonde. Até a liderança na América Latina nós podemos perder.

*Qual é a margem de crescimento do setor têxtil no Brasil hoje?*

*Sônia* - A Abit estima em torno de 5% para o ano que vem, mas é uma pena, porque nós poderíamos crescer 10%, 15% ou até mais. Nós não temos a esperança da mudança, talvez o ano que vem, com uma nova política, seja melhor.

*E qual é o país com o melhor parque têxtil no mundo atualmente?*

*Sônia* - China, sem dúvida. Tanto em tecnologia quanto em tamanho, em capacidade produtiva. Em qualidade, melhorando a cada dia, aprimorando.

*Segundo dados da própria Abit, o setor cresceu menos em 2005 do que em 2004, e o faturamento consolidado de 2005, de US\$ 26 bilhões, se deve em muito ao câmbio. O que se pode fazer para evitar o mesmo em 2006?*

*Sônia* - Primeiro, é claro que recuperando um pouco o dólar nós vamos conseguir dar uma retomada. Segundo, é ter um consumo interno melhor. Agora, teremos um aumento do salário mínimo para R\$ 350,00, então você já ganha mais, a alíquota do Imposto de Renda vai ser reduzida em 8%, ou seja, vai ter mais dinheiro circulando na economia. Existe uma

expectativa de melhorar, mas o grande detalhe da indústria de confecção em específico é que ela enfrenta concorrentes muito fortes. São os celulares, os tocadores de MP3, câmeras digitais, a tecnologia está invadindo a nossa praia e roubando do mesmo bolso. O bolso é um só. A gente tem de ter a inteligência de ultrapassar essa turma e fazer com que as pessoas tenham o desejo de ficarem mais bonitas, mais elegantes, de estarem na moda.

*Isso representa mais investimento em publicidade?*

*Sônia* - Tem de investir mais em publicidade, em tecnologia, no desenvolvimento do produto, na distribuição do produto, sair da poltrona e ir atrás da conquista de novos mercados.

*A tendência no mundo empresarial é retirar a família dos quadros e colocar profissionais de fora. A Dudalina, tradicionalmente uma empresa familiar, faz o contrário? Profissionaliza os membros da família?*

*Sônia* - Não. Nós diminuimos bastante. Hoje, só há três pessoas da família dentro da empresa, e dentro do estatuto não entra mais nenhum familiar nem agregado, nada. Só três, e na hora em que eu sair, tenho uma data pré-estabelecida para sair, vou preparar alguém, provavelmente um dos meus irmãos, para ficar no meu lugar. No nosso caso, somos uma empresa familiar, mas profissional. Estamos só na segunda geração, a terceira não entra. Nós temos um conselho estratégico, que direciona o que a executiva tem de fazer, e eu tenho de ir atrás.

*E por que a senhora foi a escolhida?*

*Sônia* - Estava na empresa há 20 anos e estou no ramo há mais de 30. Saí da empresa por seis anos, fui trabalhar fora, o que foi uma experiência maravilhosa. E, no momento em que o Armando saiu porque foi para o governo, fui escolhida porque tinha todos os atributos. Conheço a área industrial, de produto, a comercial, sei lidar com clientes. Então, eu estava mais preparada para assumir. Foi uma decisão profissional e ponderada.

*Como foi para a senhora receber o Prêmio Cláudia?*

*Sônia* - Só quem recebe sabe o orgulho e a satisfação, mas receber este prêmio de mulher de negócios não é um mérito meu. É de uma equipe que tenho, dos meus colaboradores. Eu só sou uma mulher de negócios porque tenho uma empresa com pessoas que trabalham, que compartilham, que se comprometem.

*Que recado a senhora deixa para os empresários do setor?*

*Sônia* - Atualizem-se, inovem, trabalhem muito, compartilhem muito, conversem com as outras pessoas do setor, olhem o mundo como um todo, não olhem só para o umbigo. Invistam em pessoas, porque o grande diferencial são as pessoas. As tecnologias estão disponíveis para todos, tudo está disponível para todos hoje, mas a diferença fica por conta das pessoas. Então, cuidem das suas pessoas, eu acho que isso é um bom recado.

### **Edições de 2007 do Salão da Moda Masculina acontecem em Gramado e Blumenau**

Fonte: <http://www.salaodamodamasculina.com.br/2007/release.php?s=1>

Em busca de novos mercados, a organização do evento, com diretoria de Sonia Hess de Souza, muda a sede da edição primavera/verão para Blumenau que passa a integrar a Texfair do Brasil.

Mantendo a tradição de apresentar a coleção outono/inverno 2007 na serra gaúcha, a 15ª edição do Salão da Moda Masculina acontece de 23 a 26 de janeiro, no Pavilhão de

Exposições Serra Park, em Gramado, onde apresenta os lançamentos de 26 dos principais fabricantes brasileiros de moda e acessórios para homens.

Porém, a grande novidade fica para a transferência da sede da edição primavera/verão do Salão, normalmente realizada em São Paulo, para a cidade de **Blumenau** (SC), durante a realização da Texfair do Brasil, maior feira latino-americana de têxteis e de confecção, que acontece de 29 de maio a 1º de junho.

A mudança faz parte da nova estratégia do Salão em realizar suas duas edições anuais dentro de eventos de grande porte e com fluxo de compradores qualificados. A última edição da Texfair, por exemplo, reuniu mais de 27 mil compradores do Brasil e exterior.

Contando com o apoio institucional da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, o Salão da Moda Masculina é um dos poucos eventos do País totalmente planejado e gerenciado por empresários do setor. Dessa forma, através da experiência adquirida no contato direto com os compradores, os expositores do evento procuram atender as necessidades do mercado em relação ao mix e características dos produtos, atendimento personalizado, forma e prazos de pagamento.

### **Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – Exercício de 2007**

Fonte: [http://www.cdes.gov.br/exec/conselho/exibe\\_membros.php](http://www.cdes.gov.br/exec/conselho/exibe_membros.php)

Conselheira: Sônia Regina Hess de Souza

Dudalina S/A - Presidente

Nascida em 06 de outubro de 1955 na cidade de Luís Alves - SC, 6ª filha de uma família de 16 irmãos, sendo 11 homens e 5 mulheres. Filha de Rodolfo Francisco de Souza Filho (Duda) e Adelina Clara Hess de Souza (Lina), ambos empreendedores e fundadores da empresa Dudalina S/A. É casada e tem três filhas. Iniciou suas atividades profissionais ainda



muito jovem auxiliando seus pais em todas as atividades do negócio da família. No período de 1977 à 1983 - Trabalhou em empresas em Minas Gerais. Em 1983 - Retornou à Dudalina e assumiu a Direção Comercial, Marketing e Desenvolvimento de Produto da Empresa. Em Jan/2003 - Assumiu a Presidência da Dudalina, hoje a melhor camisaria do Brasil em seu segmento, com 1.080 colaboradores, sendo 85% mulheres. A Dudalina é signatária do Pacto Global da ONU, Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção do Instituto Ethos e do Pacto Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras do Instituto Childhood, e atua com ações de Responsabilidade Social e Ambiental. Extra-curricular: É Membro do Conselho Curador da Fundação Dom Cabral - MG, Conselheira Tesoureira da Abit - SP e Diretora do Salão da Moda Masculina e Conselheira Teatro Carlos Gomes - Blumenau/SC. 2005 - Conquistou o Prêmio Cláudia" na Categoria Negócios e em 2006 - Eleita "Personalidade de Vendas" pela ADVB-SC e Eleita Líder Empresarial - SC pela Gazeta Mercantil .

### **Sônia Hess de Souza toma posse no Conselho da FDC**

Fonte: [http://www.noticenter.com.br/?COD\\_EDICAO=28](http://www.noticenter.com.br/?COD_EDICAO=28)

Data: 27/03/2007

A posse de Sônia Regina Hess de Souza no Conselho Curador da Fundação Dom Cabral está marcada para dia 28, quarta-feira, em Minas Gerais. Mas o grupo Dudalina (Dudalina, Individual e Base) já comemora a entrada da mega-empresária, também diretora da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (Abit), no centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Não é para menos. Sônia, que comanda com indescutível sucesso a Dudalina, é a primeira pessoa da indústria têxtil a ocupar uma das cadeiras do conselho da entidade.