

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUARIAIS
MBA EM *MARKETING*

**GESTÃO DA MARCA: RESULTADOS DE SUA APLICAÇÃO NA
EMPRESA FABER-CASTELL.**

FERNANDA ARGENTINO TELLINI

São Paulo – SP
2010

FERNANDA ARGENTINO TELLINI

**GESTÃO DA MARCA: ESTRATÉGIA E RESULTADOS DE SUA APLICAÇÃO NA
EMPRESA FABER-CASTELL.**

**Trabalho de Orientação de Monografia
apresentado ao Departamento de
Administração, da Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e
Atuária, da Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo, como pré-requisito
para a obtenção do título de MBA em
Marketing, orientado pelo Professor
Doutor José Palandi Júnior.**

São Paulo – SP

2010

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

SUMÁRIO

Introdução	7
Capítulo 1. Administração de <i>Marketing</i>	9
Capítulo 2. Marcas	15
2.1. A Semiótica e as marcas	20
2.2. Como criar a identidade da marca, dentro do sistema ótimo de associações da tríade marcária	23
2.3. O que é <i>brand equity</i> ?	33
2.4. A transição da era da produção para a era das marcas e do hiperconsumo.	42
2.4.1. A Sexta-feira de Marlboro, o dia em que a importância da marca foi colocada em xeque	44
2.4.2. A sociedade de consumo contemporânea ou o hiperconsumo	46
Capítulo 3. O estudo de caso como estratégia de pesquisa	51
3.1. A empresa Faber-Castell	52
3.2. Sistema de identidade da marca Faber-Castell	70
3.3. A comunicação na Faber-Castell	75
3.4. <i>Brand equity</i> Faber-Castell	81
Conclusão	83
Referências Bibliográficas	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões do Marketing Holístico	10
Figura 2: Os 4Ps do Mix de Marketing	11
Figura 3: Logotipo Bombril	16
Figura 4: Produtos Samsung	17
Figura 5: Vodka Absolut	18
Figura 6: Produtos Lacoste	19
Figura 7: Tríade Marcária	20
Figura 8: A diferente natureza dos pilares da marca	22
Figura 9: Pontos de paridade e diferença da marca	25
Figura 10: Modelo de Planejamento da Identidade de Marca	27
Figura 11: Logotipos Kibon e BIC	28
Figura 12: Linha de produtos Vanish	28
Figura 13: Gatorade	29
Figura 14: Sandálias Havaianas	29
Figura 15: Campanha Quicksilver	30
Figura 16: Pilares do Brand Equity	34
Figura 17: A pirâmide de construção de Brand Equity e suas subdimensões	37
Figura 18: Catálogo Tiffany	39
Figura 19: Harley Owner Groups	41
Figura 20: Logotipo Faber-Castell	51
Figura 21: Organograma Faber-Castell 2009	58
Figura 22: Modelo de sustentabilidade Corporativa Faber-Castell	59
Figura 23: Sistema Integrado de Gestão - SIG	61
Figura 24: Lápis Grip	62
Figura 25: Lápis de cores	62
Figura 26: Lápis Jumbu	63
Figura 27: Caneta hidrográfica	63
Figura 28: Kits Criativos	63
Figura 29: Comparativo de preços - Canetas Esferográficas	64
Figura 30: Comparativo de preços - Canetas Hidrográficas	65
Figura 31: Comparativo de preços - Lápis Preto	65
Figura 32: Comparativo de preços - Lápis de cor	66
Figura 33: Comparativo de preços – Lapiseiras	67
Figura 34: Comparativo de preços – Giz de cera	67
Figura 35: Comparativo de preços – Guaches	68
Figura 36: Linha da vida do cliente	68
Figura 37: Cavaleiros com lápis	72
Figura 38: Logotipo Faber-Castell	72
Figura 39: Sistema de identidade da marca Faber-Castell	74
Figura 40: Anúncio de revista para consumidor	75
Figura 41: Anúncio revista para varejo	76
Figura 42: Material de PDV 2009	76
Figura 43: Primeiro comercial Aquarela – Anos 1980	77
Figura 44: Comercial Aquarela 1998	78
Figura 45: Comercial Aquarela – 2001	79

RESUMO

Com o desenvolvimento dos processos industriais e a expansão do acesso da população ao consumo (consumo de massa), a diferenciação dos produtos através de suas marcas passou a ter grande importância tanto para os clientes - dando mais confiabilidade na hora da compra, além de suprimir o desejo por satisfação e bem estar-, quanto para as organizações - que têm na gestão de suas marcas uma ferramenta estratégica para gerir suas empresas, fidelizar seus clientes e endossar o seu acesso a novos mercados, resultando em aumentos significativos no valor de suas ações. Neste trabalho serão apresentados os resultados obtidos pela empresa Faber-Castell em função da sua gestão focada nos valores da marca.

Palavras chave: Faber-Castell, marca, branding, brand equity, Marketing.

INTRODUÇÃO

Tema

Branding.

Objetivo

O objetivo deste trabalho é o de compreender qual o resultado obtido por uma organização que trilha sua gestão sobre os valores de sua marca, como isto interfere no seu Marketing Mix e qual a percepção dos consumidores com relação a isto.

Justificativa

As marcas podem estar relacionadas tanto a produtos, empresas, serviços ou pessoas, indicando aquilo que eles representam. Do ponto de vista empresarial, a marca deve significar a missão da empresa, o seu propósito de existência. Já para o consumidor, a marca deve representar todos os benefícios gerados ao consumidor, o que ele receberá ao adquiri-la. Gerir uma marca resume-se em aplicar esforços a fim de manter e implementar os seus significantes em ambos os lados – empresa e produto.

Portanto, desenvolver um estudo de caso que apresente a utilização do *branding* nas estratégias da mais antiga fabricante de instrumentos de escrita do mundo proporcionará não somente o aprimoramento do conhecimento sobre um conceito de gestão focado no fortalecimento de relações de longo prazo com o cliente e com o mercado, mas também, sobre como o consumidor compreende os esforços de uma organização em comunicar a sua proposta de existência.

Metodologia

A pesquisa bibliográfica (GIL, 2007, p. 59) pretende ampliar os conhecimentos teóricos sobre Marketing, baseada no exposto por Philip Kotler (2006); a história da valorização da marca através da ótica do cliente e das organizações, onde serão utilizados os

autores Gilles Lipovetsky (2007) e Naomi Klein (2002); o que é marca, apoiado as explicações de Clotilde Perez (2004) e Paulo de Lencastre (2005, 2008); e como as organizações trabalham para desenvolver o padrão de identidade de suas marcas, bem como a estratégia para geri-las, utilizando as literaturas produzidas por David Aaker (1998, 2001 e 2007) e Kevin Lane Keller (2006).

A aplicabilidade destes conceitos será dada a partir de um estudo de caso desenvolvido sob a ótica da empresa Faber-Castell, um grupo internacional de empresas com raízes na Alemanha, mas que possui sua maior subsidiária no Brasil. Sendo o mais antigo fabricante de instrumentos de escrita do mundo, é uma das empresas líderes na fabricação de produtos de alta qualidade para escrever, desenhar, pintar e para o desenvolvimento da criatividade. Em função da extensa quantidade de categorias atendidas pela empresa, o estudo de caso será focado na Linha Cores, que representa o maior faturamento da Faber-Castell. Não se pretende, também, fundamentar as questões que levaram a empresa a definir o seu posicionamento dentro do segmento de sua atuação, apenas compreender como e quais os resultados obtidos com a gestão da sua marca.

1. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Marketing compreende identificar necessidades e desejos da sociedade e satisfazê-los. A *American Marketing Association* define o Marketing da seguinte maneira:

“O *Marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.” (KOTLER, 2006, p. 4)

O *Marketing* pode ser aplicado a bens ou produtos, à prestação de serviço, à promoção de lugares, à comercialização de propriedades, à construção de imagens organizacionais ou de uma pessoa, difusão de informações ou idéias, dentre outros.

Em meados dos anos 50, o *Marketing* passou por uma grande mudança em seu foco a partir de um artigo publicado por Theodore Levitt, de Harvard, denominado *Marketing Myopia* (segundo KOTLER, 2006, p. 14). Deixando de lado a preocupação em somente converter seu produto em dinheiro, função específica da venda, o *Marketing* incorporou a noção de que deve produzir seus produtos a fim de satisfazer as necessidades dos consumidores com seu próprio produto, mas também com uma gama de questões associadas à sua produção, entrega e produção de valor. “Não vendamos brocas, vendamos furos, a tecnologia passa e o benefício fica.” (LEVITT segundo LENCASTRE, 2007, p.102).

Esta definição amplia a atividade de *Marketing* para além meramente da venda. Embora a venda faça parte da relação entre empresa e o consumidor, a atividade de *Marketing* busca produzir um produto ou serviço tão bom e tão alinhado às expectativas dos consumidores que a sua compra seja consequência dos benefícios oferecidos. Philip Kotler em seu livro *Administração de Marketing* (2006, p. 03) coloca que “as empresas sujeitas a maior risco são aquelas que não conseguem monitorar seus clientes e concorrentes com cuidado e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor”. Para ele, estas empresas somente sobreviverão no curto prazo e não conseguirão manter uma frequência de lucro estável para seus acionistas, colaboradores, parceiros e fornecedores no longo prazo. Isto traz à tona a importância de um trabalho coeso entre todos os envolvidos no processo de entrega de valor para o cliente.

Denominado por Kotler (2006, p.15) como *Marketing* Holístico, este conceito compreende que a abordagem do *Marketing* deve reconhecer e harmonizar as atividades de todos os envolvidos em seu negócio: consumidor, funcionários, outras empresas e concorrência, bem como a própria sociedade, criando uma perspectiva abrangente e integrada (ver Figura 1).



Figura 1: Dimensões do *Marketing* Holístico (KOTLER, 2006, p.16)

De forma resumida, será tratada a seguir cada uma destas dimensões:

Marketing Integrado: para criar, comunicar e gerar valor, os profissionais de Marketing devem realizar uma série de decisões estratégicas sobre as atividades da empresa (ou as atividades de *Marketing*) para influir sobre os consumidores e sobre os canais de venda. Mc Carthy (segundo KOTLER, 2006, p. 12) classificou as atividades de Marketing em quatro diferentes grupos denominados os 4 Ps do *Marketing*, ou *Mix de Marketing*: *product*, *price*, *place and promotion*, ou, traduzindo, produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção (ou comunicação).



Figura 2: Os 4Ps do *Mix de Marketing* (KOTLER, 2006, p. 17)

O composto de Marketing é manipulado pelas empresas, que fazem mudanças de preço, comunicação e força de venda no curto prazo. Já as alterações de produto e canal de distribuição demandam maior tempo e análises, portanto, são de longo prazo. A empresa deve realizar menos mudanças de *Mix de Marketing* do que as possibilidades que os mesmos podem sugerir. Cada decisão sobre o *Mix de Marketing* influenciará nos benefícios ou malefícios que serão gerados para os clientes, influenciando necessariamente todos os demais componentes. Assim, Robert Lauterborn (segundo Kotler, 2006, p. 18) desenvolveu um modelo que projeta para o cliente cada um dos Ps da empresa. São os 4Cs do cliente.

<u>4 Ps</u>	<u>4Cs</u>
Produto	Cliente (solução para o cliente)
Preço	Custo (custo para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Cada componente do *Mix de Marketing* pode ter diferentes estratégias. Por exemplo, uma empresa pode optar em atuar em diversos canais de distribuição, ou com diferentes canais de comunicação, entretanto, eles devem atuar de forma integrada, seja para maximizar o volume de vendas - no caso dos canais de distribuição - ou, seja para atrair uma maior quantidade de pessoas - no caso da comunicação.

Marketing de Relacionamento: as empresas devem manter um relacionamento positivo, profundo e duradouro com os consumidores, parceiros, fornecedores, governo e

sociedade em geral. E, comumente, o responsável por manter e gerir esta atividade é o *Marketing* de Relacionamento. Seu objetivo é criar fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre todos aqueles que fazem parte do negócio da empresa, formando uma rede de *Marketing*.

Marketing Socialmente Responsável: ser socialmente responsável compreende que a empresa possui responsabilidade ética, ambiental, legal e social em função de sua existência e atuação. Atender aos desejos e necessidades do consumidor não deve somente ser em curto prazo e sem considerar seus interesses de existência e desenvolvimento. A empresa deve ponderar a utilização do trabalho, das matérias-primas e do Estado de forma responsável e consciente.

A proposta trazida por Kotler (2006, p.20) para este conceito é que

“a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes, de um modo que conserve ou aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo.”.

Marketing Interno: para garantir que todos na empresa entreguem o valor para o cliente, é necessário que compreendam os princípios do *Marketing* da empresa, ou seja, a sua missão e visão, seus valores etc. e que trabalhem de acordo com eles. O *Marketing* Interno, neste sentido, é responsável por contratar, treinar e motivar todos os envolvidos na atividade da empresa para que atuem sobre estes princípios e, também, de forma integrada entre si.

A base da orientação de uma empresa para o *Marketing* Holístico é formada por alguns pontos-chaves que devem ser analisados cuidadosamente. O primeiro deles é conhecer o seu público, compreendendo suas necessidades básicas, desejos e comportamentos. Desta forma, o *Marketing* poderá desenvolver produtos que satisfaçam estas necessidades e desejos. Entretanto, as necessidades divergem-se entre os consumidores - nem todos gostam das mesmas coisas e, portanto, uma empresa não consegue sozinha atender a todos. Então, os profissionais de *Marketing* devem examinar o mercado, segmentá-lo de acordo com os perfis demográficos, psicográficos e comportamentais e, a partir daí, definir qual o segmento mais estratégico para se atender. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa procurará trabalhar com o *Marketing* Mix atribuindo um ou mais benefícios centrais.

Outro ponto-chave de análise para as empresas são as ofertas e as marcas que existem no mercado e como cada uma irá se diferenciar. A oferta é o conjunto de produtos, serviços, experiências e informações produzidas pelas empresas para satisfazer as necessidades dos consumidores, através de uma proposta de valor. Uma marca é o elemento que representa esta oferta e toda a proposta de valor que a circundam.

A escolha de qual produto adquirir é feita através das expectativas do consumidor em obter benefícios com determinado produto. Ou seja, ele adquire aquele que julgar proporcionar maior valor. Portanto, a empresa também deve atentar-se à experiência de uso do consumidor e sua satisfação. Kotler (2006, p. 23) propõe que a percepção de valor é a relação entre o benefício recebido e os custos tangíveis e intangíveis para adquirir um produto ou serviço.

Segundo Kotler (2006, p. 24), as empresas dispõem de três diferentes canais para abordar o seu mercado alvo e entregar seus produtos e valor agregado. São os chamados Canais de *Marketing*: canais de distribuição, canais de serviços e os canais de comunicação. Neles, sua atuação deve proceder de forma planejada e integrada. Os canais de distribuição são o meio pelo qual o consumidor terá acesso ao produto e compreende os distribuidores, atacadistas, varejistas e vendedores. Temos, também, os canais de serviços que são por onde a empresa efetua transações com seus consumidores potenciais. Podemos considerar os parceiros que auxiliam nas transações com os consumidores, como bancos, companhia de seguros, transportadoras etc. Por fim, os canais de comunicação são o meio por onde a empresa divulgará ao mercado seus produtos ou qualquer outra informação que lhe seja conveniente. São as revistas, jornais, mídia exterior, TV, internet, cinema etc.

Para exemplificar como uma empresa pode definir sua estratégia de atuação através dos Canais de Marketing, Rosenblonn (2009, p.22) abordado o caso da Coca-Cola, que possui foco está na distribuição dos produtos para garantir que eles estejam sempre disponíveis para seus consumidores, bem como no auxílio financeiro aos seus distribuidores e varejistas para estocarem e oferecerem os produtos da empresa para seus clientes ao invés dos produtos da concorrência.

Já a Cadeia de Suprimentos de uma empresa - diferentemente dos Canais de *Marketing*, que são responsáveis em conectar a empresa e seus consumidores-alvos - fornece todo

o aparato para a produção e entrega do produto aos consumidores finais. Ela distende-se desde a matéria-prima, componentes para a fabricação do produto, até a venda.

Outra preocupação que deve fazer parte do trabalho dos profissionais de Marketing são os produtos das empresas concorrentes. Estes constituem não somente os produtos da mesma categoria, mas também aqueles que podem substituir os produtos da empresa. Por exemplo, a cerveja Skol não possui somente as demais cervejas do mercado como concorrentes. Há de se considerar, também, as demais bebidas alcoólicas como o vinho, *champagne*, destilados, entre outros. Ou, no caso de refrigerantes, a concorrência também pode vir de bebidas a base de soja, sucos etc.

Todos estes pontos-chaves de análise do Marketing Holístico, somado também a questões políticas, sociais e ambientais, formam e interferem no que chamamos de Ambiente de Marketing. Inserida neste ambiente, a empresa possui mais ou menos influência em determinados pontos que em outros. Aqueles que estão envolvidos diretamente com o seu negócio, como canais de distribuição, canais de suprimentos, colaboradores, concorrência, consumidores estão mais facilmente sujeitos às interferências da empresa e fazem parte do micro-ambiente. Por exemplo, uma empresa que possua um fornecedor que depende de suas compras para garantir a lucratividade mensal, terá força para negociar custos mais baixos na compra de matéria-prima. Já os fatores externos à empresa, que fazem parte do macro-ambiente, compreendem o ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural. Assim como os elementos do micro-ambiente, estes também podem influenciar positiva ou negativamente os negócios da empresa, porém, neste caso, a empresa não possui condições de controlá-los, mas pode prevêê-los e se preparar para enfrentá-los.

O trabalho de Marketing é, portanto, compreendido em analisar o mercado e identificar as oportunidades em atendê-lo, segmentando-o de forma estratégica. Em seguida, projetar a estratégia de Marketing para a empresa atuar neste segmento, bem como as táticas para alcançar seus objetivos. Por fim, deve-se controlar os esforços de Marketing (financeiros, de imagem, de conhecimento etc.) a fim de identificar quais os pontos de maior sucesso e/ou de erro.

2. MARCAS

A literatura sobre *Marketing* reserva diferentes e complementares explicações sobre o que é marca. Para a *American Marketing Association* (AMA), marca é um “nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes” (segundo KOTLER, 2006, p. 269). Philip Kotler (2006) também aborda o significado da marca seguindo estes conceitos, porém dividindo as características do produto como tangíveis (relacionadas a questões funcionais e racionais) e intangíveis (voltadas para questões simbólicas e emocionais). Já para Clotilde Perez (2004, p.10), uma marca é “uma conexão simbólica entre uma organização, sua oferta e o mundo do consumo”.

Estas definições ora reduzem a marca à mera representação gráfica do produto ora somam as experiências simbólicas àquilo o que a marca representa. Perez, (2004, p.11) entretanto, extrapola este entendimento ao conectar a organização, a oferta e o consumo como elementos de representação da marca. Assim, voltando para os conceitos de *Marketing* abordados no capítulo anterior, podemos definir que a marca, juntamente com todos os seus elementos de expressão, representa todas as atividades da organização para a produção, entrega da oferta e de valor ao consumidor, bem como a sua interpretação por parte deste mesmo consumidor. Como em uma teia, as trocas que uma empresa faz não estão somente entre seu produto e quem o adquire, dela também fazem parte a organização, seus colaboradores, os processos, enfim, toda a cadeia de relacionamentos da empresa. Sendo a marca, a representante de tudo aquilo que a empresa promove, a sua reputação depende da forma como a empresa vai atuar neste mercado, da sua capacidade de entregar o conceito da marca para o consumidor, dentro de toda esta cadeia. Keller (2006, p.2) resume este conceito quando diz que a marca é “algo que criou um certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado”. A marca possui uma relação de afetividade e emoção com o consumidor que a coloca em um patamar muito além da mera distinção de coisas, possuindo um aspecto psíquico na sua existência e relação com o meio ao qual está inserida.

Se um produto sem marca é apenas um objeto comum, aquele que a possui, agrega em si uma série de percepções, ritos, sentimentos, experiências, capazes de criar uma mitologia de marca, afirma Perez (2004, p.10). Algumas marcas, inclusive, estão tão fortemente enraizadas na mente dos consumidores, que passam a suplantar o seu

contexto semântico e tornam-se sinônimo de categoria de produtos. É o caso da marca brasileira Bombril, que atualmente tornou-se metonímia de lã de aço utilizada para lavar louças.



Figura 3: Logotipo Bombril (MUNDO DAS MARCAS. Disponível em <mundodasmarcas.blogspot.com>. Acesso 13 jan. 2010)

Ultrapassando este limite, o Professor Paulo de Lencastre, Professor Titular da Universidade Católica Portuguesa da cidade do Porto - Portugal, afirma que, ao vivermos em uma sociedade que há muito perdeu a maioria dos mitos que possuía (religião, conto de fadas etc.), abrimos espaço para que as marcas, através de todo o sistema de comunicação que possui conosco, passem a ser o objeto de nossos sonhos, de nossas aspirações, inclusive dos mundos que sequer fazemos parte.

Para isto, a marca deve ser dinâmica e precisa acompanhar o desenvolvimento do meio ao qual faz parte. Caso contrário, a marca é enfraquecida com o passar do tempo, ou porque o seu conceito foi ultrapassado, ou porque foi esquecida, ou um concorrente surgiu com um discurso mais convincente, por exemplo. Como todo sistema, a marca precisa de combustível para manter-se viva e isto somente é possível através de constantes investimentos em comunicação e pesquisa.

As marcas comunicam o seu sentido através de diversos elementos significativos para nós, que exprimem o seu conceito. O nome, o produto, a experiência de seu uso, forma, cheiro, embalagem, sabor, logotipo, rótulo, cor, som, movimento, personalidade, personagem, mascote e até mesmo a cultura da organização que produz o produto são todos elementos de expressão da marca para o mercado e para o consumidor. Eles atuam na construção do sentido do signo. Os elementos de expressões da marca são “uma entidade perceptual, com um conteúdo psíquico previamente definido, mas que é absolutamente dinâmico, orgânico e flexível” (PEREZ, 2004, p.47). A intenção é de causar-nos sensações agradáveis e afetivas, para que as relacionemos com seu nome, criando conexões.

A publicidade (e aqui podemos englobar todas as possibilidades de comunicação com os consumidores e os demais *stakeholders*) é a força propulsora do conceito da marca para o mercado. Além da exposição do próprio produto, ela propaga sua imagem, sensações, símbolos, personalidade e atitudes ao consumidor, dando concretude ao seu conceito. Para fazê-lo, opera sobre diferentes meios, com imagens fixas e em movimento, *lettering*, odores, sons, texturas, dentre outros, criando relações sinestésicas com os consumidores.

Perez (2004, p.111) descreve o empenho da publicidade em desenvolver o significado das marcas muito mais do que abordar as características do produto, uma vez que é a marca a aura representativa de algo, sobrevivendo ao passar do tempo, diferentemente dos produtos, que se tornam ultrapassados. Este fenômeno é facilmente entendido quando analisamos casos de extensão de marcas, como por exemplo, a gigante Samsung que, no Brasil e no mundo, comercializa desde celulares, TVs de plasma, aparelhos de áudio, laptops, impressoras e filmadoras a refrigeradores e equipamentos de ar condicionado, sempre utilizando a mesma marca, em uma estratégia de alargamento da mesma.



Figura 4: Produtos Samsung (SAMSUNG. Disponível em: <<http://www.samsung.com/br>>. Acesso 13 jan. 2010)

O importante é a condição que é dada ao significado da marca, independentemente do produto ou dos produtos que ela representa e, sim, sobre a sensação que ela causa, a imagem que lhe é atribuída, o conceito que possui.

Assim como explorado por Bernd Schmitt e Alex Simonson (2002, p.17), quando os consumidores têm suas necessidades básicas atendidas, passam a importar-se mais com a percepção de valor do indivíduo, as necessidades passam a ser estéticas. Este imperativo não se diz somente à moda ou entretenimento (que têm em seu cerne características estéticas propriamente distas), mas com qualquer produto ou serviço,

empresas com fins lucrativos ou não, já que a marca em si determina um perfil psicológico específico da empresa que corrobora com os princípios do seu consumidor-alvo.

Segundo Bernd (2002, p.18) foi sobre estes princípios que a Absolut conseguiu se estabelecer no mercado de vodcas. No final dos anos 70, mais de 80% do mercado de vodca importada era de propriedade da russa Stolichnaya. Porém, mesmo com estudos de mercado que apontavam para o fracasso no lançamento de uma vodca sueca, sem diferencial característico de produto, a Absolut conseguiu, em 10 anos, alavancar suas vendas de 5 mil para 2,5 milhões de caixas por ano somente nos Estados Unidos.



Figura 5: Vodca Absolut (ABSOLUT. Disponível em <<http://www.absolut.com/br>>. Acesso 14 jan. 2010)

Chegar a este patamar de sucesso não teve como base somente o diferencial de qualidade do produto Absolut, tampouco somente a inovação na distribuição ou benefícios de preço. Ao contrário, os dirigentes da marca reconheciam que somente a qualidade dos ingredientes que compunham a bebida não eram suficientes para criar um patamar de diferenciação, principalmente pela tradição dos ingredientes de seus concorrentes. Desta forma, tomaram a estética como ponto de diferenciação e utilizaram a publicidade como ferramenta para divulgar este conceito, onde

“a marca utilizada como palavra comum e a garrafa em formato diferente tornaram-se o centro da inspiração artística para a criação da campanha [...] O produto é associado ao ambiente de moda e arte, porém sem exagero e pretensão.” (BERND, 2002, p. 18).

Somado a isto, a empresa lança mão de uma estratégia de expansão de marca, onde novos produtos são acoplados ao portfólio da empresa, apostando que a familiaridade e

apreço do público para com a marca principal sejam transferidos para estas novas opções de compra. Desta forma, a empresa também consegue atingir um número maior de consumidores. É o caso da Absolut Kurant, Absolut Peppar etc.

O Professor Paulo de Lencastre, Professor Titular da Universidade Católica Portuguesa da cidade do Porto - Portugal, explica que o consumidor possui um relacionamento diferente com a marca e com o produto. Experimentamos o produto pela sua funcionalidade, contudo, temos uma relação conceitual com a marca (não excluindo a sua conexão com o produto). Assim, uma camisa da Lacoste, por exemplo, traz uma carga simbólica de elegância, jovialidade e sofisticação que uma camisa qualquer não teria. Em suma, ambas possuem a mesma função, porém a marca Lacoste acrescenta valor ao produto. Além disto, este mesmo conceito de elegância e jovialidade da marca é estendido a outros produtos que não estão relacionados à vestimenta, como os perfumes Lacoste, por exemplo.



Figura 6: Produtos Lacoste (LACOSTE. Disponível em <<http://www.lacoste.com.br>>. Acesso 13 jan. 2010)

Assim, a marca coloca-se alguns degraus acima do produto, ou seja, ela cria uma abordagem simbólica para o mercado, sempre diferenciada e, por causa disso, aspiracional. Assim, não é o produto que possui uma marca e, sim, a marca que possui um ou mais produtos, consoante à missão que ela possui.

2.1. A Semiótica e as marcas

A semiótica, ciência que estuda os signos e sua ação sobre os indivíduos, possui duas correntes diferentes de pesquisa. Uma, denominada “saussuriana”, do lingüista suíço Saussure, define a semiótica como extensão da lingüística, onde se considera a interpretação de um sinal em dois pólos, sendo um o próprio sinal e o outro, aquilo que ele representa. A outra corrente, denominada “peirciana”, foi criada pelo filósofo americano Charles Sanders Peirce (segundo LENCASTRE, 2005, p. 40) e sugere uma relação que envolve o fundamento do signo/representamen¹, aquilo que o representa - o objeto (produto e organização) e os efeitos que estes geram nos indivíduos ou no mercado (ver Figura 7: Tríade Marcária). Na explicação de LENCASTRE (2005, p.40), um sinal não é só um sinal: é qualquer coisa que está no lugar de outra para ser interpretada por alguém. É um conceito triádico.



Figura 7: Tríade Marcária (PEREZ, 2004, p. 152)

Trazendo este conceito para a ótica do *Marketing*, temos que o signo ou a marca, somada a todos os elementos de expressão que a compõe (nome, logotipo, forma e design, embalagem, movimento, cheiro, textura), pode ser colocada no primeiro pólo. Aí estão todos os elementos que irão representar tudo o que envolve a cadeia da marca, a tríade marcária.

¹ *Representamen*: aquilo que representa algo.

No segundo pólo, temos aquilo que completa a representação marcária, aquilo ao que ela se refere, ou seja, o seu objeto. É aqui que inserimos o *Marketing Mix* da empresa: produto, comunicação, distribuição, preço, ou seja, tudo aquilo que é representado pelo signo, pela marca. Neste pólo também consideramos toda a complexidade da organização que gera a marca, sua missão, visão, valores, sua relação com a sociedade e meio ambiente. Enfim, toda a cadeia de produção daquilo que é representado pelo signo, pela marca. Por fim aparece o mercado, objetivo fim da marca, de seus referenciais simbólicos e de todo o seu *Marketing Mix*. Neste pólo, fazemos referência a como o mercado recebe estas informações, como ele percebe a marca, a imagem que ele cria da mesma, é o seu entendimento, explica Lencastre (2005, p. 41). O interpretante está ligado a todas as reações causadas nos consumidores e em todos os *stakeholders* da empresa.

Em uma tentativa de relacionar os efeitos causados pela interpretação da marca, Perez (2004, p. 153) inicia com a emoção. Mais do que um elemento representativo de algo, a marca passou a ser um condutor para a aceitação social, um elemento representativo do estilo de quem a usa ou de quem a almeja, ela produz *status* e glamour. Um segundo efeito, mais racional, está na experiência de uso dos produtos. Como o consumidor se relaciona com ele, quais as sensações causadas nesta experiência: conforto, segurança, agilidade, fraternidade, durabilidade etc. O terceiro e último efeito causado é a questão lógica, ou seja, o sentimento de lealdade. Aqui, o consumidor sai da posição de interpretante e exeperimentador e passa a consumir o produto pela certeza que possui do seu significado e retorno oferecido. Ela está intimamente ligada à quantidade de sucessivas experiências positivas que o consumidor (ou qualquer outro stakeholder) obteve com a marca. Perez (2004, p. 153), sugere ainda que esta satisfação com o uso propicia a transformação de um mero consumidor para um canal propagador da marca.

“a noção de formação de hábito na perspectiva mercadológica diz respeito não só ao indivíduo como consumidor do produto ao da marca de maneira reiterada, como também ao indivíduo como gerador de indicações de uso”. (Perez, 2004, p. 153)

Na Figura 8 Paulo de Lencastre (2005, p. 42) propõe o signo como o *Identity Mix*; o objeto como *Marketing Mix*; e o mercado como *Image Mix*. Cada pilar possui uma natureza diferente e deve ser gerido de acordo com ela. Os pilares *Identity Mix* e *Marketing Mix* são controlados pelos profissionais da marca, ou seja, são adaptativos e referem-se à emissão da informação. Com a função de garantir a perenidade da

associação da marca, o sinal deve permanecer estável ao longo do tempo, sofrendo apenas pequenas modificações em sua forma a fim de mantê-la atual.

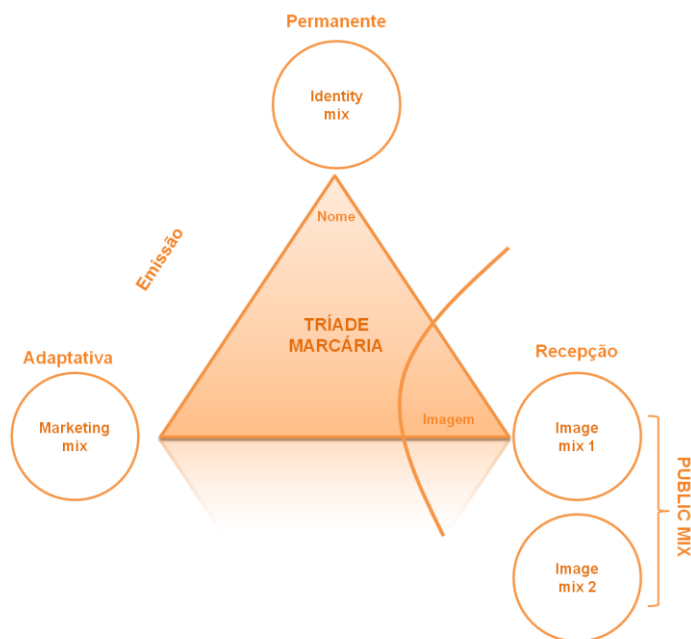


Figura 8: A diferente natureza dos pilares da marca. (LENCASTRE, 2005, p. 42). Adaptado pela autora

O pilar do *Marketing Mix* é totalmente adaptativo, já que é influenciado por agentes externos como o contexto social, a concorrência, o tempo, o comportamento do consumidor etc. Já o pilar do *Image Mix* está do lado da recepção da informação, da resposta do mercado às ações da marca. Estas respostas variarão de acordo com cada público que a marca possui contato, por isto é colocado mais de uma vez no modelo representativo. É através deste pilar que conseguimos avaliar a qualidade e eficiência das ações de *Marketing* e gestão da marca, como veremos mais adiante.

A dinâmica ótima deste sistema seria, então, possuir um elemento de identificação conhecido pelo mercado/consumidor, representando exatamente o produto ao qual se refere e que estes gerem respostas positivas do mercado/consumidor para com a marca.

2.2. Como criar a identidade da marca, dentro do sistema ótimo de associações da tríade marcaria.

Para operacionalizar esta dinâmica entre o signo, o objeto que ele representa e a resposta positiva do mercado, é preciso que a empresa tome uma série de decisões estratégicas sobre como ela vai prover os pólos esquerdo e superior da tríade, o objeto e o signo, a fim de atingir resultados positivos no mercado (lado direito da tríade marcaria). Kotler (2006) resume claramente esta dinâmica quando afirma que o *Marketing* nada mais é que satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes e, que o dever de qualquer negócio é proporcionar valor para o cliente mediante o lucro. Em um mercado com abundância de opções e tendo um consumidor com cada vez mais racionalidade na compra (já que tem acesso às mais variadas fontes de informação sobre as empresas e seus produtos), as respostas positivas dos mesmos com relação à marca somente poderão acontecer caso a empresa consiga entregar o produto com um valor superior aos demais em todas as esferas do *Marketing* Holístico. Para tanto, a empresa deverá posicionar-se estrategicamente no seu segmento de atuação, bem como definir os valores de sua marca e o modo como vai atuar em cada ponto da sua gestão.

Determinar, então, o posicionamento da marca requer conhecer o mercado em que se vai atuar, saber como funciona a sua concorrência e, a partir daí, definir quais as associações ideais deverão ter com relação com a marca. O mercado de atuação de uma empresa está relacionado a todos os consumidores que tenham vontade, condições financeiras e oportunidade de comprar o produto. Segmentá-lo significa dividir estes potenciais clientes em grupos que possuam características em comum, distinguindo-os dos demais públicos, a fim de compreender mais facilmente como trabalhar o composto de *Marketing* da empresa.

Keller (2003, p.70) propõe bases descritivas e comportamentais para a segmentação do mercado consumidor. Dentre as características descritivas estão a divisão dos consumidores de acordo com a sua posição demográfica (renda, classe social, idade, sexo, crença e família) e a divisão de acordo com a área geográfica (internacional ou regional) em que os mesmos estão localizados. Este tipo de divisão é importante para a definição de amostras em pesquisas, ou para a escolha de mídias a serem compradas para anunciar o produto, por exemplo.

Já as divisões comportamentais dos consumidores têm a ver com a parte mais preciosa para a compreensão dos valores que a marca deve possuir, pois esclarece os desejos, percepções, preferências e critérios de compra dos consumidores: status do usuário, índice de utilização, ocasião de utilização, fidelidade à marca e benefícios procurados. Os profissionais de *Marketing* podem segmentar seu mercado utilizando estas duas bases em conjunto. Por exemplo, primeiramente define-se a região de atuação, a classe social e idade do público que será atendido. A partir de então, define-se um grupo dentro deste perfil que tenham características comuns entre si.

Independente de qual forma serão utilizadas estas bases, o importante aqui é determinar exatamente o perfil do público ou do mercado que será atendido pela empresa. Sempre priorizando o segmento que mais proporcionará ganhos de lucro. Tendo definido o público-alvo, indiretamente, os profissionais de *Marketing* já perceberão quais são os seus concorrentes – uma coisa é fruto da outra. Conhecê-los permeia analisar o desempenho de cada um deles com relação à sua estratégia de distribuição, eficiência em trabalhar com recursos e custos, preço e a propensão em ser um produto substituto ao seu ou não. Keller (2003, p. 73) relembra que é importante “não ser muito restrito na definição da concorrência. Muitas vezes ela pode ocorrer no nível do benefício, em vez de no nível do atributo”. Muitos produtos são organizados pelos consumidores segundo uma hierarquia, de forma a colocar a concorrência em diferentes níveis. Exemplo:

Produto: Sabonete Dove

- Classe de produto: sabão
- Nível de categoria de produto: sabonete para o corpo
- Nível de produto: para pele feminina e delicada

Produto: Sabonete Protex

- Classe de produto: sabão
- Nível de categoria de produto: sabonete para o corpo
- Nível de produto: protege contra germes

Conseguir fazer da marca o alvo em todas as vezes em que o consumidor precisa escolher um produto, ou uma categoria de produto, representa a amplitude da lembrança desta marca e das situações e associações de seu uso. Este é o motivo pelo qual é

preciso trabalhar as diferenças de atributos ou de benefícios ao consumidor, para que os elementos sejam distinguidos com facilidade.

Keller (2003, p. 75) sugere que ao ter o público-alvo e os concorrentes claramente compreendidos, chega o momento de definir quais associações de diferença e de paridade a marca deverá ter em relação aos seus concorrentes. Ao abordar a entrega de alto valor para o cliente, Philip Kotler (2006) discorre um complementar conceito de diferenciação, quando diz que a proposta de valor compreende em uma série de benefícios que a empresa prôpoe-se a entregar. Já as associações de paridade são caracterizadas por elementos que também podem existir em outras marcas, ou seja, são atributos que podem ser encontrados em produtos concorrentes.

Ter boas associações de paridade significa que a marca, dentro de sua proposta de oferecer determinado produto ou atributo, o faz suficientemente bem ao ponto de não causar mais divergências ou incômodos sobre o seu desempenho. A partir daí, os consumidores estarão dispostos a fazer avaliações mais favoráveis à marca, relacionadas à diferenciação, à agregação de valor (ver Figura 9: Pontos de paridade e de diferença da marca).

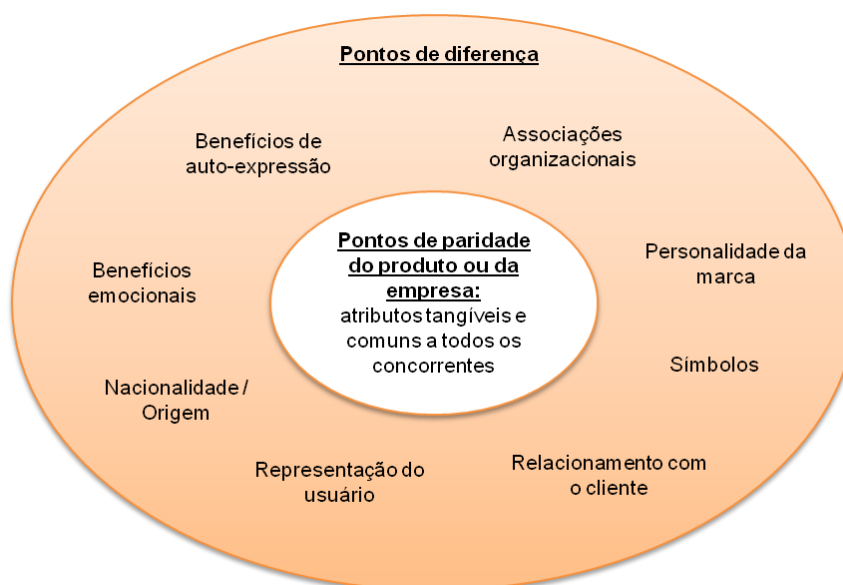


Figura 9: Pontos de paridade e diferença da marca (KELLER, 2003, p. 75)

Então, o posicionamento estratégico da marca permeia definir ou compreender à qual categoria o produto se enquadra, considerando seu público e concorrência, e de declarar quais são os seus pontos de diferença em relação aos concorrentes desta categoria. Mas, há também marcas que atuam em diversas categorias de produtos ou, à medida

que evoluem em um segmento, podem expandir seu significado para outros mercados ou produtos. Portanto, também é importante “definir um conjunto de valores centrais da marca para capturar as dimensões importantes dos significados da marca e do que ela representa” (KELLER, 2003, p. 83). Os valores centrais de uma marca representam tudo o que pode ser associado à mesma, ou seja, todas as crenças, atitudes, opiniões, sentimentos, imagens e experiência que os consumidores relacionam à marca. Já a alma da marca concentra o conceito de existência e os valores da marca. Ela orientará todos os colaboradores, fornecedores e terceiros envolvidos no negócio da empresa a como atuar para garantir que a marca represente exatamente sua proposta aos consumidores. Ela orientará, também, quais novos produtos poderão ou não ser lançados sob o seu nome, quais canais de distribuição utilizar, quais campanhas publicitárias veicular, sob qual conceito etc. Keller (2003, p. 83) separa três elementos chave para a determinação da alma da marca: funções da marca – representam a utilidade do produto ou da própria marca; modificador descritivo – para quem a marca ou o produto se destinam; modificador emocional – é um agregador de valor.

Isto cria o que David Aaker (1998, p. 80) define como identidade da marca:

“um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Estas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização”.

A Figura 10 complementa o que acaba de ser tratado a respeito do posicionamento da marca e da formulação de seus valores centrais e alma (na figura, nomeados como nuclear/essencial e expandida, respectivamente). Porém, aqui Aaker (1998, p.92) sugere quatro perspectivas de análise que dão consistência à identidade da marca, auxiliando os profissionais de *Marketing* a detalharem os diversos elementos e padrões que a marca deve ter, a fim de valorizarem e diferenciarem-na. Não são todas as empresas que necessitam de todas estas perspectivas de associação, mas, o que importa é que os profissionais de *Marketing* considerem quais perspectivas deverão utilizar para articular corretamente o que a marca deverá representar para o consumidor.

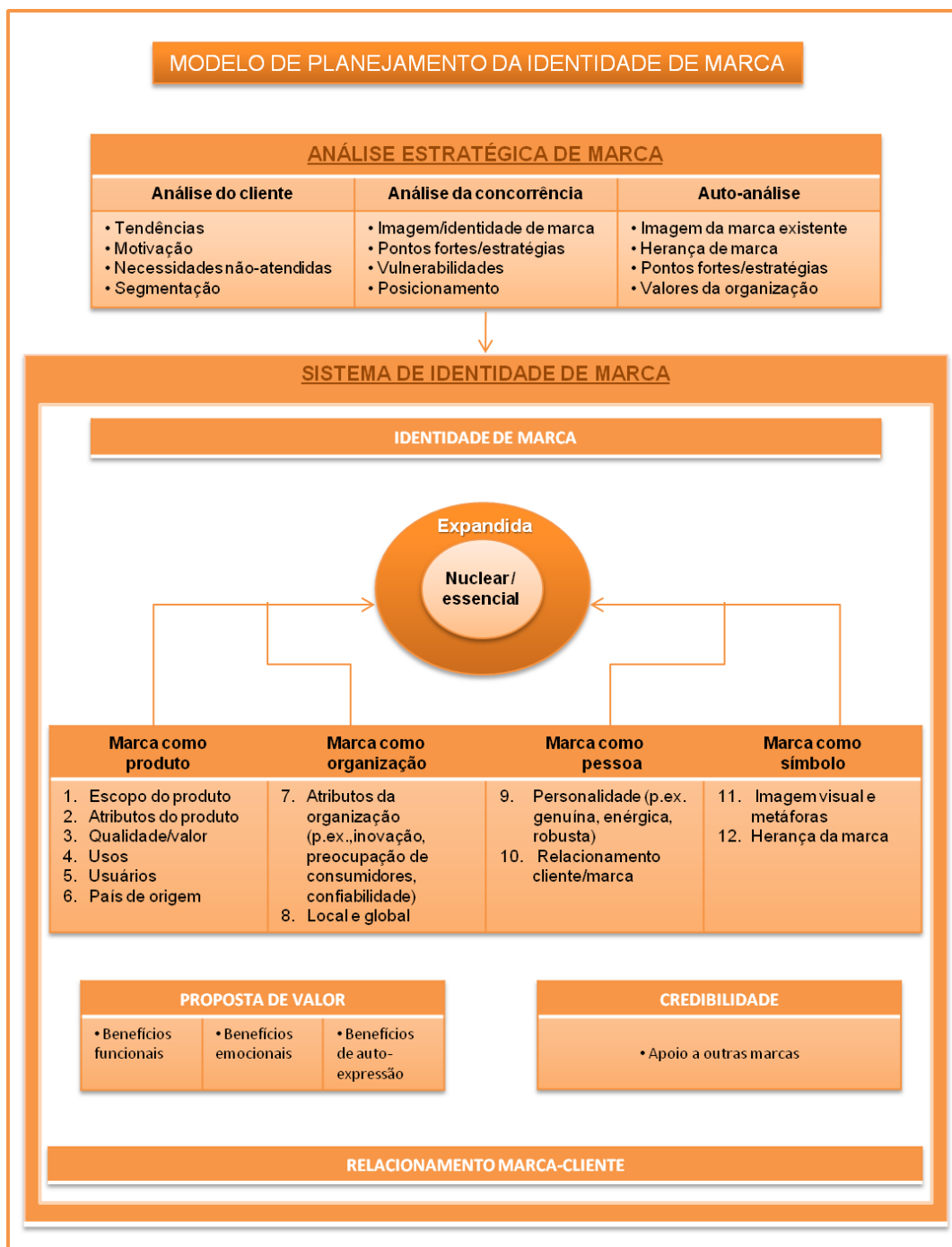


Figura 10: Modelo de Planejamento da Identidade de Marca (AAKER, 1998, p. 92)

No âmbito do produto, uma marca que possua forte conexão à uma determinada categoria será mais facilmente lembrada quando esta categoria for mencionada. O objetivo das ações para vinculação de uma marca ao âmbito do produto deve circundar exatamente isto, por exemplo, a marca Kibon representa sorvete e a marca BIC representa canetas e isqueiros descartáveis.



Figura 11: Logotipos Kibon e BIC (MUNDO DAS MARCAS. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/>>. Acesso 13 jan. 2010)

Já os atributos estão relacionados às características do produto em si e, também, à suas lojas, à forma de sua aquisição, dentre outros elementos que produzem benefícios funcionais e/ou emocionais aos consumidores. Estes atributos geralmente são criados em torno da identidade da marca.

Os elementos qualidade e valor, além de complementares, são pontos importantes por determinarem o preço médio que os competidores do mercado utilizarão, além de serem determinantes na decisão de compra em alguns mercados. A qualidade tem haver com a entrega daquilo que se promete, ou seja, independente se o produto é de luxo ou popular, ele necessariamente tem que promover certo benefício, por um determinado tempo, para valer o esforço psíquico e financeiro do cliente para adquirí-lo. O valor surge após a comprovação dos benefícios que eram esperados pelo cliente, acrescentando a noção do preço ao produto. Por exemplo, a qualidade de um alvejante comum justifica um preço não muito alto, já que o produto não proporciona muito valor. Já as facilidades à lavagem de roupas propiciadas pelo alvejante Vanish, da empresa Reckitt Benckiser, agregam tal valor à marca que sustenta um preço diferente (e maior) do que os alvejantes comuns.



Figura 12: Linha de produtos Vanish (RECKITT BENCKISER. Disponível em <<http://www.vanish.com.br/>>. Acesso 13 jan. 2010)

Algumas marcas também podem estar associadas ao momento de utilização do produto, como o caso citado por Aaker (1998, p.129) do Gatorade, que está relacionado a momentos esportivos, onde o atleta precisa repor as suas energias com o isotônico.



Figura 13: Gatorade (GATORADE. Disponível em <<http://www.gatorade.com.br>>. Acesso 13 jan. 2010)

As marcas também podem estar relacionadas a algum tipo de usuário, criando tribos da marca. A Billabong, por exemplo, é diretamente relacionada a surfistas. Por fim, também é possível relacionar a marca a um país de origem, as sandálias Havaianas, por exemplo, são associados ao Brasil em qualquer lugar do mundo.

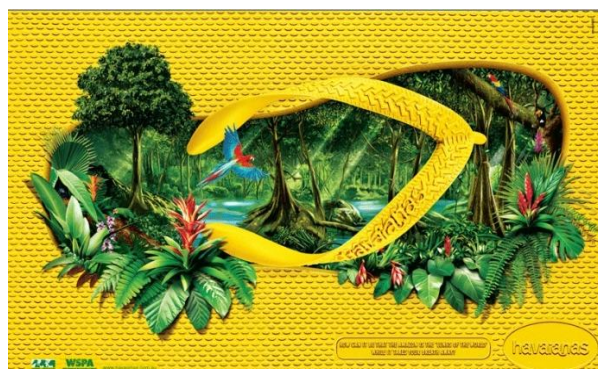


Figura 14: Sandálias Havaianas (ALPARGATAS. Disponível em <<http://www.havaianas.com.br/>>. Acesso 13 jan. 2010)

A organização que produz o produto também influencia positiva ou negativamente os atributos da marca. Estes atributos estão apoiados em como a empresa, com seu grupo de colaboradores, cadeia de suprimentos e parceiros, pautam o seu trabalho com relação ao envolvimento com os clientes, preocupações com o meio-ambiente, inovação, confiabilidade etc. Alguns atributos como a inovação (Apple) ou sustentabilidade (Natura) somente conseguirão existir (e terão muito mais força e credibilidade) se a organização que está por de trás desta produção possuir estes atributos em sua gestão.

O entendimento da marca como tendo uma personalidade implica em uma abordagem mais ampla e complexa do que simplesmente relacioná-la aos atributos da empresa ou

do produto. Uma marca pode ser percebida como humorística, divertida, ativa, fidedigna, superior, competente, marcante, formal, causal, jovem ou intelectual. Os consumidores mantêm o seu relacionamento com as marcas também pela afinidade que possuem com estas características, assim como as pessoas se relacionam de acordo com a empatia com as características da personalidade de outras pessoas - o mesmo acontece com o seu envolvimento com as marcas. Além disto, o consumidor pode ter a sua própria personalidade refletida em um atributo do produto ou da marca, como força, inovação etc. Assim, a personalidade da marca funciona como um veículo de expressão da personalidade de quem a usa. Veja o exemplo de uma campanha realizada pela marca Quiksilver no começo de 2007, em Copenhaga. Conseguimos identificar o estilo de quem utiliza a marca nas instalações produzidas.



Figura 15: Campanha Quiksilver (O QUE VEM POR AI. Disponível em <<http://oquevemporai.wordpress.com/2007/11/20/marketing-de-guerrilha-quiksilver/>>. Acesso 13 jan. 2010)

O último ítem do arranjo sobre identidade da marca realizado por Aaker (2003, p. 53) atenta para o símbolo que representa toda esta cadeia. Resumidas por ele como as “imagens visuais, metáforas e a tradição da marca”, os atributos do símbolo são exatamente o topo da tríade marcária mencionada anteriormente no item 2.1.1 A Semiótica e as marcas. Estes elementos somente serão significativos se envolverem alguma característica, metáfora ou simbologia ao produto a que se refere.

Todos estes atributos, juntos, trarão uma proposta de valor ao consumidor, que incorpora todos os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que ela pode proporcionar. Quando esses são assimilados pelo cliente, funcionam como propulsores para a decisão de compra.

Os benefícios funcionais estão ligados aos atributos do produto que podem oferecer alguma utilidade ao consumidores. Eles estão diretamente ligados às experiências de uso do produto e das decisões de compra. Já os benefícios emocionais fazem parte das sensações positivas causadas no consumidor, ao utilizarem ou adquirirem uma determinada marca. Por exemplo, sentir-se seguro ao voar com a companhia aérea TAM. As pesquisas, para compreender os benefícios emocionais proporcionados ou que podem ser proporcionados ao consumidor devem focar na emoção que este sente com relação à marca.

Para exprimir a nossa personalidade, escolhemos quais roupas, carros, assessorios utilizaremos, quais locais frequentaremos etc. Geralmente tendemos a utilizar objetos que estejam de acordo com o nosso perfil, nosso estilo. Estes são os benefícios de auto-expressão citados por Aaker (1998, p.111).

Já o preço também deverá ser considerado em conjunto com os benefícios que a marca oferece. “Um preço elevado demais em relação aos benefícios limita a proposta de valor [...], uma vez que as marcas não são avaliadas independentemente do preço.” (Aaker, 1998, p.115). O preço funciona como um dos elementos para o posicionamento da empresa no mercado e, em alguns casos, fazem parte da identidade da marca. Nestes casos, a empresa deverá trabalhar adequadamente para que este preço seja sempre cumprido. Mas, o objetivo da marca quase sempre é somar benefícios de valor, já que a proposta de preço baixo pode ser um caminho de baixas margens e, muitas vezes, difícil de competir.

Quando uma marca entrega tudo aquilo que propõe e isto é percebido por todo o mercado, então podemos dizer que ela possui credibilidade. Esta sensação de segurança pode servir de apoio à credibilidade de outras marcas.

Os consumidores podem querer relacionar-se com uma marca por uma série de fatores que vão além dos benefícios proporcionados por ela. O relacionamento pode ter sua base sobre as considerações respeito, ou pela estima que o consumidor tenha sobre a marca. A admiração ou empatia a um personagem também podem fundamentar um

relacionamento com a marca. O que interessa para a empresa, na verdade, é quão forte e duradouro este relacionamento é.

2.3. O que é brand equity?

“O *brand equity* é um conjunto de ativos ou passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. (AAKER, 1991, p. 16).

A marca de uma empresa ou de um produto, no decorrer de sua atividade pode sofrer impactos, por exemplo, em função de alguma falha em algum ponto do seu processo produtivo, ou por fazer associações errôneas a seu respeito etc. Estes infortúnios podem causar algumas perdas no desempenho comercial da empresa. Assim como o contrário, marcas que se destacam pela melhoria constante de seus atributos, ou que fazem associações positivas, ou que desenvolvam alguma outra atividade que beneficie o cliente, poderão proporcionar um aumento na lucratividade da empresa.

Estes atributos ou ativos e passivos vão variando de acordo com o contexto mercadológico em que a empresa está inserida. Se o nome ou símbolo de uma marca for mudado, seus ativos ou passivos também sofrerão alteração, sendo perdidos ou modificados. Diversos autores propõem modelos que formulam o *brand equity* de uma marca. Aaker (1991, p.18) sugere a lealdade à marca; o conhecimento do nome ou símbolo da marca; a qualidade percebida do produto pelo cliente; as associações à marca - que aumentam a qualidade percebida - e algum outro diferencial competitivo da empresa, como a detenção de patentes ou relação privilegiada com algum *stakeholder*, como sendo os principais pontos de análise na formulação do *brand equity*, ou do valor da marca (ver Figura 16).

- Lealdade à marca

Quando os consumidores estão satisfeitos, mesmo que a compra dos produtos dos concorrentes tenha um custo baixo, o seu comportamento de compra tende a ser inerte, ou seja, não muda com o tempo, sendo baseado em experiências passadas anteriormente. Estes consumidores funcionam também como expositores da forma como utilizar o produto a outros futuros consumidores, tal qual uma vitrina. Desta forma, os próprios concorrentes podem se sentir desencorajados de investir para conquistar consumidores já fidelizados ou satisfeitos com uma determinada marca.

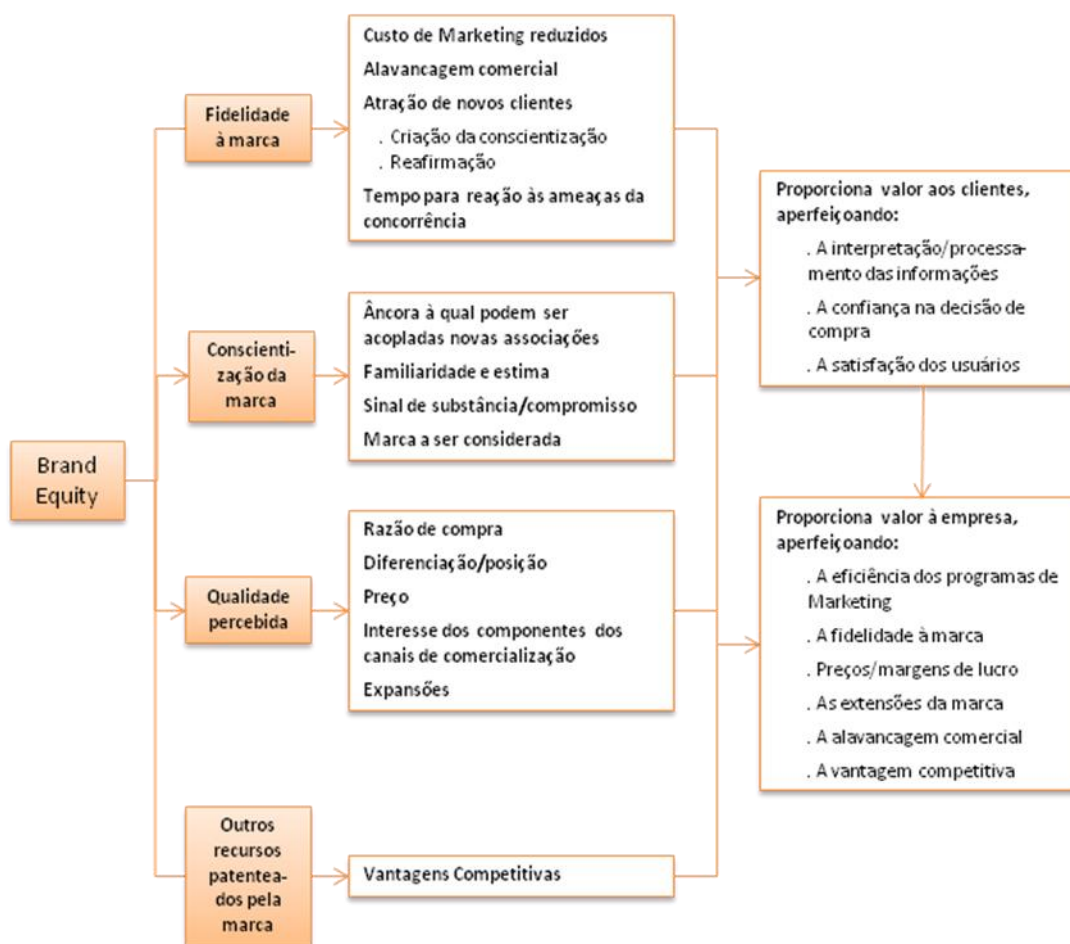


Figura 16: Pilares do Brand Equity (AAKER, 1998, p. 19)

Já o ponto de venda que não disponibilize uma marca que tenha alto número de clientes leais pode causar uma frustração nos consumidores que não a encontrá-la. Assim, as empresas detentoras destas marcas têm alto poder de barganha em suas negociações com os canais de distribuição em função da quantidade de clientes leais que possui.

- Conhecimento do nome da marca

Em compras onde o consumidor não tenha condições de avaliar as especificidades técnicas dos produtos, ou mesmo quando há diversas opções de produtos similares disponíveis, a escolha de qual produto adquirir será baseada na familiaridade que o consumidor tem com a marca. A marca ser conhecida “é particularmente importante para que seja considerada uma alternativa de compra” (AAKER, 1998, p.59).

- A qualidade percebida

O reconhecimento da qualidade de uma marca não depende necessariamente que o consumidor conheça as especificidades técnicas do produto. Ela está mais relacionada à experiência do consumidor com o produto e à satisfação de suas expectativas. Por

exemplo, a percepção de qualidade de uma jóia da Tiffany é diferente da jóia adquirida na Casa das Alianças, ainda que ambas sejam feitas de ouro 18 quilates.

Ainda que a qualidade tenha um conceito subjetivo e mutável, a sua percepção influencia diretamente na decisão de compra e na lealdade do consumidor para com a marca, principalmente em produtos em que o consumidor não consegue analisar diferenças técnicas entre os produtos concorrentes.

A qualidade percebida também pode influenciar o consumidor a aceitar preços mais elevados e, ainda, a estar mais suscetível a experimentar novos produtos que recebem a mesma marca – extensão de marca.

- Associações da marca

O contexto de uso de uma marca, ou determinado resultado obtido com ele, dentre outras possibilidades, podem criar associações na mente dos consumidores que são difíceis de serem substituídas por marcas concorrentes.

- Outros ativos da marca

São patentes, marcas registradas e o relacionamento com o canal de distribuição, ou seja, os ativos que a marca pode gerar para a empresa. “Uma patente protegerá o *brand equity* contra os concorrentes que tentarem confundir os consumidores mediante o uso de um nome semelhante, símbolo ou embalagem” (AAKER, 1998, p.22). Além disto, o poder de barganha de uma marca reconhecida no mercado pela sua performance positiva com os consumidores pode ser alta com os canais de distribuição.

Os ativos do *brand equity* ajudam os consumidores a criar a imagem da marca. No momento da compra, a experiência vivida com a marca poderá dar mais confiança ao consumidor para decidir aquilo que ele vai adquirir. Além disto, e talvez o mais importante valor que os ativos do *brand equity* podem gerar para os consumidores, é aumentar a satisfação na experiência de uso do produto.

Já a empresa detentora destes ativos pode rentabilizar-se de diversas formas. Uma marca conhecida pelos consumidores tem mais facilidade para atrair mais clientes em uma promoção, ou no lançamento de outra modalidade do produto. Se estes consumidores confiarem no que é oferecido por esta marca, certamente estarão mais flexíveis na hora de experimentar novos produtos, mesmo que estes sejam completamente diferentes.

Segundo Aaker (1998, p. 20), a qualidade percebida, as associações criadas e um nome famoso podem criar motivos para o consumidor comprar determinado produto e, além disso, a satisfação que ele terá ao usá-lo, proporcionando a lealdade à marca. Mesmo quando a marca de um produto não seja central para motivar a sua compra, a lealdade à marca pode diminuir a influência dos concorrentes na decisão de compra. “A lealdade à marca é não apenas uma das dimensões do *brand equity*, como é também afetada por ele.” (AAKER, 1998, p.35). Se a marca deixar de ser comunicada – se não tiver uma boa exposição – o consumidor poderá ser mais influenciado pela publicidade do concorrente e não comprar novamente o seu produto, mesmo que este tenha sido em algum momento um consumidor leal à antiga marca.

O *brand equity* também pode proporcionar à empresa maiores margens em suas vendas. Segundo Aaker (1998, p.19), em muitos casos, o *brand equity* pode sustentar políticas de preços mais elevados. Ao mesmo tempo, uma marca com problemas em seu *brand equity* terá que lançar mão mais vezes de promoções para manter-se nas lojas e ter fluxos de vendas contínuos. Uma marca forte pode dar, também, novo impulso ao canal de distribuição. Estas, da mesma forma que os consumidores, sentem-se mais seguras em negociar com uma marca que é reconhecida no mercado. Além disto, a empresa com uma marca forte conseguirá melhores negociações para a exposição de seus produtos no ponto de venda, por exemplo.

Um outro modelo de formulação do *brand equity* foi proposto por Keller (2003, p.49), em uma pirâmide que demonstra os seis passos sequenciais que uma marca deve seguir para que sejam alcançados todos os objetivos com o consumidor (ou com o mercado), tornando-se uma marca forte (ver Figura 17).

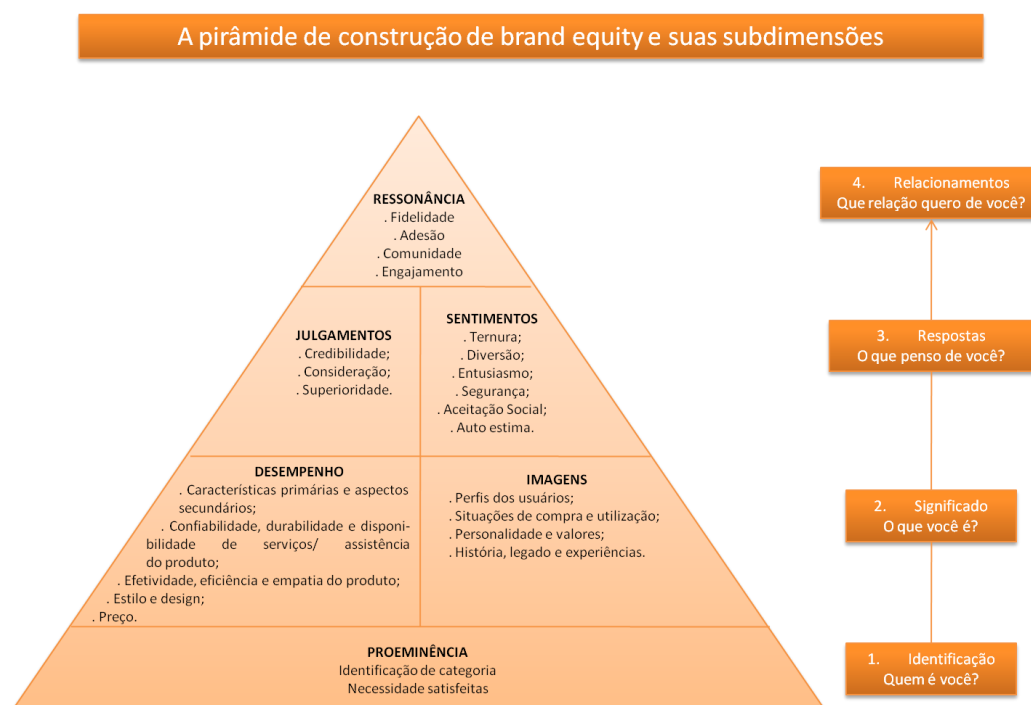


Figura 17: A pirâmide de construção de Brand Equity e suas subdimensões (KELLER, 2003, p. 49). Adaptado pela autora.

Como dito anteriormente, uma marca precisa ser, antes de tudo, conhecida e lembrada pelo seu público. Porém, a **proeminência**, em um nível mais amplo, deve estar ligada também à capacidade de a marca ser lembrada em diferentes momentos de uso. O desafio aqui está em conseguir aumentar as situações de uso do produto além do tradicional. O caso da Coca-Cola, por exemplo, o produto é lembrado quando há sede, durante as refeições, nas festividades, dentre outros momentos de consumo de refrigerantes. Keller (2003, p.49) afirma que em casos onde as atitudes do consumidor ou do mercado já são positivas com relação à marca, a estratégia passa a ser aumentar os momentos de lembrança da marca, a sua frequência.

Já o **desempenho** da marca está diretamente ligado à performance que a mesma terá na experiência do consumidor, onde, o mínimo que é esperado da mesma é que entregue aquilo que foi prometido. Superar as expectativas do consumidor ou do mercado, obviamente, será um propulsor positivo nas suas atitudes para com a marca. Cada produto terá diferentes atributos que formularão a expectativa do consumidor com relação ao seu desempenho. Keller (2003, p.52) generaliza-os em cinco tópicos:

- **Características primárias e aspectos secundários:** cada produto possui uma série de elementos que são esperados pelos consumidores de acordo com o

posicionamento que a sua marca possui. Por exemplo, ao entrar em um restaurante de rua, é esperado que seu ambiente esteja limpo e que sua comida seja fresca e cheirosa. Entretanto, ao entrar em um restaurante com a marca Rubaiyat (renomado restaurante de São Paulo) é esperado, além de limpeza e comida fresca, um ambiente elegante, com serviço de *hoste*, vinhos de boa procedência, pratos suculentos e diferenciados etc.

- **Confiabilidade, durabilidade e disponibilidade de serviço:** ao adquirir um produto, o consumidor espera que este mantenha o mesmo desempenho ao passar dos anos. Ou, ainda, se adquire um produto que se diz ecológico, espera-se que realmente a sua produção proteja o meio ambiente. O mesmo vale para a durabilidade, se um produto é vendido com a promessa de ter vida longa, espera-se que o mesmo não apresente problemas no seu primeiro ano de uso. E o contrário também acontece, ou seja, se o consumidor adquire um produto BIC, ele sabe que o mesmo não durará muito tempo, pois a proposta da empresa é produzir objetos descartáveis. A disponibilidade de serviço pode ser atribuída ao suporte ou assistência técnica que a empresa deve oferecer. Por exemplo, no caso de um produto eletro-eletrônico, o consumidor sente-se de “mãos atadas” e frustrado com a marca caso seu equipamento quebre e este não possua uma assistência técnica disponível ou de fácil acesso. Mas também, pode-se relacionar a disponibilidade de serviço ao significado literal da palavra, por exemplo, um provedor de internet deve estar disponível 24 horas por dia ou, a TV à cabo deve deixar disponível todos os canais que foram comprados pelo consumidor.

- **Efetividade e eficiência:** muitas vezes confundida como componente primário, a efetividade dá-se através da quantidade de vezes em que as expectativas do consumidor são atendidas. A eficiência, contudo, está para o modo como estas expectativas são supridas: como gentileza, rapidez, segurança etc.

- **Estilo e design:** o desempenho da marca também está ligado ao estilo e design que o consumidor espera do produto. Aqui se pode considerar não somente a forma, mas, também, o cheiro, a textura, a aparência, os materiais, as cores, dentre outros elementos que vão deixar o produto com o jeito da marca. Um bom exemplo para utilizar é o mercado de luxo: ao comprar uma jóia Tiffany, o consumidor relaciona uma série de características únicas que espera deste produto.

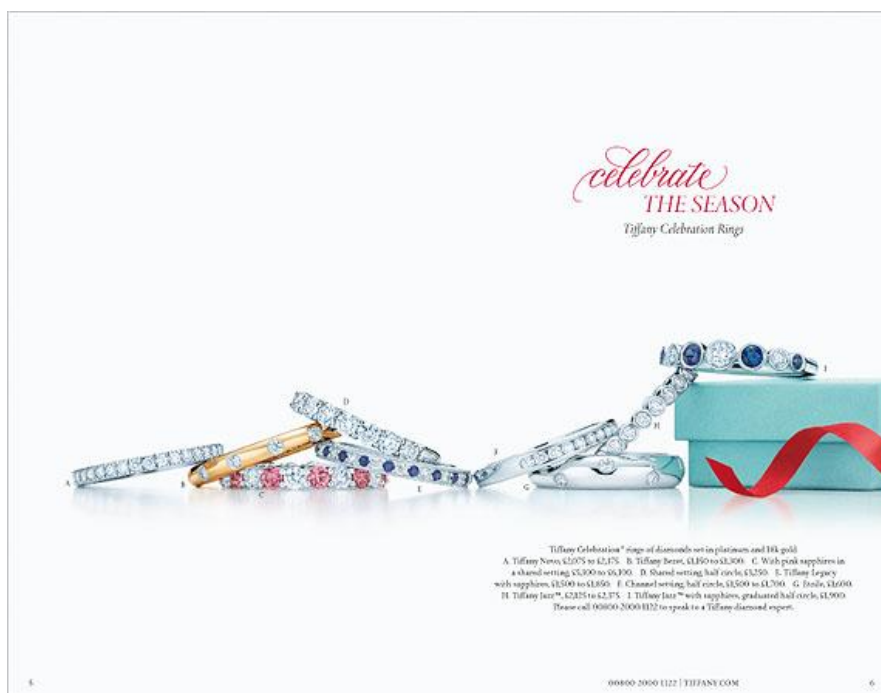


Figura 18: Catálogo Tiffany (TIFFANY. Disponível em <<http://uk.tiffany.com/Catalogues/BrowseCatalogue.aspx?cid=620264&page=5&>>. Acesso 14 jan. 2010)

- **Preço:** o preço muitas vezes caracteriza o desempenho de uma marca. Ele auxilia os consumidores a organizar os segmentos atendidos pelo produto ou pela empresa. Por exemplo, não se espera encontrar um sofá de R\$ 10 mil na popular Casas Bahia (loja de móveis e eletrodomésticos brasileira), a empresa até pode possuir um sofá neste valor, porém, o que se imagina encontrar lá (dado o propósito da empresa) são produtos com preços mais populares.

Outro elemento para a construção de uma marca forte, são as **imagens** que o consumidor possui sobre a mesma. Ela refere-se a como os consumidores ou o mercado enxergam a marca, com qual figura a marca é pintada em suas mentes, não sendo necessariamente aquilo que ela realmente faz. Por exemplo, o jornal *Folha de S. Paulo* possui uma imagem mais jovem do que o seu concorrente *O Estado de S. Paulo*; o Yakult é uma bebida para crianças. Outro tipo de associação está relacionada a fatores psicográficos, como é o caso da Natura, que é percebida como uma marca carinhosa e preocupada com o meio ambiente. Há também aquelas marcas que são associadas a momentos de uso, ou de locais típicos de compra.

O desempenho do produto e a imagem que o consumidor criou sobre ele refletem nos **juízos** que o mesmo terá sobre a marca. Isto nada mais é do que a opinião que o

consumidor formou sobre a marca e pode ser resumida em qualidade (relação da importância *versus* desempenho de cada atributo do produto), credibilidade (reflexão que o consumidor faz sobre a organização responsável pelo produto), consideração (não basta apenas provocar atitudes positivas com relação à marca, o consumidor precisa considerá-la como opção de compra) e, por fim, a superioridade da marca (o consumidor precisa compreender a marca como sendo a única passível de lhe fornecer vantagens que nenhuma outra conseguiria).

Enquanto os julgamentos estão ligados à racionalidade, os **sentimentos** que o consumidor possui sobre a marca estão diretamente ligados à emoção que ela causa. Seja por conta da experiência de uso, como ternura, diversão e entusiasmo, ou em níveis mais intimistas como segurança, aprovação social ou auto-estima. Os sentimentos que a marca causa no consumidor devem proporcionar respostas positivas sobre ela, pois influenciam diretamente no comportamento de compra.

Por fim, o item que define a intensidade da adesão do consumidor à marca: a **ressonância**. A ressonância da marca está ligada ao relacionamento e sintonia que o consumidor tem com a marca. Keller (2003, p.56) estratifica a ressonância da marca em quatro categorias, como segue:

- **Fidelidade comportamental:** sendo a primeira etapa do relacionamento, a fidelidade comportamental indica a frequência que o consumidor compra o produto e suas quantidades;
- **Ligação de atitude:** aqui o consumidor pensa na marca como algo especial, ele passa a gostar da marca, apegando-se sentimentalmente a ela.
- **Senso de comunidade:** a marca pode criar nos consumidores um senso de participação de um grupo, de uma comunidade. A Harley-Davidson e seu grupo de usuários HOGs – Harley Owner Groups é um bom exemplo de comunidade de marca.



Figura 19: Harley Owner Groups (HARLEY-DAVIDSON USA. Disponível em <http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/Fun_Games/photo_center.jsp?locale=en_US&bmLocale=en_US>. Acesso 14 jan. 2010)

- **Adesão ativa:** última etapa da ressonância da marca, aqui o consumidor participa ativamente dos eventos da marca. Keller (2003, p.56) o descreve como “os próprios clientes tornam-se embaixadores da marca e ajudam a estreitar os laços da marca com outras pessoas”.

Ambos os modelos apresentados reúnem o conhecimento da marca, a satisfação com relação ao desempenho daquilo que foi adquirido, a superação da expectativa mínima de desempenho, aspectos intangíveis relacionados à imagem e, por fim, a vontade dos clientes em manter relacionamento com a marca como os elementos determinantes para a força de uma marca.

2.4. A transição da era da produção para a era das marcas e do hiperconsumo

O desenvolvimento dos sistemas de comunicação e a automatização dos processos fabris permitiram que as organizações produzissem grandes quantidades de produtos em série, de forma regulada e seguindo sempre o mesmo padrão. Embalados uniformemente e em pequenas quantidades, os produtos recebiam marcas e eram distribuídos a preços relativamente baixos em função da escala maior de produção. Com a melhoria da infraestrutura dos países, estes produtos puderam ser também distribuídos em grande escala. Como conta Lipovetsky (2007, p.27), historicamente, este momento é caracterizado pela produção de massa. No final de 1880, uma fábrica de cigarros dos Estados Unidos já conseguia produzir 120 mil cigarros por dia.

Desta forma, o acesso aos bens de consumo estava disponível, se não para todos, ao menos à grande maioria da população. Era a fase da democratização do consumo, o consumo de massa, impulsionado principalmente pelo grande comércio varejista. Daí para frente, o foco das organizações estava na rapidez da produção e na venda de seus estoques, além de aumentarem consideravelmente a variedades de opções para o consumidor.

Nesta época, a publicidade tinha o papel informativo a respeito das características dos produtos, objetivando auxiliar às empresas a desenvolverem a necessidade no consumidor para estes novos produtos que, em muitos casos, eles jamais haviam conhecido. É o caso das máquinas fotográficas, rádio, televisão etc. Já havia, também, profissionais como o publicitário Bruce Barton que entendiam a marca como item diferenciador e espiritualista, dizendo que a publicidade ajudava as empresas a encontrar a sua essência.

Com embalagens e nomes diversificados, os produtos passaram a ter características distintas. Personagens como o Dr. Brown, Tia Jemina, ou até mesmo nomes como Quaker e Heinz tomaram o lugar dos vendedores, que deixaram de ter o papel dominador na relação necessidade-compra, fazendo com que esta decisão fosse definida de acordo com a familiaridade e qualidade percebida do cliente para com a marca, exemplifica Klein (2000, p.30). Até então, estes vendedores eram os responsáveis em compreender a necessidade do cliente e indicar – de acordo com as suas percepções ou intenção de venda – qual seria o produto ideal para o mesmo.

Klein (2000, p.31) descreve que, por volta de 1940, o mundo empresarial compreendeu que a marca não se reduzia a uma imagem e um slogan, mas, sim, que traduzia a consciência corporativa. A corrida para encontrar o verdadeiro significado das marcas, ou a “essência das marcas” levou os publicitários a distanciarem-se das características tangíveis dos produtos e centrarem suas criações na busca da essência da marca, aproximando o seu trabalho a “um exame psicológico/antropológico” a respeito do que significa o conceito da marca para a vida das pessoas (KLEIN, 2000, p. 31). Nesta busca, os profissionais compreenderam que empresas fabricam produtos, mas os clientes compram marcas.

Foi nesta época, que Carlos Drummond de Andrade (1942) escreveu o poema “Eu, etiqueta”, ratificando esta transformação cultural:

“Em minha calça está grudado um nome
que não é meu de batismo ou de cartório,
um nome... estranho.
Meu blusão traz lembrete de bebida
que jamais pus na boca, nesta vida.
Em minha camiseta, a marca de cigarro
que não fumo, até hoje não fumei.
[...]
Agora sou anúncio
ora vulgar, ora bizarro
em língua nacional ou em qualquer língua”

Já por volta dos anos 50, o crescimento tamanho da produção e do consumo de massa fez necessária uma revolução nos processos de distribuição em grande escala, abrindo as portas para a criação e ampliação do auto-serviço e dos chamados super e hipermercados. Segundo Gilles Lipovetsky (2007, p. 30), em 1957 foi aberto o primeiro supermercado na França, enquanto os Estados Unidos já contavam com mais de 20 mil deles. Estes megapólos do consumo serviram-se da publicidade e do *merchandising* para despertar nos consumidores sentimentos de desejo e prazer no momento da compra, fazendo de seus pontos de vendas, verdadeiras arenas de realização de sonhos. O consumo encanta a sociedade e a efetuação da compra ritualiza a consagração dos anseios do consumidor, que passa a encarar o *shopping* como um ato de lazer e descontração.

A democratização do consumo permitiu maior acesso a bens de consumo até nas classes sociais mais baixas, principalmente com a maior liberação do crédito. Foi nesta

época que “as massas têm acesso a uma demanda material mais psicologizada e mais individualizada” (LIPOVETSKY, 2007, p.35). As pessoas passam a aceitar a futilidade da vida consumista, fazendo dela sua nova forma de viver. Nasce uma sociedade onde a melhoria de condições de vida está diretamente ligada à capacidade de consumo.

“Eis um tipo de sociedade que substitui a coerção pela sedução, o dever pelo hedonismo, a poupança pelo dispêndio, a solenidade pelo humor, o recalque pela liberação, as promessas do futuro pelo presente. [...] ‘sociedade do desejo’, achando-se toda a cotidianidade impregnada de imaginário de felicidade consumidora de sonhos de praia, de ludismo erótico, de modas ostensivamente jovens.” (LIPOVETSKY, 2007, p.35)

As empresas passam agora por uma reestruturação do modelo fordista de produção, onde se faz necessária a diferenciação de produtos, novas estratégias de distribuição, onde os conceitos de *Marketing* fundamentam o novo foco das empresas: o foco no cliente. Assim como explorado por Lipovetsky (2007, p.36), o mercado deixa-se comandar pela demanda. É ela quem dita as regras. A partir de então, começam a surgir as políticas de diversificação dos produtos, bem como processos que reduzem o tempo de vida das mercadorias, tirando-as de “moda” através do lançamento rápido de novos modelos e estilos. Neste sentido, o *Marketing* passa de uma estratégia de massa para a segmentação focada no perfil socioeconômico e cultural dos consumidores.

Segundo Lipovetsky (2007, p.35), para suplantar as dificuldades sociais, o cansaço da vida agitada, a infelicidade da solidão, a sociedade de consumo passa a valorizar o ato de compra como forma de desvincular-se por alguns instantes dos males da vida e como provedor de experiências únicas de lazer e emoção.

2.4.1. A Sexta-feira de Marlboro, o dia em que a importância da marca foi colocada em xeque

Até meados dos anos 1980, mesmo sabendo da importância de se ter uma marca para diferenciar o seu produto dos demais, algumas empresas tinham o seu foco na produção de bens, aumentando muito o tamanho e o custo das suas operações. Infladas e afetadas pela recessão dos anos 1980, algumas das maiores fabricantes do mundo começaram a ter prejuízos.

Na mesma época, um novo conceito de empresa surgia, declarando que não estavam interessadas na produção de bens e, sim, nas marcas: Nike, Microsoft, Intel etc. Para elas, “produzir bens era apenas um aspecto incidental de suas operações” (KLEIN, 2000, p. 28) e com a liberação do comércio e mudanças nas leis trabalhistas, elas poderiam terceirizar a sua produção, pois o *Marketing* seria o foco de seu trabalho.

Neste momento nasce o conceito de *branding*, ou seja, a marca é o sentido essencial da organização e a publicidade é apenas uma das ferramentas para levar este “sentido” para o resto do mundo. Com isto, instalou-se também o conceito de *brand equity*, ou seja, a valorização da marca como um ativo das corporações, a exemplo do ocorrido em 1988, quando a Philip Morris comprou a Kraft por US\$ 12,6 bilhões – valor seis vezes maior do que a empresa valia no papel, graças ao que a palavra “Kraft” agregava ao negócio.

Para o mercado publicitário, este acontecimento foi o estopim das argumentações sobre o retorno de capital que os investimentos em publicidade geravam, além de ocasionar uma inflação das identidades de marcas, extrapolando-as a patrocínios, novas mídias, garantindo que a essência da marca fosse difundida em seu mercado-alvo.

Disseminar o conceito da marca passa necessariamente por ações publicitárias cada vez mais acirradas de acordo com a proliferação de mais concorrentes e novos produtos substitutos. Os homens de *Marketing* criam cada vez mais ações criativas, mais inteligentes e, às vezes, invasivas. Há um sem número de técnicas de *merchandising*, ações sensitivas, novas mídias etc. Proporcionalmente, o valor investido em publicidade segue este crescimento. E, a sociedade, impactada por um sem fim de ordens de “compre isto”, “vista”, “sinta”, tem a sua ânsia por produtos cada vez mais aflorada e infinitamente renovada, a cada nova coleção, a cada novo produto.

Na sexta-feira de 02 de abril de 1993, quando a empresa Marlboro informou ao mercado que estava baixando seus preços em 20% em função da entrada de novas marcas populares, foi criada uma onda de tensão entre os gurus de *Marketing* e da bolsa, pois,

“se uma marca de ‘prestígio’ como Marlboro, cuja imagem fora cuidadosamente preparada, cuidada e melhorada com mais de um bilhão de dólares em publicidade, estava tão desesperada a ponto de concorrer com produtos sem marca, então claramente todo o conceito de marca tinha perdido o seu valor. O público havia visto a propaganda e não se importara.” (KLEIN, 2000, p. 36).

Neste dia, o preço de todas as marcas estado-unidenses caiu: Heinz, Quaker, Coca-Cola, Procter e Gamble e, inclusive, Philip Morris. O desconforto causado por este acontecimento foi suplantado por consumidores conscientes, que estavam sendo afetados pela recessão e começaram a importar-se mais com o preço do que ao prestígio divulgado pelas marcas. Este acontecimento ficou conhecido como “cegueira para a marca” (KLEIN, 2000, p. 37). A partir de então, algumas empresas desviaram a rota de investimentos em publicidade para promoções que iam de doação de brindes a reduções no preço.

No entanto, outras empresas, conscientes da importância de suas marcas, continuaram optando pelo *branding* e desfrutaram de grande êxito durante esta fase de “quase-morte das marcas”. Algumas delas: Nike, Apple, Body Shop, Calvin Klein, Levi’s e Starbucks. Estas marcas tinham o *branding* como o alicerce de seus negócios, integrando o conceito da gestão de marca dentro de suas empresas. E, ao contrário da Marlboro, estavam ganhando aceitação do público e tornando-se acessórios culturais e filosóficos de estilo de vida. E, ao invés de entrarem em uma batalha de cegos, entenderam que estavam vendendo marcas e não produtos, e intensificaram progressivamente a sua disputa entre as marcas concorrentes, especialmente porque estavam preocupadas em expandir globalmente seus negócios.

Por fim, a “Sexta-feira de Marlboro” (como ficou conhecido este dia) não foi uma crise de marcas e, sim, uma demonstração de que as empresas que não tiverem claramente o conceito e o valor de sua marca poderão sucumbir em um mercado cada vez mais competitivo. Desta forma, o *Marketing* passa para um novo paradigma, “... o produto sempre será secundário ao verdadeiro produto, a marca, e a venda de uma marca adquire um componente adicional que só pode ser descrito como espiritual.” (KLEIN, 2000, p. 45).

2.4.2. A sociedade de consumo contemporânea ou o hiperconsumo

Para Lipovetsky, a filosofia do consumo diferenciador de classes está em vias de acabar, devido à banalização do original, à pulverização das marcas, do conforto e do lazer. O consumidor está mais bem informado sobre os produtos disponíveis, possuindo melhor condição de diferenciar e escolher o que deseja adquirir.

“Queremos objetos ‘para viver’, mais que objetos para exibir, compramos menos isto ou aquilo para no pavonear, alardear uma

posição social, que com vista a satisfações emocionais e corporais [...] Os bens mercantis funcionavam tendencialmente como símbolo de status, agora eles aparecem cada vez mais como serviços à pessoa.” (LIPOVETSKY, 2007, p. 42)

A distinção social e a classificação de estilos, claramente não perderam por completo a sua importância, mas agora, dividem seu altar com o individualismo, com a necessidade de distração, de cuidados consigo mesmo, de felicidades privadas. É o consumo hedonista, onde o ato de compra possui características lúdicas, frívolas e prazerosas. O valor de um produto não se dá mais somente pelo seu caráter distintivo, mas também, pela experiência causada, pelos benefícios gerados ao indivíduo, seja de inclusão social, ou de satisfação pessoal. Até mesmo o gosto pelo novo, que se difundiu entre todas as camadas sociais, perdeu o seu perfil diferenciador. A este novo modelo de consumo, Lipovetsky (2007, p.44) deu o nome de “hiperconsumo”.

A sociedade do hiperconsumo não difere mais os indivíduos de acordo com sua classe social, mas a aglomera em grupos de idades, gostos parecidos, através da singularidade das pessoas. Neste cenário o gosto pelo novo toma todas as camadas sociais, todas as faixas de idade, e o desejo de “estar na moda” ultrapassa o vestuário para uma dimensão comportamental, deixando de lado a diferenciação de classe.

Deixa-se de lado o consumo costumeiro, onde o poder aquisitivo era determinante para o comportamento de compra, para condutas imprevisíveis de busca, primando pela qualidade, bem-estar e satisfação. Para Lipovetsky (2007, p.44), isso se deu em função da grande disseminação de produtos padronizados, mas também, reinventados a cada momento, a cada nova tecnologia, que permitiram uma inicial distinção de identidade e não mais de classe social. “Numa época em que as tradições, a religião, a política são menos produtoras de identidade central, o consumo encarrega-se cada vez melhor de uma nova função identitária.” (LIPOVETSKY, 2007, p. 45). Cria-se agora o consumo-criativo, onde a identidade do indivíduo é determinada de acordo com os produtos comprados, pelas associações de marcas feitas individualmente e à maneira de cada um, caracterizando subjetivamente a decisão de compra.

Neste estopim de emoções consumistas, o *Marketing* passa a estudar técnicas que permitam fazer do ato de compra um ritual mágico, que envolva experiências sensoriais com a marca em questão para que o indivíduo possua mais elementos de diferenciação e memorização, muito além do produto *per si*. Aos fundamentos tradicionais do *Marketing*

somatizam agora conceitos de sensorialidade, de afeto, épicos, ou, até mesmo, dando ênfase a questões cidadãs ou ecológicas (LIPOVETSKY, 2007, p.45). Assim, o *Marketing* consegue (1) comunicar a especificidade do produto, ao mesmo tempo em que (2) diferencia a marca dentro de um cenário altamente competitivo em relação à concorrência e (3) institui experiências sensoriais e emocionais ao ato de compra.

Estas ferramentas de *Marketing* são consideradas por Lipovetsky (2007, p.45) apenas parte da estrutura que compõe o comportamento do “consumo emocional”. Para ele, quando o consumidor deixa de resignar a compra pela sua posição social, a mesma transforma-se em ato de individualização da necessidade e do desejo, onde o sentimento das emoções é realizado de forma única e de si para si, do eu refletido na marca e esta, para o indivíduo. Para o consumidor, quando as aparências de distinção de produtos já não são mais necessárias, passa-se a definir a compra pelos significantes do conceito da marca. A publicidade, que outrora tinha seu discurso focado no produto, agora transcorre sobre a personificação da marca, enfatizando a emoção e ultrapassando as características físicas do objeto.

Com o acesso aos bens de consumo livres de barreiras sociais, o luxo e a qualidade de vida passam a ter um novo sentido na sociedade do hiperconsumo. Antes, as classes sociais menos privilegiadas sequer podiam sonhar em ter acesso às marcas, elas não faziam parte de sua rotina. Agora, “a aceitação do destino social deu lugar ao ‘direito’ ao luxo [...] às marcas de qualidade.” (LIPOVETSKY, 2007, 48). Para a sociedade do hiperconsumo, é aceitável economizar em determinadas compras, para poder ter acesso a outras.

Assim, a compra é dada de acordo com as necessidades momentâneas e deixa de ser somente algo hedonista, para servir de direção ao consumidor frente a uma multiplicação de referências, de informação, “de novas expectativas de segurança estética ou sanitária” (LIPOVETSKY, 2007, p.49). Quando já não se possui mais a ordenação de condições de compra de acordo com perfis econômicos, maior é a influência das marcas na determinação das referências midiáticas ou da própria comunidade.

Para Lipovetsky (2007, p. 51), a ansiedade está ligada ao gosto dos jovens pelas marcas. Pois, a marca, além de diferenciar grupos, democratiza a participação do jovem naquele grupo. É esta mesma lógica que define a ostentação das marcas entre as classes sociais mais baixas. “Se o logotipo se reveste de tal importância, é porque permite uma inclusão reivindicada pelo eu e não mais [...] um destino social, familiar ou outro.” (LIPOVETSKY,

2007, p. 51). Ao escolher uma marca, o indivíduo também está assumindo uma diferenciação de outro grupo que menos o agrada, a exemplo de pais e filhos, bem como levantando a bandeira de como é a sua personalidade – a qual está diretamente ligada à personalidade da marca em questão.

Com o desenvolvimento dos meios de comunicação, a proliferação dos computadores domésticos e a internet, a sociedade vive diariamente produzindo e recebendo informações, entrando em contato com diversas marcas que produzem as “estimulações do eu” (LIPOVETSKY, 2007, p. 43) e criam demandas cada vez mais diversas. Outro fator de sedução nestes objetos de “consumo-comunicação” (LIPOVETSKY, 2007, p. 52) é a capacidade que eles têm de fazer com que o indivíduo ultrapasse o seu espaço-tempo para descobrir lugares, pessoas, experiências que estimulem a sua independência pessoal. Ou seja, ter maior controle sobre o seu universo, poder governar a si próprio e ao ambiente que se relaciona.

Não se pode pensar na sociedade de consumo apenas como uma massa passiva, que anda de acordo com os interesses das organizações. Desde o início da proliferação do consumo de massa existem grupos combatentes da “programação dos modos de vida” (LIPOVETSKY, 2007, p. 136). Por mais que exista a questão lúdica e intimista do consumo, não é deixado de lado as críticas e reclamações do consumidor quando algo na cadeia de compra-satisfação é quebrado ou não é suprido.

Assim, ao mesmo passo em que o indivíduo intensifica sua relação de paixão com a marca, proporcional é o desenvolvimento da reflexão sobre o ato de consumir, “o *Homo consumericus* não cessa de convocar o *Homo scientificus* para orientar-se e escolher com ‘conhecimento de causa’” (LIPOVETSKY, 2007, p. 138). Este comportamento não somente evidencia alguns desapontamentos com uma marca ou outra, mas também, mostra a expressão de seus valores como ser humano, tendo como princípio a sua cidadania, sua importância com o meio, sua vontade “de ser sujeito”, mesmo que estas sejam criadas a partir de informações recebidas pela mídia de massa.

Até os discursos ecológicos, segundo Lipovetsky (2007, p.140), tornaram-se muito mais uma forma de regulação dos processos de produção para uma visão sustentável, do que protestos revolucionários extremistas. E, o eco-consumidor, dotado do poder do livre arbítrio, navega em uma proliferação de marcas que assumem selos verdes, políticas de sustentabilidade e ações beneficentes, que tentam amenizar a extração desenfreada de matéria-prima para suprir as demandas-desejo.

E não se trata somente de discurso dissimulado de performance organizacional. Para um consumidor interligado a diversos meios de comunicação, que troca de informação e com maior consciência sobre o seu ato de compra, as empresas que não tiverem em seu cerne o oferecimento holístico daquilo que comunica, está fadada a ser esquecida em um oceano sem-fim de opções.

3. O ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O estudo de caso que segue tem como objetivo relacionar as metodologias de desenvolvimento e gestão de marcas (segmentação de mercado, conceitualização de sua identidade e análise do *brand equity*) sobre o trabalho realizado pela empresa Faber-Castell. Para tanto, será pontuado inicialmente o histórico da empresa, sua filosofia, organograma, atividades sustentáveis, fábricas, produtos e mercado em que atua, informações que servirão para fundamentar o “Modelo de planejamento da identidade da marca” proposto por David Aaker (1998, p.92).

A fim de avaliar como o mercado vê a atuação da marca Faber-Castell, bem como a sua fidelidade à marca, será aplicado o modelo proposto por David Aaker (1998, p. 19). Estes resultados também podem ser analisados de acordo com o modelo proposto por Kevin Keller (2003, p. 49), porém, a metodologia de análise proposta por David Aaker é mais comum ao conhecimento da autora.



Figura 20: Logotipo Faber-Castell (FABER-CASTELL. Disponível em <[http:// www.faber-castell.com.br](http://www.faber-castell.com.br)>. Acesso 15 out. 2009)

3.1. A empresa Faber-Castell

- Histórico

Líder mundial no mercado de lápis de madeira reflorestada, a Faber-Castell constitui um dos mais antigos grupos industriais do mundo, conduzido ao longo de séculos pela mesma família, agora na oitava geração e sob a administração do Conde Anton Wolfgang von Faber-Castell. A empresa surgiu em 1761, quando Kaspar Faber, na cidade de Stein, próxima a Nuremberg, na Alemanha, fundou uma pequena fábrica de lápis que perdurou durante toda a sua vida, ficando de herança para seu filho Anton Wihelm Faber e, posteriormente para as demais gerações.

A empresa carrega o pioneirismo em sua história. Por exemplo, em 1839 a empresa foi a primeira a desenvolver lápis com a impressão de um nome em seu corpo, A.W. Faber, garantindo a procedência e qualidade do produto. A preocupação com a sua responsabilidade social e ambiental também remontam do início de sua existência: a empresa foi uma das primeiras a oferecer planos de saúde a seus colaboradores (1844); foi a pioneira, em Stein, a oferecer creche para os filhos dos funcionários (1855), dentre outros benefícios.

Foi em 1905, já então chamada de Faber-Castell por conta do casamento de Otilie von Faber, neta de Lothar von Faber, com o conde Alexander zu Castell-Rüdenhausen, a empresa lançou o lápis “Castell 9000”, juntamente com os seculares cavaleiros de seu logotipo.

A Faber-Castell chegou ao Brasil em 1930 através da aquisição da fábrica Johann Faber, já existente no país desde 1926. Entretanto, durante a Segunda Guerra Mundial, a mesma foi gerida temporariamente pela Família Penteado, sócia da antiga fábrica Johann Faber no Brasil. Já nos anos 1950, a empresa retornou ao controle da Faber-Castell. Neste período, iniciaram-se também as primeiras pesquisas na área de reflorestamento.

O primeiro projeto de plantio e cultivo de árvores, exemplar e único no mundo, aconteceu no Brasil em 1989, desenvolvido na cidade de Prata (MG), em busca da auto-suficiência de madeira para a crescente produção de lápis. Em 1992 a empresa demonstrou ao mercado brasileiro a força de seu pioneirismo e compromisso com a sociedade e com o meio-ambiente lançando o Projeto Animalis, um dos primeiros inventários sobre a fauna

existente em áreas sob influência de plantios de pinus no Cerrado, tendo o seu lápis como o lápis oficial da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio 92. Além disto, neste mesmo ano, a empresa lançou o Centro de Atendimento ao Consumidor, tornando-se a primeira do setor a ter um departamento profissionalizado para atender aos consumidores e clientes.

Em 1994 a empresa obteve a certificação ISO 9000. Quatro anos depois, concretizando a sua atividade global e integrada, a empresa criou o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e deu início ao processo mundial de certificação ambiental ISO 14001. Em 1999, as plantações brasileiras de pinus no município de Prata, em Minas Gerais, foram certificadas pelo FSC - Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal), órgão que atesta a boa manipulação das plantações. Além disso, a empresa foi membro fundador da COUP 21, iniciativa ambiental regional dentro da Agenda 21.

Já no ano 2000, a Faber-Castell oficializou a Carta Social quanto aos Direitos dos Trabalhadores, dando diretrizes de emprego e condições de trabalho para toda a corporação. Em 2002, a Faber-Castell mundial declarou os seus 10 Princípios Guias, que indicam para os colaboradores os valores que orientam toda a história da empresa.

Os anos seguintes foram repletos de certificações e marcos importantes sobre a atuação ambiental da empresa: certificação ISO 14001 para os processos de gestão ambiental e para as plantações brasileiras de pino, 80.000 lápis de madeira feitos com a certificação FSC, 1º lugar no Prêmio Von Martius para o Projeto Animalis, apoio à 1ª Conferência Nacional do Meio Ambiente e à 1ª Conferência Infanto-Juvenil para o Meio Ambiente, aderência ao Pacto Global, Prêmio Chico Mendes e BRAMEX Ambiental na categoria Preservação da Fauna e Flora, dentre outros.

- Fábricas

A empresa está presente em mais de 100 países e é reconhecida em todo o planeta em função da qualidade de seus produtos. Sendo a maior fabricante de Eco Lápis do mundo, a empresa possui hoje aproximadamente 7.000 colaboradores, cerca de 14 fábricas e 20 escritórios comerciais, atingindo os seguintes países: África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Brasil, China, Cingapura, Colômbia, Costa Rica, Estados Unidos, França, Índia, Indonésia, Itália, Malásia, Nova Zelândia, Peru, República Tcheca e Suíça.

Suas fábricas possuem uma diferenciada e estratégica divisão de produção e, em alguns casos, a produção de um país supre o fornecimento do varejo de outro. Por exemplo, na Indonésia, a empresa possui uma fábrica de lápis e de produtos que utilizam plástico, das linhas Escrita e Cores. Já a fábrica da Alemanha produz os lápis da linha Artística, que são produtos de uso diferenciado. Há algumas fábricas da empresa que são chamadas de Fábricas de Plástico, que atuam somente com produtos feitos deste material (canetas, lapiseiras, apontadores, corretivos etc.), que é o caso da China, por exemplo. Na produção de lápis, principalmente, há um fornecimento muito grande para todas as empresas do grupo, porque o padrão de qualidade da empresa é muito rígido e, desta forma, a Faber-Castell consegue manter os padrões de qualidade em todos os países onde atua. No Peru a empresa possui outra Fábrica de Plástico.

A Faber-Castell Brasil é a maior subsidiária da empresa e líder mundial na fabricação do Ecolápis (lápis de madeira reflorestada) produzindo em média quase 2 bilhões de unidade ao ano. A empresa possui duas fábricas na cidade de São Carlos, no estado de São Paulo; uma unidade florestal e de industrialização de madeira em Prata, Minas Gerais; uma área de plantio e preservação em Morretes, no Paraná e, uma unidade de produtos de plástico em Manaus, Amazônia. Sua estrutura no país ainda inclui o escritório central de vendas e *Marketing* na cidade de São Paulo e três escritórios de vendas regionais em São Carlos, Rio de Janeiro e Curitiba, que são responsáveis pela distribuição dos produtos para o varejo e distribuidores.

Sua unidade de São Carlos também atua no setor de *private label*, fabricando produtos acabados para as maiores empresas do setor de cosméticos do mundo, seguindo as rigorosas especificações de qualidade de cada uma. O grupo possui ainda, no Brasil, uma empresa no setor imobiliário, a Faber-Castell Projetos Imobiliários, voltada para o desenvolvimento e comercialização de imóveis próprios, mediante o lançamento de loteamentos e condomínios residenciais na região de São Carlos.

- Filosofia da empresa

Na história da Faber-Castell o respeito ao indivíduo e ao meio ambiente sempre estiveram presentes. Para a empresa, esta postura faz parte de sua vocação, pautando seus valores. Esta também deve ser a cultura de seus colaboradores. A empresa considera que suas ações socioambientais e o empenho em fabricar produtos de qualidade superior devem ser um trabalho contínuo de toda a companhia. Ao abordar suas crenças e valores, a Faber-Castell expõe que:

“almeja que seus clientes, consumidores, colaboradores, acionistas, fornecedores e sociedade confiem na empresa pela sua capacidade de cumprir os compromissos assumidos. Desta forma, entende que a confiança deve ser construída dia após dia.”
(FABER-CASTELL. Disponível em <<http://www.ecomunidade.com.br/programa-ecomunidade/crencas-e-valores/>>. Acesso 29 out. 2009)

Para garantir que sua conduta siga estes preceitos em todos os países em que atua, a empresa desenvolveu os seus 10 Princípios Guias, alicerces das relações que a mesma mantém com todos os seus públicos de interesse, seus *stakeholders*. São eles:

- 1. Tradição e Herança:** tradição, modernidade e crescimento com respeito ao meio ambiente e aos consumidores mediante a solidez de sua marca. A empresa é a mais antiga produtora de instrumentos de escrita no mundo.
- 2. Colaboradores:** a empresa promove que seus colaboradores tenham uma mentalidade e ação inovadora e empreendedora, bem como competência internacional. Seus colaboradores devem estar comprometidos com a tradição e responsabilidade socioambiental da empresa.
- 3. Nossa Marca:** para a empresa, seu enfoque mais importante está na gestão de sua marca, do design do produto à comunicação adequada. O design inconfundível é parte de sua filosofia. A empresa compromete-se com o fortalecimento de sua marca, pois reconhece que é ela quem assegurará sua lucratividade no longo prazo.

4. Produtos: em áreas de especialidades claramente definidas, a Faber-Castell desenvolve, produz e comercializa produtos de excelente qualidade para escrever, desenhar, pintar e para artes criativas, assim como produtos cosméticos. A empresa utiliza sua marca como referência para o fornecimento de um produto que seja “o melhor de sua categoria” em todas as suas linhas. Eles devem ser companheiros para toda a vida das pessoas e, sob este aspecto, a empresa obriga-se a atuar especialmente com as crianças, como grupo-alvo, iniciando um relacionamento desde os seus primeiros anos de vida.

5. Inovação: possuir tradição não significa não ser inovadora. A inovação é um meio de assegurar o futuro da empresa, fornecendo valor agregado aos consumidores da Faber-Castell. A empresa estimula a criatividade de seus colaboradores através de uma atmosfera aberta de trabalho, obtendo sinergias por grupos criativos interdisciplinares e internacionais.

É também objetivo da Faber-Castell aplicar seu poder criativo e conhecimento existentes em suas novas áreas de negócios. Como resultado, a Faber-Castell Cosméticos e também a Faber-Castell Consultoria foram formadas e têm se tornado importantes fornecedores de produtos e serviços nos seus mercados.

6. Globalização: a empresa enxerga o mundo como um mercado global, considerando as diferentes necessidades de cada região. Seu objetivo é utilizar essas oportunidades para desenvolver a Faber-Castell como uma marca global.

7. Benefícios aos consumidores: a empresa possui o comprometimento em atender perfeitamente às necessidades de seus consumidores. Assim, sua opinião sobre os produtos é pesquisada constantemente. O objetivo principal da empresa é aumentar os benefícios para os consumidores através da melhoria constante dos produtos já existentes e do desenvolvimento de novos. Ao mesmo tempo, destaca-se dos concorrentes através de pontos de diferenciação, oferecendo um valor agregado perceptível em relação ao desempenho do produto.

8. **Meio Ambiente:** a Faber-Castell sente uma particular obrigação e compromisso em relação ao meio ambiente. Seus produtos são feitos a partir de matérias-primas ecologicamente corretas, algumas cultivadas pela própria empresa, e utilizando processos amigáveis ao meio ambiente.

9. **Organização:** para assegurar o foco estritamente no consumidor, a Faber-Castell é uma empresa que tem se descentralizado de acordo com a responsabilidade regional, com uma estrutura não hierárquica, não burocrática e processos rápidos de tomada de decisões, confiando no conhecimento dos responsáveis de cada região e das gerências locais. Assim, o trabalho dos seus gerentes deve ser cooperativo e em equipe, sempre visando o desempenho global.

10. **Futuro:** como uma empresa de porte médio ativa internacionalmente, a Faber-Castell almeja fortalecer sua lucratividade e manter sua independência por meio dos seguintes fatores de sucesso, com os quais está comprometida:
 - Ação global, porém com gerenciamento empreendedora descentralizado;
 - Colaboradores que atuam com eficiência e responsabilidade;
 - Rigoroso gerenciamento da marca;
 - Produtos inovadores de qualidade que atendem às necessidades do mercado;
 - Busca da liderança nos custos, dentro de parâmetros de qualidade definidos;
 - Condução com firme propósito, orientada consistentemente pelo mercado e focada no consumidor;
 - Crescimento internacional pela presença em todos os mercados significativos.

- Organograma da empresa

Sendo de capital fechado, a empresa é gerida por um único presidente, o Conde Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell. Abaixo dele, existem três diretorias, Financeira, Industrial e Comercial, além de outros três departamentos que possuem reporte direto à

presidência, porém não possuem o título de diretoria. São eles: *Marketing*, Recursos Humanos e Produção (ver Figura 21).



Figura 21: Organograma Faber-Castell 2009 (Elaborada pela autora)

O Departamento de *Marketing*, especificamente, é dividido em duas grandes áreas, cada uma com foco em diferentes categorias de produtos: Cores e Escrita. A área Cores atua com os produtos Escolares e Criativos, que representam em torno de 55% a 60% do faturamento da empresa. Já na área Escrita atua com os produtos da linha Premium (que são produtos de alto valor agregado), com a linha Artística (estojos de madeira grande – todos importados) e com toda a linha de escrita em geral (canetas, lapiseiras, marcadores, destaca texto, corretivos etc.), representando cerca de 40 a 45% do faturamento total da empresa.

Mesmo possuindo seu faturamento razoavelmente dividido entre as áreas, a área Escrita participa de um grande número de categorias, com um portfólio mais diversificado de produtos, enquanto que a área Cores possui oferta e público concentrados em um número menor de categorias, que fornecem uma lucratividade maior. Além disso, o grande *recall*² da marca está relacionado à área Cores.

² Termo utilizado em Inglês para lembrança da marca

- Atividade Sustentável

Alinhado aos Princípios Guia da empresa, o trabalho econômico e socioambiental desenvolvido pela Faber-Castell tem como propósito garantir às gerações futuras um mundo harmônico, com desenvolvimento econômico, respeito ao meio-ambiente e responsabilidade social. Para atingir estes objetivos, a empresa estruturou o Programa Ecomunidade, a fim de manter, criar, estimular e disseminar ações criativas que transmitam a sua tradição como empresa norteada por um conjunto de políticas e princípios socioambientais, na busca da geração de valor para todas as partes interessadas: consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade e acionistas.



Figura 22: Modelo de sustentabilidade Corporativa Faber-Castell. (ELKINGTON, 1997 segundo Relatório Socioambiental Faber-Castell, 2007)

A responsabilidade socioambiental da empresa está alicerçada nas três vertentes da imagem acima: crescimento econômico, responsabilidade ambiental e responsabilidade social.

Ações Ambientais

As ações ambientais consideram a ecoeficiência na produção de produtos ecologicamente corretos. Presentes no Sistema de Gestão Ambiental da empresa, as relações com o meio ambiente são monitoradas invariavelmente em todo o processo produtivo da Faber-Castell. O objetivo é conseguir um melhor aproveitamento das matérias-primas para a fabricação dos produtos finais, gerando poucos resíduos e baixo consumo de recursos naturais. Com isto, a empresa assume compromissos com o meio-ambiente além de cumprir as exigências legais:

- Prevenir e minimizar os riscos ambientais, adotando iniciativas e práticas amigáveis ao meio ambiente e buscando a melhoria contínua dos processos;

- Envolver e difundir entre os colaboradores, parceiros e comunidade o Sistema de Gestão Ambiental e
- Tomar decisões sempre baseadas no equilíbrio entre os aspectos ambiental, social e econômico.

Desde a década de 1950 (quando ainda era incipiente as ações ambientais no Brasil) a empresa investe na busca de fontes de suprimentos sustentáveis de madeira e que não pressionem os ecossistemas naturais, procurando identificar quais as árvores proporcionam madeira de qualidade para a produção de lápis.

Foi com a plantação do município de Prata (MG) – maior projeto da empresa – que a Faber-Castell, em 1999, conseguiu a certificação do renomado FSC – Forest Stewardship Council, no português, Conselho de Manejo Florestal, órgão mundialmente reconhecido que atesta que o trabalho da empresa é ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável.

Ações sociais

A empresa procura contribuir com as necessidades das comunidades em que está presente nos mais diversos setores como saúde, cultura, esportes, combate à violência, consumo consciente e apoio a entidades assistenciais, fornecendo recursos financeiros em parceria com organizações governamentais e não-governamentais.

As ações sociais estão destinadas principalmente a proporcionar o desenvolvimento criativo de crianças em situação de desigualdade social e no voluntariado, sempre incentivando a cultura.

Atuando como um centro de voluntariado, o Programa Voluntários desenvolvido pela Faber-Castell, consegue envolver todos os seus colaboradores, incentivando a sua prática, beneficiando as comunidades nas quais a empresa está inserida e contribuindo para uma maior integração do seu público interno.

Crescimento Econômico

A vertente econômica está voltada para garantir a sustentabilidade da empresa ao longo dos tempos. E, para isto, a empresa preocupa-se constantemente com a qualidade ética nas suas relações com todos os *stakeholders*, sobretudo entre seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e Poder Público. Um processo aberto

e contínuo, que se repercute em um ambiente de trabalho produtivo, moderno e participativo que está contemplado no seu Sistema Integrado de Gestão – SIG (ver figura 23).



Figura 23: Sistema Integrado de Gestão - SIG (FABER-CASTEL. Relatório de responsabilidade socioambiental Brasil 2007. Disponível em <http://www.ecomunidade.com.br/relatorio_socioambiental_2007.pdf>. Acesso 01 out. 2009)

- Produtos

A Faber-Castell produz, atualmente, mais de mil itens diferentes de produtos, que vão desde o EcoLápis de cor e de grafite, EcoGiz de cera, massa de modelar, canetas, lapiseiras, marcadores, cds, disquetes, cartuchos compatíveis de impressão até exclusivas canetas-tinteiro. A compra da maioria dos seus produtos é sazonal e dá-se, principalmente, no período de volta às aulas das escolas. Em média 65 a 70% do volume total de vendas da empresa advêm deste período.

A empresa tem como procedimento para lançar qualquer produto no mercado, realizar inúmeros estudos e pesquisas, a fim de assegurar que eles estejam adequados e seguros para a utilização do consumidor. Todos os seus produtos são atóxicos, livres de metais pesados e aprovados por órgãos governamentais brasileiros e internacionais como o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa.

Toda a sua linha de produtos segue os Princípios Guia da empresa para serem os melhores de suas categorias com relação à qualidade, segurança e design. Este último, além de proporcionar um melhor desempenho no uso do produto, garante pontos de diferenciação aos produtos da concorrência, agregando valor aos consumidores, não somente pela estética, mas, principalmente, para impulsionar a funcionalidade ao usuário, já que auxiliam no desempenho dos consumidores. A preocupação com o meio ambiente também é refletida como atributo de seus produtos, a exemplo dos lápis e giz de cera ecológicos, que são feitos com madeira 100% reflorestada e de alta qualidade, respeitando o meio ambiente. Por ser macia, sua madeira fica fácil de ser apontada. Além disto, a empresa possui um exclusivo processo de colagem do grafite na madeira que dificulta a quebra das pontas.

Os inovadores Grips, produtos com exclusivas esferas antideslizantes e formato triangular, que facilitam a pega e possibilitam maior firmeza durante o seu uso - mais um exemplo da preocupação da empresa com o desempenho do consumidor. Seguindo este mesmo objetivo, nas lapiseiras, a empresa também desenvolveu um sistema amortecedor de grafite, deixando a escrita mais macia.



Figura 24: Lápis Grip (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)



Figura 25: Lápis de cores (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

Nos lápis de cores, a empresa ainda garante uma vasta seleção de pigmentos com alta concentração, fornecendo cores mais vivas, mais intensas e excelente deposição. Além disto, o verniz externo segue fielmente a cor da mina, ajudando na seleção das cores. E, assegurando a saúde do consumidor, todos são atóxicos. Para as crianças acima de três anos, a empresa desenvolveu o lápis chamado Jumbu. Com espessura um pouco maior e, seguindo as características da linha Grip, os lápis são ergonomicamente desenvolvidos para as mãos dos pequenos.



Figura 26: Lápis Jumbu (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

Os produtos da linha Artística também seguem o mesmo padrão de qualidade que os produtos infantis e ainda, possuem uma mina super macia e que mantém permanentemente suas cores.

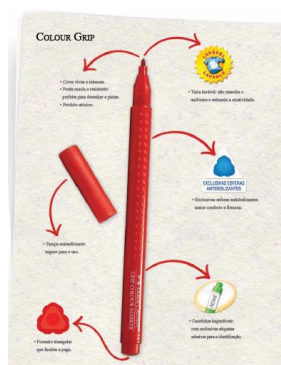


Figura 27: Caneta hidrográfica (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

Para facilitar o dia a dia das mães, os guaches e canetas hidrográficas são laváveis, atóxicos e, no caso das canetinhas, as tampas são antiasfixiantes. Somado a isto, suas pontas são macias e suas as cargas, comprovadamente, demoram mais tempo para secar que a dos produtos concorrentes. Suas massas de modelar não endurecem em contato com o ar, não esfumam e não grudam nas mãos.



Figura 28: Kits Criativos (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

Já os Kits Criativos foram desenvolvidos para oferecer experiências que estimulem e encorajem a criatividade das crianças através da diversão, sempre respeitando os rígidos padrões de qualidade da empresa. Estas características fizeram com que a UNESCO atestasse os Kits Criativos por sua contribuição às habilidades fundamentais que o

cidadão do século XXI deve possuir e que somente são obtidos se estimulados durante a infância. São eles: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. São diferentes temas de atividades, como peças de cerâmica para colorir, kits com desenhos para pintura facial, esponjas tipo carimbo, dentre outros.

- Mercado

Por possuir um portfólio de produtos muito extenso, a empresa está presente em uma série de categorias diferentes. A concorrência, entretanto, muitas vezes atua somente com duas ou três categorias. De uma forma geral, os mercados possuem no máximo dois ou três players mais competitivos (porém quase sempre menores que a Faber-Castell) e o restante é formado por diversos players pequenos, com atividades centralizadas em algumas praças. Assim, a análise da concorrência deve ser feita separadamente para cada categoria de produto.

No mercado de canetas esferográficas, a BIC detém a liderança de mercado com a sua clássica BIC Cristal. A Compactor, que possui preço um pouco elevado, tem muita força no Nordeste. Já a Italbrás, também forte, possui foco no preço, concentrando sua representatividade no segmento de commodities. A Pilot também é um forte concorrente, pois possui componentes metálicos e, por isso, atua no segmento de preços mais altos. O mesmo acontece com a Uniball.


Canetas esferográficas				
	Tipo	Qtde	R\$	R\$ Unit
Uniball	lakubo (+ barata)	1	3,4	3,40 
Pilot	Pilot ponta de aço 0,7mm	12	28,4	2,37 
Compactor	Compactor 07	100	59	0,59 
BIC	Cristal - cx	50	19,7	0,39 
Faber-Castell	Ponta média	50	16,9	0,34 
Italbras - ITA	Mega Star - cx	50	10,5	0,21 

Figura 29: Comparativo de preços - Canetas Esferográficas (Elaborado pela autora)

Atuam com as canetas hidrográficas a Compactor, a Pilot e a CIS, uma marca importada.





Canetinhas					
	Tipo	Qtde	R\$	R\$ Unit	
Faber-Castell	12 cores prestocolor	1	13,9	13,90	
Faber-Castell	Canetinha apagável	1	14,9	14,90	
Faber-Castell	12 cores jumbo	1	21,4	21,40	
Faber-Castell	24 cores grip	1	34,4	34,40	

Figura 30: Comparativo de preços - Canetas Hidrográficas (Elaborado pela autora)

Com lápis grafite, o mercado é formado pela BIC, atuando tanto com a sua marca e preço mais elevado, como com a marca Bem 10 (de sua propriedade), que possui preço popular. Além desta, a CIS e a Labra também participam. Os demais concorrentes, Molin, Summit, Mercur, atuam apenas com licenciamento e têm pouca representatividade no mercado.

Lápis Preto					
	Tipo	Qtde	R\$	R\$ Unit	
BIC	Lápis preto n.2 evolution hb2 barbie	12	11,7	0,98	
BIC	Lápis preto n.2 Evolution Colors masculino s/borr	12	5,3	0,44	
BIC	Lápis preto n.2 Evolution Colors feminino s/borr	12	5,3	0,44	
Faber-Castell	Eco Lápis redondo	12	4,86	0,41	
Faber-Castell	Eco Lápis redondo	144	47,9	0,33	
BIC	Lápis preto n.2 Evolution simples (verde)	12	3,7	0,31	
CIS	Lápis preto Nº2	1	0,18	0,18	
Labra	Lápis preto n.2	144	21,98	0,15	

Figura 31: Comparativo de preços - Lápis Preto (Elaborado pela autora)

Segundo a Gerente de *Marketing* da empresa, Martha Aymard, a categoria mais difícil de elencar os concorrentes é a de lápis de cor. Isto porque o mercado é formado em grande

parte por diversos players pequenos. Além destes, atuam a Labra (principal concorrente), a CIS, a Molin (que possui o licenciamento da Turma da Mônica, entre outros), a BIC e, recentemente, a Acrilex – líder na categoria de giz de cera e guache, que aproveitou sua força de marca para lançar uma linha de produtos escolares e lápis de cor, porém, ainda sem muita expressividade neste mercado.

A maioria destes concorrentes está no segmento de médio e baixo preço. No segmento de alto preço, que concorre com a Faber-Castell, há a marca Stendler, também Alemã.

Lápis de cor				
	Tipo	Qtde	R\$	
Faber-Castell	Colour Grip	12	12,99	
Faber-Castell	Eco lápis simples	12	11,18	
Molin	Diversos Licenciamentos (Turma da Mônica, Looney Tunes, Batman, Siperdeman etc.)	12	5,60	
BIC	Bic Color	12	5,50	
Acrilex	Lápis de cor Hexagonal	12	4,90	
Cis		12	2,80	
Faber-Castell	Colour Grip	24	26,60	
Labra		24	8,90	
Faber-Castell	Eco lápis simples	48	31,50	
Faber-Castell	Aquarelável	48	51,40	
Faber-Castell	Eco lápis cx de 48 cores em 24 lápis	48/24	16,62	

Figura 32: Comparativo de preços - Lápis de cor (Elaborado pela autora)

Com as lapiseiras a concorrência também é grande, pois há uma variedade muito grande de modelos, entretanto, podemos relacionar como os maiores e principais deste mercado a Bic, a Pilot (que possui grande participação de mercado) e a Pentel. Novamente, players como Mercur, Molin, Stabilo, Zebra etc. atuam de forma menos significativa.

Lapiseira					
	Tipo	Qtde	R\$	R\$ Unit	
BIC	Lapiseira 0.7mm / 0.5mm sunnies c/borracha sortidas Bic	12	16,8	1,40	
Pilot	Lapiseira 0.7 Mm Mini Hg2-xs Azul Claro	1	4,3	4,30	
Faber-Castell	Lapiseira plus ice FABER-CASTELL 0,7mm/ 0,5mm	1	4,61	4,61	
Pilot	Lapiseira 0.5 Mm	1	4,9	4,90	
Pilot	Lapiseira Color Eno Hc-197 0.7 Mm	1	6,45	6,45	
Pentel	Lapiseira 0.7mm fun preta PentelBT	1	6,99	6,99	
Faber-Castell	Lapiseira 0,9mm poly super sm09psgFaber Castell BT	1	7,5	7,50	
Pentel	Lapiseira 0,9mm graphgear cinza sm/pg529-n PentelBT	1	17,6	17,60	
Pentel	Lapiseira 0.7mm graphgear azul sm/pg527-c PentelBT	1	18,8	18,80	
Pentel	Lapiseira 0.5mm graphgear preta sm/pg525-a PentelBT	1	19,9	19,90	

Figura 33: Comparativo de preços - Lapiseiras (Elaborado pela autora)

Nas categorias Giz de cera e Gache a Acrilex é a líder de mercado. Além desta, outro concorrente grande da Faber-Castell é a a Maripel.

Giz de Cera					
	Tipo	Qtde	R\$	R\$ Unit	
Acrilex	Giz de cera 06 cores	12	4,9	0,41	
Acrilex	Giz de cera 15 cores curtom tokinho	6	7	1,17	
Acrilex	Giz de cera 12 cores gizao big giz	6	9,99	1,67	
Faber-Castell	Giz de cera 12 cores	1	1,76	1,76	
Faber-Castell	Giz de cera 15 cores curtom	1	3,38	3,38	
Faber-Castell	Giz de cera 12 cores gizao	1	4,1	4,10	

Figura 34: Comparativo de preços – Giz de cera (Elaborado pela autora)

Guache				
	Tipo	Qtde	R\$	R\$ Unit
Acrílex	Tinta guache 15 ml (et c/6 cores)show color	1	1,49	1,49
Faber-Castell	Tinta guache 15 ml (et c/6 cores)	1	2,3	2,30

Figura 35: Comparativo de preços - Guaches (Elaborado pela autora)

Por fim, na categoria Desenho Artístico a Faber-Castell quase não atua e tem como grande concorrente as importadas Caran D'ache e Kohinoor.

A participação de mercado (*market share*³) da Faber-Castell varia muito de acordo com a categoria analisada. Dados do Relatório Nielsen informados pela Gerente de *Marketing* Marta Aymard indicam que, na categoria de Lápis de Cor, a empresa possui 70% de cobertura de mercado e, para Lápis Grafite, este valor gira em torno de 50 a 55%.

O desempenho positivo da empresa pode ser verificado no seu resultado financeiro do ano de 2006, onde sua a receita líquida apresentou crescimento de 15%, enquanto o PIB brasileiro saltou apenas 3,7%. No exercício, encerrado em março de 2007, o crescimento foi de 13,3% (FABER-CASTEL. Relatório de responsabilidade socioambiental Brasil 2007. Disponível em <http://www.ecomunidade.com.br/relatorio_socioambiental_2007.pdf>. Acesso 01 out. 2009)

- Público

Com um slogan que propõe ser “a sua companhia para toda a vida”, a Faber-Castell passa a ter diferentes momentos e graus de envolvimento com o seu público-alvo. Analisando a linha de vida do cliente, temos as principais divisões das faixas de contato e relacionamento com a marca (ver Figura 36).

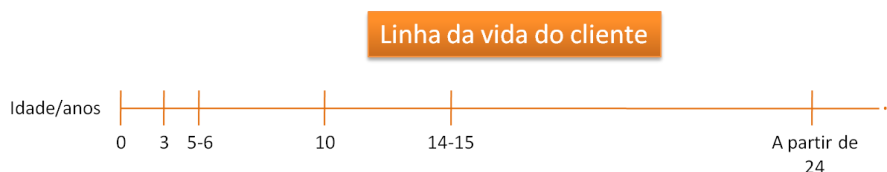


Figura 36: Linha da vida do cliente (Elaborado pela autora)

³ *Market share*: cobertura de mercado

Um dos primeiros produtos em que a criança obtém contato com a marca é o lápis de cor Jumbo, aos 3 ou 4 anos. Em seguida, aos 5 ou 6 anos, a criança já possui condição de avaliar alguns dos atributos dos produtos Faber-Castell, iniciando um envolvimento real com a marca. O objetivo da empresa é iniciar o relacionamento com as crianças cada vez mais cedo.

Quando a criança chega aos 10 anos, ela já tem a clareza da percepção de qualidade do produto e dos pontos de diferença (design, qualidade, inovação). Porém, quando a criança começa a entrar na adolescência, a partir dos 14 anos, há uma perda momentânea do envolvimento com a marca Faber Castell. Pela própria “rebeldia” desta idade, o adolescente compreende a marca como sendo ou coisa de criança, ou, no caso dos produtos da linha Artística, um produto para pessoas mais velhas. Isto não significa que o adolescente deixa de gostar da marca ou de utilizar o produto, mas há este comportamento de distanciamento, sugere Marta Aymard, Gerente de *Marketing* da área Cores da empresa.

Conforme este adolescente vai crescendo, adquirindo experiências, entra no mercado de trabalho etc., ele vai criando alguns valores que têm relação com os valores da marca Faber-Castell, retomando aos poucos o relacionamento com a marca. Nesta fase, ele relembra tudo o que vivenciou com a marca na infância, os bons momentos divertidos que passou durante a sua experiência com os produtos.

Quando este mesmo consumidor passa dos 24 ou 25 anos, chega a fase de ter filhos. É quando ele retorna a ser um cliente realmente ativo para a empresa e, a esta altura, como pai ou mãe de uma criança que precisa aprender a desenhar, pintar e escrever. Esta é a fase onde a relação com a marca Faber-Castell é mais forte, tendo um apelo emocional muito grande, pois remete os bons momentos vividos na infância sendo transmitidos para os filhos. Isto é muito claro na linha de Kits Criativos, pois o adulto possui uma opção de presente diferente para as crianças, além de promover um momento de interação entre adulto e criança, tão difícil em tempos de televisão e video games. Quando foram feitas pesquisas *focus group* para o lançamento destes produtos, os depoimentos dos entrevistados foram: “só podia ser a Faber para me dar esse tipo de opção”. Mesmo sendo uma linha ainda pequena, devido ao seu pouco tempo de mercado, a Gerente de *Marketing* Marta Aymard acredita que os produtos terão um futuro promissor: “nós conseguimos criar outro tipo de opção de presente”, afirma.

3.2. Sistema de identidade da marca Faber-Castell

Assim como proposto por David Aaker (1998, p.92) e Kevin Keller (2003, p.70) para definir o conceito ou identidade da marca é preciso, antes, conhecer e segmentar o mercado de atuação da empresa. Como demonstrado anteriormente, os produtos Faber Castell atendem a uma ampla faixa-etária de público, dada a extensão de categorias atendidas. A linha Cores, com os produtos escolares, mantém relação com o público infantil (usuários finais) e com as mães (quem adquire o produto). Já os Kits Criativos, embora sejam para utilização das crianças, têm como público-alvo os pais, pois ele é trabalhado como uma opção de brinquedo.

Como ilustrado por Marta Aymard, a criança escolhe a marca Faber-Castell, além de toda a questão lúdica, em função da qualidade percebida durante o uso do produto, já que o mesmo proporciona um maior rendimento na produção de desenhos, na escrita etc. Já os adultos somam à percepção de qualidade o lado emocional de retomar o seu tempo de infância, projetando na compra o desejo de que seu filho possa vivenciá-la.

Já com relação aos concorrentes, embora sejam muitos, possuem atuação pequena e pouco diversificada com relação às categorias atendidas, não atingindo o mesmo volume de cobertura de mercado que possui a Faber-Castell. Com elementos de diferenciação de seus produtos, a empresa consegue atuar com preços mais elevados, porém justificáveis para o consumidor em função da sua qualidade. Isto pode ser percebido através do alto índice de *market share*.

A empresa Faber-Castell possui uma carga histórica muito grande, pois é hoje, uma das mais antigas indústrias do mundo. Além disto, sua sede fica em um castelo, na Alemanha, tendo como presidente o Conde Anton Wolfgang Von Faber-Castell, membro da oitava geração da família que conduz os negócios da empresa há quase 250 anos. Este atributo trás uma qualidade lúdica à marca, um “conto de fadas” afirma Marta Aymard. Além disto, o trabalho mundial desenvolvido pela empresa a fim de promover a sustentabilidade, cria mais um ponto forte para a empresa.

Analisado o posicionamento da empresa, pode-se mais facilmente compreender quais são as perspectivas de associações que a marca Faber-Castell propõe para si:

-a marca como produto

Marta Aymard afirma que o maior recall da marca Faber-Castell está na área cores. Ou seja, sua marca é com frequência remetida a produtos escolares ou para crianças.

Os investimentos em design garantem aos produtos atributos exclusivos, como é o caso da Linha Grip, por exemplo. Outro atributo importante são as certificações de qualidade, desempenho e sustentabilidade que os produtos possuem - que criam mais um ponto de diferenciação dos demais concorrentes, principalmente dos produtos chineses.

- a marca como organização

Ao longo de toda a sua história, a Faber-Castell assumiu seu papel de provedora de desenvolvimento humano, econômico e ambiental. Este comportamento, que vive até hoje, criou a imagem de uma responsável, constatada em pesquisas com o público, como a realizada pelo Instituto Datafolha, em abril de 2009, a pedido da ONG Amigos da Terra, onde os entrevistados mencionaram espontaneamente as marcas Faber-Castell e Natura como empresas que possuem o selo FSC – Forest Stewardship Council.

- a marca como pessoa

Com relação à personalidade da marca Faber.Castell, precisamos retomar à questão do envolvimento com a fantasia e imaginação que a pintura proporciona. Aqui, podem-se relacionar elementos lúdicos à sua personalidade. Além disto, a competência da empresa em fabricar produtos de comprovado desempenho superior, de forma responsável, faz dela uma marca confiável e inovadora.

- a marca como símbolo

O atual logotipo da empresa é um resgate de elementos históricos que compuseram a marca durante toda sua trajetória. A saber, até 1898, a empresa era de domínio da família Faber, tendo como nome A.W.Faber. Então, a herdeira da família casou-se com Alexander zu Castell-Rüdenhausen e a empresa necessitava mudar de nome. Porém, como o seu fundador havia determinado que o nome Faber não poderia ser mudado, o casal solicitou ao rei da Bavária autorização para mudar seu sobrenome para Faber-Castell, a fim de manter a tradição da empresa.

O mesmo Conde Alexander, em 1905, ao desenvolver um produto de qualidade superior ao de seus concorrentes, criou um elemento de diferenciação de seu produto adotando o revestimento verde escuro para tal função - uma atitude muito inovadora para a época. Alguns anos depois, o mesmo também criou o desenho dos dois “cavaleiros com lápis”, utilizando-os como elementos publicitários nas embalagens dos produtos. Tempos depois, estes elementos entraram em desuso, restando apenas o nome Faber-Castell.



Figura 37: Cavaleiros com lápis (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

Em 1990, sob a atual gestão do Conde Anton, em um trabalho de desenvolvimento da nova imagem da empresa, ressurgiram os cavaleiros no logotipo da empresa, em uma tentativa de trazer para o logotipo um viés lúdico da época em que a empresa foi criada. Também como uma forma de reforçar a tradição da empresa, foi acrescentada à marca a frase “since 1761” – Figura 38.



Figura 38: Logotipo Faber-Castell (FABER-CASTELL. Disponível em <[http:// www.faber-castell.com.br](http://www.faber-castell.com.br)>. Acesso 15 out. 2009)

Dando continuidade ao trabalho de desenvolvimento da identidade Faber-Castell, a empresa formulou o seu “*Brand Essentials*”, quatro valores que a marca Faber-Castell deve seguir em qualquer lugar do mundo em que atue, tanto no âmbito da empresa quanto nas interfaces com clientes, parceiros comerciais, sociedade e meio ambiente. Estes podem ser considerados os elementos nucleares de sua identidade (AAKER, 1998, p. 91), são eles:

“1. Competência e Tradição:

Usamos nossa competência com base em nossa história, nossa experiência e aprendizado contínuo para desenhar nosso próprio

futuro com espírito empreendedor. Isso nos garante um know-how diferenciado para manter ou construir uma sólida liderança, alto grau de credibilidade e uma forte rede global de comunicação e distribuição fundamentada nas mais justas parcerias.

2. Qualidade Excepcional: Melhor da Categoria

Estamos determinados a ser os melhores da categoria em todos os produtos e serviços. Respeitamos as necessidades dos mercados regionais, sempre considerando as exigências globais.

Entendemos que oferecer qualidade é assegurar:

- valor agregado percebido e relevante;
- claro ponto de diferenciação;
- desempenho excepcional;
- design característico e intemporal.

3. Inovação e Criatividade

Nosso pioneirismo e progresso contínuo garantem inovação e criatividade com o objetivo de oferecer soluções com benefícios relevantes para os consumidores. Estimulamos nossa própria criatividade através de uma atmosfera de trabalho aberta, dedicação, compromisso e da troca de conhecimento entre equipes internacionais e interdisciplinares.

4. Responsabilidade Socioambiental

Sentimo-nos em permanente obrigação e compromisso para com as pessoas e o meio ambiente. Praticamos nossa responsabilidade social dentro da empresa, com parceiros de negócios e na comunidade. Estamos sempre pesquisando materiais e processos amigáveis ao meio ambiente e aptos a contribuir com a preservação do planeta. Movemo-nos à frente, antecipando tendências futuras e seus impactos, para melhor cumprir com nossas obrigações e garantir sustentabilidade.” (FABER-CASTELL. Disponível em <http://www.faber-castell.com.br/34216/Institucional/Essncia-da-marca/default_ebene2.aspx>. Acesso 15 out. 2009)

A figura 39 representa a aplicação do modelo de identidade da marca sugerido por Aaker (1998) sob a ótica da Faber-Castell:

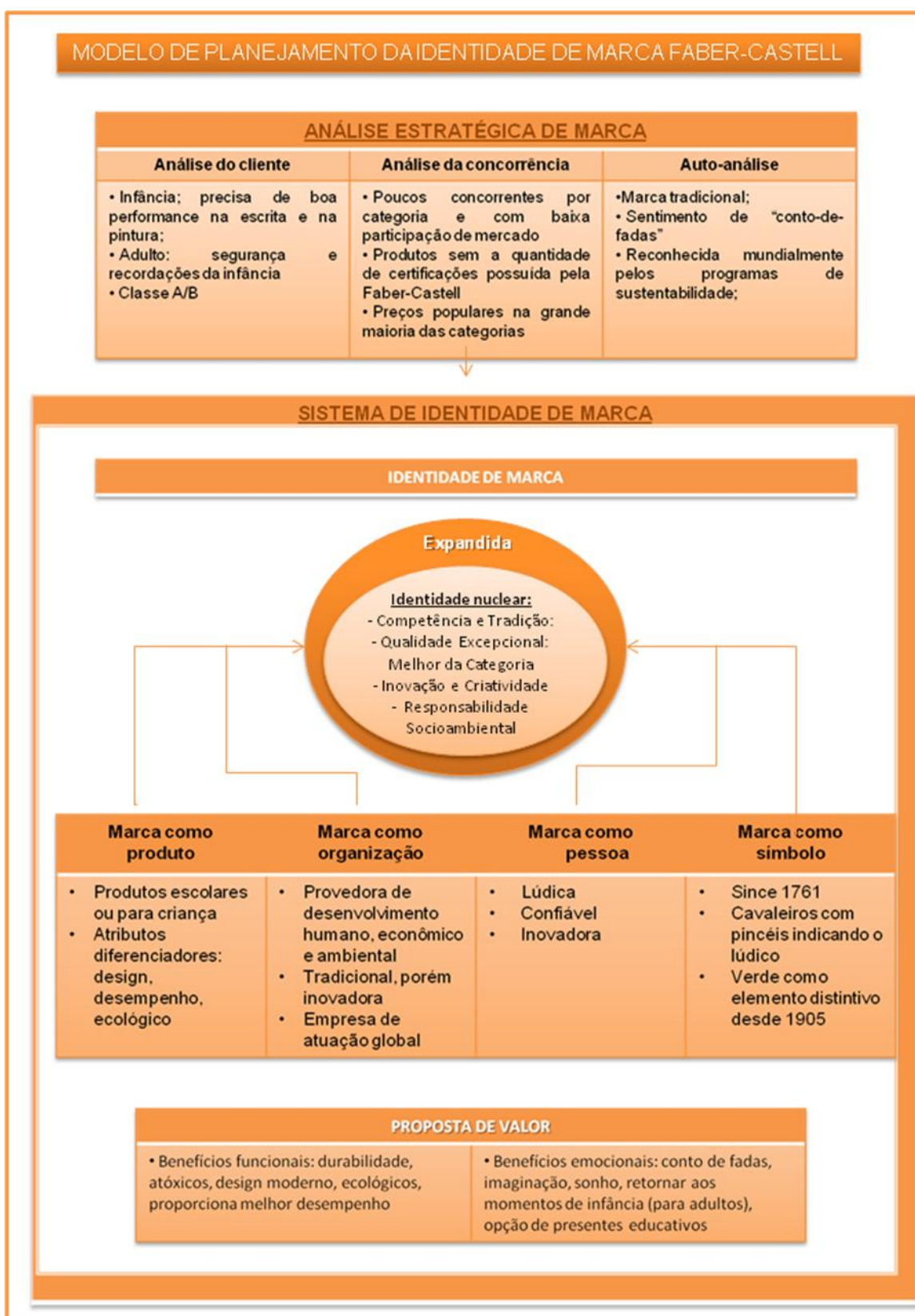


Figura 39: Sistema de identidade da marca Faber-Castell (Elaborado pela autora)

3.3. A comunicação na Faber-Castell

Todos estes elementos apresentados no esquema de identidade da marca Faber-Castell podem ser verificados no trabalho de **comunicação** que a empresa desenvolve. Todas as peças estão alinhadas aos seus valores corporativos e objetivam compartilhá-los com os diferentes públicos: crianças, pais, professores, profissionais, parceiros comerciais e a sociedade em geral. Isto serve como norte para o trabalho publicitário que, além da conotação lúdica, também se assegura de fornecer informações sobre o correto manuseio dos produtos, seus diferenciais de design e sustentabilidade.

A Figura 40 é uma reprodução de um dos poucos anúncios feitos pela Faber-Castell na mídia impressa para atingir os consumidores. Nele, fica clara a intenção da empresa em afirmar a estabilidade na escrita proporcionada por cada uma das esferas Grip, quando indica em cada uma delas, uma seta com a palavra “firmeza”. Mesmo tendo como objetivo demonstrar características físicas do produto, a peça é assinada com elementos lúdicos do desenho e do castelo da Faber-Castell.



Figura 40: Anúncio de revista para consumidor (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

O mesmo pode ser percebido neste anúncio de página dupla (Figura 41), porém agora em uma revista especializada em varejo.

Nova linha Grip Faber-Castell.
Aproveite que ela tem esferas antideslizantes e agarre essa oportunidade de lucrar.

Grátis
apontador

Caneta Hidrográfica 12 e 24 cores.

Lápis de Cor 12 e 24 cores.

Lápis Grafite.

Formato triangular

esferas antideslizantes

Para impulsionar suas vendas:

- Forte campanha no TV.
- Ação de merchandising.
- Anúncios em revistas de grande circulação.

FABER-CASTELL
Seu companheiro para toda a vida.

Nova Linha Grip Faber-Castell
com exclusivas esferas antideslizantes:
muito mais conforto e firmeza.

Caneta Hidrográfica

Caneta Hidrográfica

Lápis de Cor

Lápis de Cor

Lápis Grafite

Apontador

Borracha

Linha Grip Faber-Castell.
Mais firmeza no seu traço.

FABER-CASTELL
Seu companheiro para toda a vida.

Figura 41: Anúncio revista para varejo (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

Trabalhando com produtos escolares, a empresa possui maior percentual de vendas no período de volta às aulas. Com isto, boa parte do seu orçamento publicitário é dedicada a este período, priorizando mídias de massa como TV e internet, além de ações promocionais no ponto de venda para obter alto alcance do público. Na Figura 42 há um exemplo de ilha promocional desenvolvida pela Faber-Castell no período de volta às aulas do ano de 2009. Com o slogan “As cores do bem”, a empresa conseguiu fazer uma ligação entre o colorido da natureza e a sua responsabilidade ambiental.



Figura 42: Material de PDV 2009 (FABER-CASTELL. Arquivo da empresa)

No Brasil, a campanha “Aquarela”, criada no início dos anos 1980 é um marco histórico da comunicação do país. Desenvolvida pela publicitária Cristina Carvalho Pinto – que trabalha com a empresa até os dias de hoje - o comercial marcou época com uma releitura da música “Aquarela”, do músico e compositor Toquinho, onde foi criado um *video clip* com os produtos da empresa com uma proposta totalmente lúdica, referenciando a fluidez da imaginação da criança ao desenhar. Tamanho foi o sucesso desta campanha, que, segundo Marta Aymard, ainda há pessoas que perguntam se a Faber-Castell encomendou esta música ao compositor. Segundo ela, esta foi apenas uma feliz coincidência. De época em época, a empresa faz uma nova versão deste comercial, como pode ser visto nas cenas agrupadas das Figuras 43, 44 e 45.



Figura 43: Primeiro comercial Aquarela – Anos 1980 (FABER-CASTEL. Arquivo da empresa)

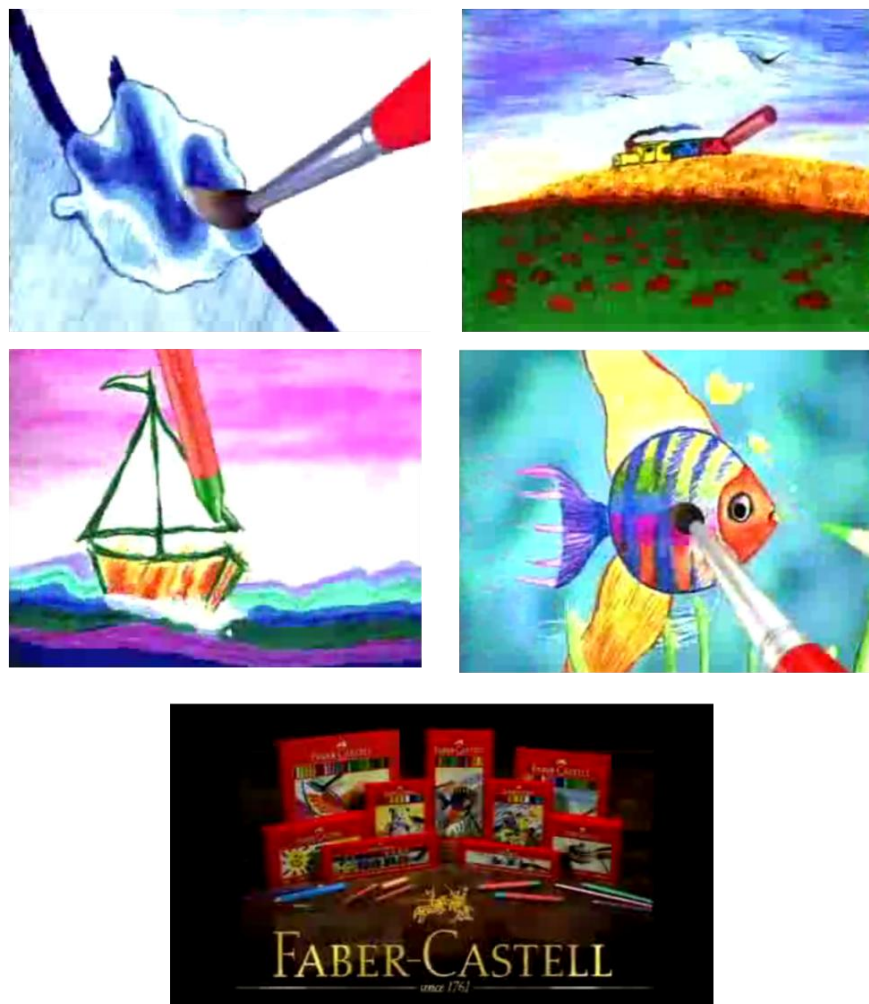


Figura 44: Comercial Aquarela 1998 (YOUTUBE. Disponível em <<http://www.youtube.com>>. Acesso 19 out. 2009)

Nas versões apresentadas nas Figuras 44 e 45 é possível perceber que a sequência do filme continua sendo a mesma que a utilizada no primeiro comercial, mesmo com a modificação nos traçados dos desenhos. Entretanto, ao final do comercial, a empresa passa a apresentar a sua gama de produtos da Linha Cores, bem como o seu novo logotipo.



Figura 45: Comercial Aquarela – 2001 (YOUTUBE. Disponível em <<http://www.youtube.com>>. Acesso 19 out. 2009)

Nas ações de relacionamento desenvolvidas, a Faber-Castell busca envolver todos os stakeholders que fazem parte do processo de geração de excelência, atingindo clientes, fornecedores e suporte a professores - considerado um dos públicos mais importante da empresa.

No Brasil, a Faber-Castell foi a primeira empresa do seu segmento a criar, em 1992, um canal de comunicação com clientes, a fim de responder dúvidas sobre produtos, críticas e sugestões. Este canal também foi utilizado para avaliar o grau de satisfação do consumidor e detectar suas necessidades.

Como a maior parte de seu faturamento advém da área Cores, a Faber-Castell compreende que o ambiente escolar é um ponto fundamental para a sua atividade de relacionamento com o público. Para isto, há mais de 20 anos atrás, a empresa desenvolveu o Programa Escola. Sua atividade consiste em visitar escolas de todas as regiões em que a empresa atua, levando atividades e materiais de apoio aos professores, que promovam o senso de responsabilidade social e de cidadania das crianças. Fazendo

parte do programa, a empresa desenvolveu a Revista Eco. Com conteúdo focado diretamente nas crianças, tem como objetivo realçar os temas das atividades realizadas com os professores. Além disto, a empresa fornece material de consulta e pesquisa para os professores através de uma área exclusiva em seu web site, com dicas de leitura, reflexões sobre os desafios pedagógicos, idéias para enriquecer as aulas e downloads de livros e materiais paradidáticos. Somente em 2006, com a Coleção ECO (uma série de três volumes sobre o meio-ambiente) a empresa conseguiu atingir 36 mil professores, de 12 mil escolas públicas e particulares, beneficiando 1,8 milhão de alunos.

Já com os seus parceiros e fornecedores, a empresa desenvolveu o Código de Conduta Faber-Castell - uma série de requisitos que todos devem cumprir. Para garantir que esta cadeia de empresas esteja trabalhando de acordo com estes princípios, são realizadas auditorias periódicas nas suas instalações. Havendo alguma não conformidade, a empresa solicita e acorda com o fornecedor um plano de ações corretivas que eliminem o problema, uma análise da abrangência, identificando a causa e eliminando possíveis reincidências. O programa de auditorias tem contribuído para a qualidade da parceria entre a Faber-Castell e seus fornecedores.

3.4. Brand Equity Faber-Castell

Analisando o desempenho de mercado da empresa podemos compreender os ativos do *Brand Equity* da Faber-Castell, mesmo sem aplicar uma pesquisa quantitativa completa de “valorização da marca” (AAKER, 1998, p.19) ou de “Ressonância da marca” (KELLER, 2003, p.49). Segundo Marta Aymard, há anos a empresa não aplica uma pesquisa deste tipo (a última realizada aconteceu quando da formulação do *Brand Essencials*), já que isto possui alto custo. Entretanto, as pesquisas de categoria e qualitativas realizadas periodicamente pelo Departamento de *Marketing* fornecem boa parte dos dados necessários para esta análise. A saber:

- Qualidade percebida

A partir dos 6 anos de idade a criança já consegue definir as experiências (positivas ou não) dos produtos que ela utiliza. Segundo Marta Aymard, é comum encontrar crianças no ponto de venda orientando suas mães sobre qual marca de produtos escolares ela deve comprar. “No volta-às-aulas, você vê a criança agarrando-se ao produto Faber-Castell dizendo ‘Mãe, compra este porque este é bom’ e ao lado você vê aquele monte de produtos com personagens licenciados”, afirma Marta. Já para as mães, a vantagem vista na compra dos produtos Faber-Castell está ligada à durabilidade dos produtos.

- Outros recursos patenteados pela marca

A Faber-Castell foi pioneira no lançamento da Linha Grip, evidenciando seu empenho no desenvolvimento de produtos inovadores. Atualmente, alguns concorrentes desenvolveram produtos de formato triangular, entretanto, nenhum com esferas antideslizantes.

- Conhecimento da marca

Nas pesquisas de categoria aplicadas pela empresa ou por institutos de pesquisa como a Nielsen sobre lápis de cores, a marca Faber-Castell sempre é a primeira a ser lembrada espontaneamente. Marta Aymard afirma ainda que, quando perguntado sobre qual outra marca o consumidor conhece, dificilmente as pessoas lembram-se de outra marca. E, ao se questionar o motivo de tal lembrança (Faber-Castell), os consumidores facilmente elencam todos os atributos do produto.

Mais uma vez, vale a pena ressaltar a pesquisa do Datafolha, onde a Faber-Castell e a Natura foram as únicas marcas lembradas espontaneamente pelo público como marcas reconhecidas com o selo FSC – Forest Stewardship Council.

- Fidelidade à marca

Pode-se compreender a fidelidade à marca Faber-Castell relacionando seu alto market share, alto índice de lembrança da marca e comportamento do consumidor visualizado em pesquisas aplicadas pela empresa. Ou seja, sendo a empresa com maior volume de vendas neste mercado e tendo sua marca relacionada como a principal na categoria em que atua (produtos escolares) e tendo o consumidor a real noção de que seus produtos proporcionam melhor desempenho, é possível concluir que é alta a fidelidade dos consumidores à marca.

CONCLUSÃO

A análise do Ambiente de *Marketing* de qualquer empresa permite identificar qual o segmento de mercado mais propício para o desenvolvimento do negócio, quais as necessidades e desejos dos consumidores que ainda não foram atendidas, quais atributos poderão ser desenvolvidos para surpreendê-los e quais as associações de marca a empresa deverá empenhar-se em adquirir (AAKER, 1998, p.92).

Verificando o histórico da importância da marca no processo evolutivo do consumo, temos que esta vem cada vez mais afirmando o seu papel de diferenciação. Não somente do produto em si, mas de quem o consome e, no ambiente empresarial, de quem interage com ele - sejam distribuidores, fornecedores, parceiros de serviços ou qualquer outro *stakeholder*. Atualmente, o consumidor também passa a assumir uma característica importante em todo o processo mercadológico. Pois, cada vez mais, vem percebendo que o ato de comprar pode ser, senão a mais forte, mas uma das mais importantes ferramentas que possui para promover a sua opinião. Assim, sua decisão de compra passa a ter uma análise muito mais ampla sobre qual a marca deverá ser agraciada com a sua escolha, envolvendo nesta decisão a empresa que o produz, seu comportamento perante o mercado, sociedade e meio-ambiente, a fórmula de composição do produto etc.

A resposta do consumidor e frequência de sua compra é o que David Aaker (1998, p.19) denominou de Brand Equity. Outro autor que também analisa esta questão é Kevin Keller (2003, p.49). Ambos sugerem que uma marca forte, ou seja, com boas respostas de seus clientes, possui uma série de vantagens contra os seus concorrentes, já que podem administrar:

- um preço mais elevado em função da qualidade percebida pelo consumidor e associações positivas com a marca, como personalidade, momento de uso etc.;
- facilidades nas negociações com os canais de distribuição, já que eles sentem-se mais seguros em trabalhar com produtos de alta aceitação;
- facilidade nas negociações para a exposição dos produtos nos pontos-de-venda;
- maior frequência de compra por parte do consumidor.

Estudando a administração da empresa Faber-Castell pode-se verificar a aplicabilidade deste conceito em sua totalidade. A empresa possui uma administração centrada em valores históricos, comprometida com a responsabilidade de sua produção nos setores ambiental, econômico e social e está empenhada em desenvolver produtos de qualidade

assegurada. Desta forma, conseguiu agregar em sua marca elementos fundamentais para a sua competitividade no mercado em que atua, garantindo sua existência por quase 250 anos.

No âmbito do produto, a empresa agrega valor ao seu *brand equity* através de produtos com atestada qualidade de produção e desempenho, além de usufruir do design como elemento diferenciador da concorrência e de criação de patentes exclusivas. Assim, toda a sua linha de produtos está em conformidade com os Princípios Guia desenvolvidos pela empresa, sendo os melhores de suas categorias com relação à qualidade, segurança e design. A preocupação com o meio ambiente também é refletida como atributo de seus produtos. Estes elementos, em conjunto com os demais pilares do *brand equity* da marca Faber Castell servem de suporte ao posicionamento *premium* da empresa, justificando seu preço elevado.

As ações desenvolvidas pela empresa no âmbito social e ambiental ajudam a desenvolver uma imagem de instituição responsável e confiável, além de fazê-la somar diversos títulos e selos certificatórios. Isto criou a imagem de uma instituição responsável e confiável, que pode ser facilmente percebida através das menções espontâneas da marca em pesquisas realizadas sobre o tema “sustentabilidade”, como o exemplo da pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha.

O fato de possuir um extenso período de contato com o consumidor (que vai desde os 3 anos de idade até a fase adulta, quando este passa a ter filhos) é utilizado estrategicamente pela empresa, que cria diferentes conexões com ele em cada fase de sua vida, perenizando o contato com a marca. A tradição de sua marca também auxilia nesta tarefa, já que fornece um peso lúdico à marca, fornecendo elementos de comunicação tanto para crianças (alegria da atividade de pintar) como para os adultos (reviver os momentos felizes da infância com os filhos).

Os resultados deste trabalho - e que corroboram para justificar a importância da gestão da empresa sobre os preceitos da marca - estão evidentes nos resultados de pesquisas realizadas pela empresa. Segundo Marta Aymard, Gerente de Marketing da empresa, a marca é mencionada espontaneamente por adultos e crianças em todas as vezes em que é perguntado sobre o qual marca fabrica produtos escolares. Outro elemento representativo deste resultado, são os resultados financeiros positivos alcançados pela empresa. Por exemplo, na categoria de Lápis de Cor, a empresa possui 70% de cobertura de mercado e, para Lápis Grafite, este valor gira em torno de 50 a 55%.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. *Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca*. 13ª ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

_____. *Criando e Administrando Marcas de Sucesso*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. *Como Construir Marcas Líderes*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BERND, Schmitt; SIMONSON, Alex. *Estética: o novo paradigma do Marketing*. 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2002.

INSTITUTO DATAFOLHA. *A Visão da População Brasileira sobre Certificação Florestal e Agropecuária*. São Paulo: 2009.

DE ANDRADE, Carlos Drummond. *Eu, etiqueta*. Versão digital: <http://www.releituras.com/drummond_bio.asp>. Acessado em 14/03/2009.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KELLER, Kevin Lane. *Gestão estratégica de marcas*. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLEIN, Naomi. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 12 Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LECASTRE, Paulo de. *O livro da Marca*. São Paulo: Dom Quixote, 2005.

LENCASTRE, Paulo de. *Gestão das marcas. Marketing Internacional*. Universidade Católica Portuguesa. Porto: Extensão do MBA em Marketing, 2009.

LECASTRE, Paulo de; CÔRTE-REAL, Ana. Um triângulo da marca para evitar o branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Organicom*. São Paulo, nº7, Páginas 98-113, 2º semestre/2007)

LIPOVETSKY, Gilles. *A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Schwarcz, 2007.

NEUMEIER, Marty. *The Brand Gap: como construir a ponte entre a estratégia e o design*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: Expressividade e Sensorialidade*. São Paulo: Thomson, 2004.

ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2009.