

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP**

**Elaine Ribeiro de Oliveira**

**O desafio da construção das marcas: Proposta de um modelo**

**Doutorado em Administração**

**São Paulo  
2017**

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP**

**Elaine Ribeiro de Oliveira**

**O desafio da construção das marcas: Proposta de um modelo**

**Doutorado em Administração**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, na área de concentração em Gestão Integrada das Organizações, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo.

**São Paulo  
2017**

**Banca Examinadora:**

---

---

---

---

---

## DEDICATÓRIA

Ao Criador, meu Deus, por tudo, por possibilitar esta vitória em minha vida e por me ouvir sempre! Pela paciência e por me iluminar em todos os momentos de minha vida, pois os obstáculos foram vencidos pela fé!

Aos meus pais, que são as pessoas mais maravilhosas de minha vida, os verdadeiros mestres! Não mediram esforços para me ajudar e dar o ânimo necessário, em todos os momentos alegres, tristes e desesperadores. Pessoas admiráveis e brilhantes os quais amo muito!!!

Ao meu amor, pelo carinho, incentivo e força!!!

A CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, e ao PROSUP- Programa de Suporte à Pós-Graduação de Universidades Particulares, pela bolsa concedida para realização do meu curso! Muito Obrigada!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor doutor Francisco Antônio Serralvo, pelo convite para realizar o doutorado e pelos direcionamentos às leituras e pesquisas! Obrigada pela amizade que se estendeu neste percurso.

Aos professores e doutores do curso, Belmiro, Evange, Fábio Galo, Las Casas, Lúcia Rangel, Luciano, Onésimo e Serralvo, Trevisan e Vico, que foram de uma riqueza profunda de conhecimento, ao transmitirem todo o embasamento teórico referente às suas disciplinas de forma engrandecedora.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, pelo acolhimento, carinho por parte tanto dos professores já citados como dos funcionários.

Aos professores Doutores Belmiro e Evange, juntamente com o professor – Serralvo, meu orientador, pelas contribuições e sugestões relevantes na qualificação deste projeto.

A todos os colegas do curso, Alexandre, Augusto, Carlos, Diego, Irineu, Paulinha, Pedro e Rosa, com quem compartilhei nossas alegrias, esperanças, medos e também a coragem de vencermos.

À amiga Iara, o afeto, o zelo, o carinho, confiança e a amizade durante o curso, pois não mediu esforços para me receber sempre em sua casa.

Ao Aimã, pela parceria como editores da RAD, o qual, em um curto período, tornou-se amigo. Obrigada pela sua sincera amizade!!!

À Elaine Palmeira, pela ajuda e parceria como editora da RAD, no período de seu mestrado, Tornou-se uma grande amiga!!! Obrigada por tudo eternamente!

À Paulinha pela amizade e trocas de experiências, e Rosa Furlani, pela amizade e nossas publicações!!!

A Ana Cláudia, Ana Lúcia, Lindinês, Luiza, Lizandra e Mônica, pela convivência e amizade que construímos durante nossos cursos de doutorado e por serem pessoas tão maravilhosas! Não esquecerei jamais!

À secretária do curso, Rita, que sempre esteve disponível para me ajudar e amparar nos momentos difíceis.

Aos funcionários e bibliotecários da biblioteca Reitora Nadir Gouvêa Kfour, pela disponibilidade nos atendimentos, dúvidas e auxílio nas pesquisas.

Aos meus familiares, que sempre torceram e torcem por mim!

A contribuição da Arezzo&Co., com a pesquisa.

Aos professores: Profº Drº André Leão (UFPE), Profº Drº José Alberto Claro (UNIFESP), Profº Drº Nélsio Rodrigues de Abreu (UFPB), Profª Drª Cintia Moller Araujo (UNIFESP), Profº Drº Marconi Freitas da Costa (UFPE), Profª Drª Juliana M. Christiano (UFMG), Rafael Lübeck (PUCRS), Valéria da Veiga Dias (UFRGS), que contribuíram com envio de vários artigos para leituras e reflexões. Muito obrigada!!!

Aos professores doutores: Luís Mota de Castro e José Manuel Veríssimo, da Lisbon School of Economics & Management - ADVANCE, Centro de Investigação Avançada em Gestão do ISEG, Universidade de Lisboa, obrigada pelo carinho e apoio.

Neste momento de felicidade com muita humildade, as palavras que consigo dizer são: muito obrigado a todos de coração!

“A esperança foi ressuscitada no próprio coração da desesperança. E esperança não é sinônimo de ilusão. A verdadeira esperança sabe que não tem certeza, mas sabe que se pode traçar um caminho ao andar. A esperança sabe que, embora improvável, a salvação pela metamorfose não é impossível.”

Morin, Edgar (2013).

## RESUMO

Diante do atual cenário econômico global, marcado pela hipercompetitividade, os gestores de *marketing* têm enfrentado grandes desafios na construção de marcas fortes visto que, a perenidade das marcas depende do uso de estratégias eficazes e inovadoras, que estejam inseridas e pautadas em modelos relevantes. Para tanto, há que se considerar ainda as questões socioeconômicas e culturais, que se tornaram fundamentais para os gestores de marcas, dada toda sua complexidade entre os atores sociais, diante da multiplicidade de valor, tornando-se um desafio aos gestores de *marketing*. Nessa premissa, a presente tese tem como tema: “O desafio da construção das marcas: Proposta de um modelo”, que inspira novos olhares para o campo gerencial e do *marketing*, buscando contribuir com a teoria e a gestão de marca, no sentido de discutir as lacunas existentes nos modelos apresentados pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013). Nessa perspectiva, o estudo buscou explorar e atingir o objetivo de propor um modelo de construção de marca, apresentando uma pesquisa fundamentada em uma abordagem metodológica de um estudo qualitativo, tendo como estratégia de verificação empírica o método de estudo de casos múltiplos, por meio da análise das marcas Arezzo e Schutz. Assim, pode-se perceber a relevância do modelo proposto, após a análise do conteúdo utilizado na interpretação dos resultados da pesquisa realizada nesta tese.

Palavras-chave: Marca; Construção de marca; Modelo de construção de marca.

## ***ABSTRACT***

According to the current global economic scenario, marked by hypercompetitiveness, marketing managers have faced great challenges in building strong brands. Whereas, the permanence of trademarks depends on the use of effective and innovative strategies, which are inserted and based on relevant models. In order to do so, it's also important to consider socioeconomic and cultural issues that have become relevant to brand managers, given their complexity among social actors and the multiplicity of value that further challenges marketing managers. In this premise, this thesis has as its main theme: " The challenge of brand building: Proposal of a model ", which inspires new perspectives for the management and marketing field, and aim to contribute to brand theory and management, in order to elucidate the gaps in the models presented by the authors Aaker and Joamchimstaler (2007) and Keller (2013). In this perspective, the study sought to explore and achieve the goal of proposing a brand building model, in which is presented a research based on a methodological approach, a qualitative study, having as empirical verification strategy the method of study of multiple cases, Through the analysis of Arezzo and Schutz brands. Thus, one can perceive the relevance of the proposed model, after analyzing the content used in the interpretation of the results of the research carried out in this thesis.

**Keywords:** Brand; Brand building; Brand building model.

## **LISTA DE TABELA**

Tabela 1	Perfis das consumidoras entrevistadas	68
Tabela 2	Perfis dos gestores entrevistados	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tarefas de Liderança de Marca	26
Figura 2	Arquitetura de marca- Modelo de construção de marca	28
Figura 3	Pirâmide de valor da marca com base no cliente	34
Figura 4	Novo modelo de construção de marca	38
Figura 5	Como as organizações fazem a comunicação de marca	40
Figura 6	Prisma da identidade da marca	44
Figura 7	Análise de dados na pesquisa qualitativa	51
Figura 8	Estrutura do modelo de <i>sourcing</i> e logística	60
Figura 9	Loja Arezzo – Shopping Iguatemi – São Paulo	64
Figura 10	Coleção Arezzo 2016	65
Figura 11	Loja Schutz – Rua Oscar Freire- São Paulo	66
Figura 12	Coleção Schutz 2016	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Missão, visão e princípios da Arezzo&Co	59
Quadro 2	Fatores que levam as consumidoras a adquirirem as marcas Arezzo e Schutz	70
Quadro 3	A comunicação das marcas Arezzo e Schutz com as consumidoras	71
Quadro 4	A interação das marcas Arezzo e Schutz com as consumidoras	72
Quadro 5	Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras	74
Quadro 6	A identidade das marcas Arezzo e Schutz	75
Quadro 7	A sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz	76
Quadro 8	A importância de adquirir as marcas Arezzo e Schutz	78
Quadro 9	Como as marcas Arezzo e Schutz encantam as consumidoras	79

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivo</b>	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b>	<b>20</b>
<b>2.</b>	<b>MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCA</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>A marca e suas definições</b>	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b>As primícias da construção de marca</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Modelo de construção de marca de Aaker e Joachimsthaler</b>	<b>28</b>
<b>2.4</b>	<b>Modelo de construção de marca de Keller</b>	<b>33</b>
<b>3.</b>	<b>PROPOSTA DO MODELO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>A comunicação integrada de marketing, em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>A identidade da marca</b>	<b>43</b>
<b>3.3</b>	<b>Os benefícios da marca para o consumidor</b>	<b>47</b>
<b>3.4</b>	<b>A sustentabilidade da marca</b>	<b>48</b>
<b>4.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>51</b>
<b>5.</b>	<b>ESTUDO DE CASO DAS MARCAS: AREZZO E SCHUTZ</b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>A história da Arezzo&amp;Co.</b>	<b>58</b>
<b>5.2</b>	<b>Missão, visão e princípios da Arezzo&amp;Co.</b>	<b>59</b>
<b>5.3</b>	<b>Modelo de negócios</b>	<b>59</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Pesquisa e desenvolvimento</b>	<b>60</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Comunicação e marketing</b>	<b>61</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Sourcing e logística</b>	<b>62</b>

5.3.4	Distribuição diversificada	62
5.3.5	Gestão	63
<b>5.4</b>	<b>Marca Arezzo</b>	<b>63</b>
<b>5.5</b>	<b>Marca Schutz</b>	<b>65</b>
<b>5.6</b>	<b>Análise dos casos e discussão dos resultados obtidos</b>	<b>67</b>
5.6.1	Perfis das consumidoras entrevistadas	67
5.6.2	Perfis dos gestores entrevistados	68
5.6.3	Fatores que levam as consumidoras adquirirem as marcas Arezzo e Schultz	69
5.6.4	A comunicação das marcas Arezzo e Schutz com as consumidoras	70
5.6.5	A interação das marcas Arezzo e Schutz com as consumidoras	71
5.6.6	Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras	73
5.6.7	A identidade das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras	74
5.6.8	A sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras	76
5.6.9	A importância de adquirir as marcas Arezzo e Schutz	77
5.6.10	Como as marcas Arezzo e Schutz conseguem encantar as consumidoras	78
<b>5.7</b>	<b>Análise das entrevistas dos gestores da Arezzo e Schutz</b>	<b>80</b>
5.7.1	As ações de comunicação mais utilizadas pelas marcas Arezzo e Schutz	80
5.7.2	A valorização pelas respectivas marcas Arezzo e Schutz	80
5.7.3	Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz	81
5.7.4	A identidade das marcas Arezzo e Schutz	81
5.7.5	A sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz	81
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>83</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>86</b>
<b>8.</b>	<b>APÊNDICE A -</b>	<b>92</b>
<b>8.1</b>	<b>APÊNDICE B -</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores de *marketing* têm enfrentado grandes desafios para a construção de marcas fortes no atual cenário econômico global, notadamente marcado pela hipercompetitividade. A perenidade das marcas no mundo dos negócios depende do uso de estratégias eficazes e inovadoras, as quais estejam inseridas e pautadas em modelos relevantes de construção de marca. No entanto, há de se considerar ainda as questões socioeconômicas e culturais, que se tornaram relevantes aos gestores de marcas, dada toda a sua diversidade e complexidade entre os atores sociais, diante da multiplicidade de valor, que desafia ainda mais os gestores de *marketing*.

De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2007), a construção da marca é mais do que propaganda, pois inclui elementos como patrocínio, produtos de submarcas, endossos, lojas conceito e eventos locais, além de envolver inovação. A excelência na execução da propaganda é de extrema importância e é imprescindível conhecer a identidade da marca, sendo essa identidade o guia para o desenvolvimento e execução de programas de longo prazo, estabelecendo conexões emocionais com seu público-alvo (TOLEDO; KHAUAJA, 2005). Para Assis, Oliveira e Serralvo (2012), a estratégia de *marketing* está intrínseca ao processo de construção de marca, podendo direcionar a empresa, tornando-a detentora de uma marca sólida, valiosa e de sucesso.

A escolha pelos modelos de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013) ocorreu por dois motivos: primeiro, por serem considerados os modelos mais abrangentes e completos da literatura sobre *branding* (KHAUAJA; MATTAR, 2006), segundo, por serem os dois modelos mais utilizados pelos acadêmicos da área (PRADO, 2007).

Nesse contexto, Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013) contribuem de forma relevante com seus modelos de construção de marca, para as organizações e gestores de marcas, no sentido de inovarem e manterem suas marcas competitivas no mercado. Por esse prisma, o modelo apresentado pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007) denominado, como “arquitetura de marca,” demonstra-se focado em cinco dimensões: portfólio de marca; papéis no portfólio; papéis no contexto produto/mercado; estrutura do portfólio de marcas; imagens gráficas no portfólio.

Todas essas dimensões apresentam um papel relevante no contexto de integralizar a arquitetura de marca em suas amplitudes. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007, p.133), “a

arquitetura de marca é uma estrutura organizadora do portfólio de marcas que identificam os seus papéis, as relações entre si e os diferentes contextos de marca no que diz respeito aos produtos e seus respectivos mercados.”

O modelo abordado por Keller (2013) – endossado como “pirâmide de valor da marca com base no cliente,” e também como “o modelo de ressonância da marca,” é composto por quatro passos: identificação, o significado, as respostas e o relacionamento. Percebe-se que os consumidores-alvo necessitam ter em mente quanto ao significado da marca, seu posicionamento e o valor de sua identidade, para que possam responder acerca de seus atributos de maneira que a organização estabeleça um relacionamento de longo prazo com esses clientes e atenda suas expectativas. Tal modelo ainda se caracteriza pela intensidade de atingir o psicológico dos clientes em relação à marca e ao mesmo tempo o nível da fidelidade.

Ressalta-se, porém, que este modelo é abordado pelos autores Kotler e Keller (2012), como um dos modelos do *brand equity*, e baseado em parte no *brand equity*, Keller (2013). Embora esse modelo seja muito citado como construção de marca, entende-se que o mesmo, não é próprio da construção de marca.

Dentro de um contexto de interação do *marketing*, verificam-se preponderantes mudanças salutares relacionadas à amplitude da marca, que estão intrínsecas a variações culturais, sociais, políticas e econômicas no âmbito global. Assim, pondera-se que os pilares inseridos nesse novo modelo que se pretende propor são imprescindíveis para o desempenho de construção de marca e relevante para seu posicionamento e desenvolvimento do *marketing* no mercado competitivo no século XXI.

As organizações se organizam estrategicamente no sentido de buscar mecanismos salutares diante da diversidade das mudanças advindas da globalização e internacionalização de empresas, pois visam novos horizontes nesse ambiente hipercompetitivo, devido às exigências do mercado. Assim, as empresas passaram a incluir, nas ações de *marketing* a necessidade de se utilizar um modelo de gestão de marca que fosse inovador, eficiente e eficaz, devido aos grandes desafios da concorrência no mercado global.

### **1.1 Problema da pesquisa**

A relevância do tema, “o desafio da construção das marcas: proposta de um novo modelo” visa desvendar, por meio do arcabouço teórico a ser trabalhado, as premissas e amplitudes de

buscar e propor novos caminhos à gestão de marcas para que se possa elucidar o consumidor, além de interagir com as suas preferências pelas marcas.

Conforme postulado por Serralvo (1999):

O fascínio exercido por algumas marcas no cotidiano das pessoas, dimensionadas pela sociedade do consumo, sobretudo pela vertente cultural, além de outras áreas do conhecimento humano como a economia, a sociologia e, também de uma forma muito especial, o marketing, manifesta-se por diferentes variáveis, estando centrada nas questões ligadas a lealdade a marcas – ou, às compras continuadas. (SERRALVO, 1999, p.2)

Serralvo (1999) expõe a necessidade de analisar não apenas a questão cultural do consumidor, mas ir além, buscando mecanismos determinantes que induzam o consumo e a lealdade à marca que podem estar intrínsecos aos valores. Dessa forma, Schein (1992) expressa que os valores culturais refletem o comportamento das pessoas, porém alguém pode exortar publicamente valores adotados, mas se comportar de um modo que indica um conjunto adicional de valores centrais.

Schultz e Barnes (2006) e D'Avila, Damacena e Garrido (2008) abordam que os dados comportamentais relatam o que os consumidores fizeram, além de oferecem uma visão do valor financeiro. Dessa maneira, caso continuem em direção de desenvolvimento para o futuro, os dados comportamentais são os estimulantes necessários na determinação do valor da marca conferido pela clientela.

Ainda segundo D'Avila, Damacena e Garrido (2008), além do valor da marca estar relacionado com a avaliação de ativos da empresa, o gerenciamento da marca busca aumentar a produtividade de *marketing*, fundamentado na visão do consumidor acerca do valor da marca relacionado a algum produto.

De acordo com outro ponto de vista em relação ao valor de marca, Semprini (2006, p. 98) enfatiza que “o valor da marca é fixado pela ‘taxa de desejo’ ou pela ‘força de sonho’ que ela consegue introduzir em seus públicos”. Essas taxas não são necessariamente afetadas pela difusão quantitativa da marca. O valor da marca está relacionado ao intangível, próximo ao que o cliente-alvo poderá perceber no imaginário.

A qualidade percebida da marca, para Fornerino e D'Hauteville (2010), é uma das dimensões do *brand equity* definido pelo *marketing*, em que a marca domina a avaliação global sendo seu valor intangível atributo para fazer sua avaliação. Ainda ressaltam que existe a possibilidade de medir o poder da marca para criar avaliações de qualidade para o consumidor. Ao perceber também os aspectos tangíveis e intangíveis da marca, Oliveira

(2008) postula que a mensuração do valor da marca é relevante para analisar os resultados dos esforços de *marketing*, sendo um construto importante a ser pesquisado devido às associações e benefícios intrínsecos aos consumidores e às empresas.

A contribuição da pesquisa realizada pelos autores Fornerino e D’Hauteville (2010) foi a de enriquecer com uma abordagem multidisciplinar que envolve os processos de percepção do comportamento do consumidor, cogitando uma situação de experimentação do produto que envolve a marca. Kapferer (2004) expõe que as fontes de valor para o cliente são atualmente o produto, o serviço, a informação e a afinidade com os valores profundos da marca. Kapferer (2004) ainda afirma que esses valores chegam ao cliente por intermédio da comunicação, por meio de uma cadeia de propagação, uma rede construída de interconexão entre a publicidade/mídia, a internet, os revendedores, os influenciadores, as comunidades/grupos, os locais de convivência e o próprio cliente.

Essa rede de interconexão se refere ao relacionamento da marca com os *stakeholders* envolvidos com a marca, os acionistas, os consumidores-alvo, os fornecedores de serviços de pesquisa e de propaganda, o governo e as instituições financeiras.

Nesse contexto, diante dos modelos apresentados pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013) pode-se detectar algumas lacunas, que são: a ausência da comunicação integrada de *marketing* e a sustentabilidade da marca, no modelo Keller (2013); e a ausência da interação como consumidor, por meio da comunicação integrada de *marketing*, no modelo Aaker e Joachimsthaler (2007). Nessa perspectiva, propõe-se apresentar um modelo de construção de marca que possa estabelecer uma relação direta com o consumidor de forma interativa e dinâmica. A partir das lacunas detectadas será proposto um novo modelo, que forma os seguintes pilares: a comunicação integrada de marketing em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor; a identidade da marca; os benefícios da marca para o consumidor; e a sustentabilidade da marca.

Nesse cenário, o problema de pesquisa que esta tese pretende responder é: diante dos grandes desafios para a construção de marcas fortes, quais caminhos podem ser buscados para se fazer frente ao preenchimento das lacunas dos modelos existentes?

## **1.2 Objetivo**

O objetivo desta tese é propor um novo modelo de construção de marca. Nesse sentido, tem-se como objetivos específicos:

- Analisar os modelos de construção de marca de Aaker e Joachismthaler; e Keller;
- Verificar a relevância de cada pilar que compõe o novo modelo, proporcionado pelas lacunas percebidas e suas implicações nos modelos anteriores;
- Analisar os fatores relevantes que agregam valores aos consumidores diante deste novo modelo de construção de marca.

### 1.3 Justificativa

As marcas adquiriram uma relevância maior, no cenário atual para as organizações, e para o mercado, não apenas no que diz respeito ao simbolismo que representam, mas em relação a todos os produtos que levam o nome da empresa. Vários autores como Aaker (1998); Aaker e Joackismthaler (2007); Keller (2013); Kotler (2000); Serralvo (2006,1999); Kapferer (1991, 2004) contribuem com suas abordagens teóricas para a definição de marca, em que se estabelecem alguns contrapontos em determinados momentos (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Desse modo, a proposta apresentada para realização desta tese, o desafio da construção das marcas: proposta de um modelo, justifica-se por verificar a necessidade de poder contribuir com a teoria e a gestão de marca, na perspectiva de elucidar as lacunas existentes nos modelos apresentados pelos consagrados autores Aaker e Joachimstaler (2007) e Keller (2013).

Para tanto, os pilares inseridos nesse novo modelo, são imprescindíveis e preponderantes para o desempenho da construção da marca, e de extrema relevância para seu posicionamento e desenvolvimento da gestão de marca inserido ao *marketing* no mercado hipercompetitivo no século XXI. Diante de novos olhares socioeconômicos, globalizados e gerenciais, percebe-se que os gestores estão preocupados em agregar valor na construção da marca para que possam atingir os desafios dos novos mercados competitivos.

Nesse prisma, optou-se, como estudo para esta tese, “proposta de um modelo”, composto por relevantes pilares, na perspectiva de contribuir, solidificar de forma transformadora e interdisciplinar essa pesquisa no campo do *marketing*.

## 1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho destina-se a enfatizar o tema, “o desafio da construção das marcas: proposta de um modelo,” e nessa perspectiva apresenta cinco seções, sendo que a primeira seção inicia-se com a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórica referente aos modelos de construção de marca, embasados nos estudos dos relevantes autores: Aaker e Joachimsthaler (2007); Chernatony (2005); Churchill Jr. e Peter (2013); Kapferer (2004); Khauaja (2010); Keller (2013); Keller e Machado (2006); Kotler (1998); Leão e Mello (2012); Muniz e Marchetti (2012); Oliveira (2011); Randazzo (1996); Serralvo (2006); White (2004); Trinta *et al.* (2010), e outros relevantes também.

A terceira seção aborda a proposta do modelo de construção de marca, contextualizado por relevantes autores na área do *marketing*, quais sejam: Aaker e Joachimsthaler (2007); Andreea (2013); Barbieri *et al.* (2010); Corrêa (2010); Crescitelli e Shimp (2012); Galindo (2008); Glodeswar (2008), Jones (2004), Kapferer (2012), Kotler (2000), Kotler e Keller (2012), Oliveira *et al.* (2015); Randazzo (1996); Schultz e Barnes (2006); Schultz (2002); Semprini (2006); Yanaze (2011); Semprebon e Prado (2016); Venkatesh e Peñaloza (2014), dentre outros.

A quarta seção destina-se aos procedimentos metodológicos inerentes ao estudo qualitativo, tendo como estratégia de verificação empírica o estudo de casos múltiplos, Yin (2015), referente às marcas Arezzo e Schultz. E nos procedimentos de análise dos dados, a utilização da técnica da análise do conteúdo, Krippendorff (2013).

A quinta seção, apresenta-se o estudo de casos referentes às marcas Arezzo e Schutz, realizado por meio da pesquisa qualitativa, segundo o protocolo do estudo de casos proposto, que confronta a prática com a teoria abordada. Posteriormente o desenvolvimento da análise do conteúdo e a apresentação dos resultados.

Finaliza-se com as considerações finais da pesquisa, ponderando com as conclusões, propostas e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCA

Pretende-se apresentar nesta segunda seção, os modelos de construção de marca de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013), com suas respectivas abordagens intrínsecas aos modelos. Porém, percebe-se a necessidade de adentrar primeiramente nas fundamentações inerentes a marca e suas definições e conseqüentemente uma breve contextualização sobre a construção de marca.

### 2.1 A marca e suas definições

Diante das mudanças globais do mercado hipercompetitivo e com ampla concorrência, tornou-se proeminente às organizações investirem com excelência em suas marcas. Não apenas no que diz respeito ao simbolismo que representa, mas em relação a todos os produtos que levam o nome da empresa. Vários autores como Aaker, Keller e Machado, Kotler, Serralvo, Kapferer e outros importantes também contribuem com suas abordagens teóricas para a definição de marca, onde estabelecem-se alguns contrapontos em determinados momentos (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Keller e Machado (2006), a palavra *brand* deriva do nórdico antigo *brandr*, que significa ‘queimar’. A origem da “queima” refere-se a marcar a fogo, fato que ainda verificasse que continua na agropecuária para marcar e identificar o gado. Keller e Machado (2006) expressam que a marca possui o sentido de registrar o significado e o nome do produto para os consumidores no mercado-alvo.

Kotler (1998, p. 393) define como “um nome, termo, símbolo, sinal ou combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”, conceito este desenvolvido pela *American Marketing Association* (AMA).

Serralvo (2006, p. 109) enriquece as definições, dizendo que “marca é o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada.” As interfaces que sinalizam a preferência de determinados produtos pelo consumidor, assumem o sentido de estima capaz de determinar as razões de escolha da marca fundamentadas nos atributos do produto, combinados com as outras variáveis gerenciais do composto de *marketing*.

Kapferer (2004, p.14) contribui com sua definição, como: “um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo.” De acordo com as afirmações do autor, é necessário que a marca consiga um significado exclusivo e positivo e que se sobressaia na mente do maior número de consumidores, pois a marca interliga as impressões e experiências negativas e positivas que o consumidor forma ao longo do tempo.

Nesse contexto, White (2004) acrescenta que a marca deve estar integrada com o consumidor-alvo e em sua mente, tendo um valor maior que o produto. Assim, define como:

Uma marca é o meio pelo qual uma empresa diferencia seus produtos dos concorrentes e – se bem-sucedida – protege sua posição no mercado, de maneira lucrativa, ao longo dos anos. Para que isso ocorra, a marca tem de construir um relacionamento com seus consumidores; se a marca não estiver de algum modo “na mente” de seu mercado-alvo, poderá, na melhor das hipóteses, representar apenas uma compra aleatória. (WHITE, R., 2004, p. 77)

A forma de ver e perceber a marca provoca vários sentimentos na mente do consumidor-alvo, por isso o autor faz este resgate de provocar o cliente da maneira mais assertiva e possivelmente de maneira forte, pois é importante ter sua credibilidade diante da marca. Neste prisma, Jones (2004, p.37) define a marca como “um produto que oferece benefícios funcionais além dos valores agregados que os consumidores valorizam o bastante para adquiri-lo.” Assim, é possível perceber que a parte mais relevante nessa definição se refere aos valores agregados, pois estes influenciam em grande parte nas decisões de compra.

O conceito de marca para Randazzo (1996, p.31) se divide em “componentes dos atributos do produto e benefícios do produto, e componentes perceptuais (imagem do usuário, benefícios emocionais, alma da marca, personalidade da marca, imagem da marca e posicionamento da marca).” Como expõe Randazzo (1996), a marca representa algo a mais que um produto, pois também representa uma entidade física e perceptual. Quando se refere ao aspecto físico de uma determinada marca, é o que se pode notar, o produto em sua embalagem. O aspecto perceptual está inerente ao estado psicológico, estabelecendo uma ligação direta na mente do consumidor, podendo ser dinâmico e maleável (OLIVEIRA, 2011).

Bedbury (2002), corroborando com a discussão, interpõe que a marca expressa o “todo” que a compõe:

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre.

Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las. (BEDBURY, 2002, p. 37)

Bedbury (2002) ainda expõe uma visão holística propondo aspectos vitais na construção de marcas e do relacionamento com os consumidores. Chernatony (2005) expressa que as marcas “são conglomerados de valores funcionais e emocionais que prometem experiências exclusivas aos *stakeholders*. Os valores funcionais são menos sustentáveis do que os emocionais.” O valor funcional é visto como uma expectativa certa aos *stakeholders* e os valores emocionais representam a vantagem competitiva sustentável da marca.

De acordo com Crescitelli e Figueiredo (2009), a marca é o objeto final que materializa e concentra outros esforços do processo de gestão da marca, enquanto autores como Boulding *et al.* (1993) e Keller e Lehmann (2006) acreditam que a indústria, as condições ambientais, as ações dos parceiros e a concorrência ajudam a moldar a noção de uma marca.

Gobé (2002), parafraseando Bedbury (2002), Chernatony (2005), Jones (2004), Kapferer (2004), Kotler (1998), Randazzo (1996), Serralvo (2006) e White (2004) defende o termo marca emocional, que corresponde ao meio pelo qual as pessoas se conectam subliminarmente com as empresas e com seus produtos de forma emocional. Para expressar a dimensão emocional da marca, as empresas devem enxergar os consumidores como pessoas que precisam de produtos para suprir suas necessidades e de experiências para preencher seus desejos, como também conquistar a confiança do cliente, fazer parte das aspirações do cliente, o que é muito maior do que simplesmente tornar a marca conhecida e nesse sentido dialogar a presença emocional da marca com o cliente, procurando construir um relacionamento.

Cabe também ressaltar, dentre as várias definições e conceitos de pesquisadores selecionados, a contribuição de Khauaja (2010) que define uma marca sólida como sendo aquela que conta com produtos e serviços que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo, fazendo com que seja lembrada pelos consumidores potenciais e que possui benefício(s) forte(s) e diferenciador (es) para o consumidor-alvo, sendo considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo e manter-se relevante para o consumidor a longo prazo, considerando-se assim diferente das demais pelos consumidores-alvo. Além disso, é preciso possuir uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa, para que seu portfólio ajude a construir sua imagem. Entretanto, possuir percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de *marketing* da empresa e criar um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo, garantem a lucratividade da empresa

ou, pelo menos, que a unidade de negócio obtenha valor patrimonial elevado (KHAUAJA, 2010).

Verifica-se, portanto, pelas definições de marca apresentadas, que o assunto é vasto, envolve vários aspectos como o ato de registrar a marca na mente do consumidor, os valores agregados e funcionais que isso implica e que precisa ser clarificado para se conseguir trabalhar a imagem dos produtos, solidificando-a na mente das pessoas. Nesse sentido Sciasci, Garcia e Galli (2012) colaboram em relação às principais funções da marca que estão relacionadas com a diferenciação de um produto a outro da mesma categoria.

Uma marca fortalecida, solidificada e aceita pelos consumidores pode elevar consideravelmente o valor patrimonial das corporações, gerar aumento de lucros e aquecer o mercado no mundo global competitivo deste século XXI. Para tanto, Tavares, Urdan e Shigaki (2014) abordam que, a marca além de seu reconhecimento como patrimônio intangível, também é utilizada pelas organizações como recurso estratégico dentre outras possibilidades de sua utilização.

A pesquisa não se encerra, naturalmente, diante da vastidão de referenciais existentes, mas contribui consideravelmente para a apresentação de diversos olhares que se complementam sobre marca, principalmente no ambiente mercadológico e do comportamento do consumidor.

## **2.2 As premissas da construção de marcas**

Com olhares no mundo contemporâneo, as organizações direcionam-se ao processo de construção de marca, investindo em estratégia de *marketing* de longo prazo, por meio de vários atributos, que possibilitem solidez em marcas fortes e inovação, visando abertura de novos mercados competitivos.

As marcas adquiriram uma relevância maior no cenário atual para as organizações e para o mercado, não apenas no que diz respeito ao simbolismo que representam, mas em relação a todos aos produtos que levam o nome da empresa. Vários autores como Aaker (1998); Aaker e Joackismthaler (2007); Keller (2013); Kotler (2000); Serralvo (2006; 1999); Kapferer (2004) e outros importantes, também contribuem com suas abordagens teóricas para a definição de marca, em que se estabelecem alguns contrapontos em determinados momentos (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

No sentido de alavancar a competitividade da marca e sobressair no mercado global, Aaker e Joachismthaler (2007) endossam que:

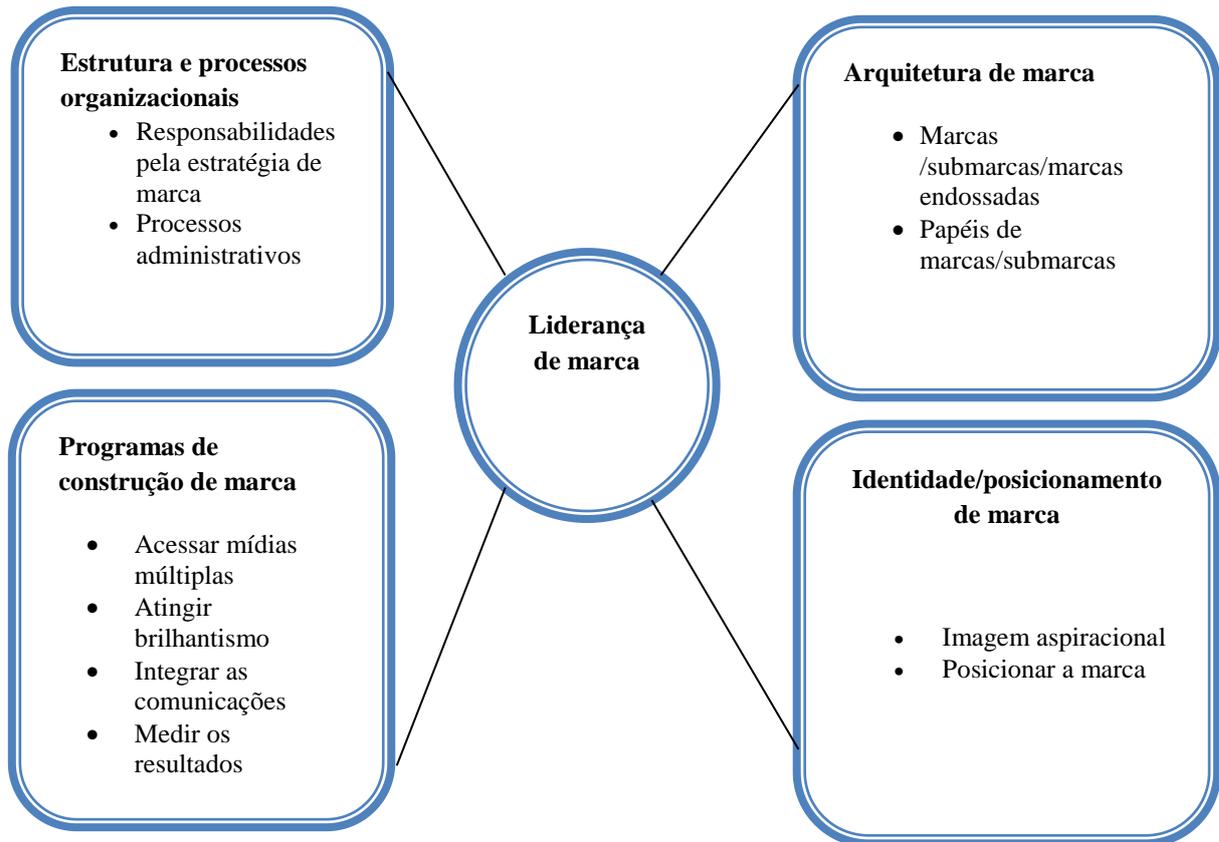
A construção de marca pode exigir reforço constante ao longo dos anos, e apenas uma pequena parcela do resultado será imediatamente visível – na verdade, a construção de marca pode reduzir os lucros a curto prazo. Além disso, com frequência é realizada em um contexto de desordem competitiva de mercado que cria problemas de avaliação. (AAKER; JOACHISMTHALER, 2007, p. 25)

Torna-se salutar às organizações enfrentarem os obstáculos do século XXI, tendo em vista competitividade avassaladora da tecnologia da informação e da comunicação, no sentido de direcionarem ao um modelo de gestão eficaz e holístico, com objetivo de obterem e agregarem ativos tangíveis e intangíveis à construção de marca.

Na interação dos elementos que compõem a marca e sua identidade, Keller (2013) identifica quatro fatores específicos à construção de marcas, sendo: identidade da marca com os seus consumidores, em suas mentes, da marca com uma categoria de produtos ou com as necessidades de clientes; o significado da marca na mente, fazendo uma assimilação tangível e intangíveis da marca; verificar as respostas dos consumidores à identidade e ao significado da marca e fidelização e lealdade à marca num relacionamento obtido com os clientes-alvo.

Percebe-se que os consumidores-alvo necessitam ter claro na mente o significado da marca, seu posicionamento e o valor de sua identidade, para que possam conseguir responder acerca de seus atributos de maneira que a organização estabeleça um relacionamento de longo prazo com esses clientes e atenda suas expectativas.

Nota-se que a interação com os *Stakeholders* externos, baseada na cultura organizacional, é fundamental para o alcance da liderança da marca ponderado em estratégias de longo prazo. Entre várias metas, estratégias e objetivos a serem atingidos em uma perspectiva de inovação e no âmbito de construir marcas fortes, Aaker e Joachimsthaler (2007), apresentam quatro desafios que precisam ser vencidos, como é demonstrado na figura 1.



**Figura 1 - Tarefas de liderança de marca**  
**Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 35).**

Cada um desses desafios interligados com a liderança de marca é imprescindível para o desenvolvimento da construção de marcas, pois, para criar uma organização construtora de marcas, a comunicação deve estar integrada com toda a cultura da empresa promovendo o desenvolvimento da marca. Porém, o responsável pela marca precisa ter como obrigação criar uma identidade forte, fértil e clara, e cuidar para que as equipes de implementação, tanto interna como externamente à empresa, entendam essa identidade.

Desenvolver a arquitetura de marca envolve as decisões de quais marcas e quais submarcas devem ser apoiadas pela organização, em um direcionamento estratégico em seus respectivos papéis no portfólio, e o estabelecimento da relação entre as marcas. Pode-se citar como exemplo a empresa Nestlé, pois seus produtos são endossados com o nome da empresa. Em um composto mercadológico, Churchill Jr. e Peter (2013) acrescentam que, ao inserir qualidade no produto, praticar preço competitivo e fazer promoção, fortalece-se a marca própria no portfólio.

Estabelecendo um paralelo com a estratégia de marca própria, Piato, Silva e Paula (2008) abordam que, por meio de sua identidade, esta provoca o atacadista a uma dinâmica do setor produtivo, com maior capacitação para a gestão de compras. Nesse sentido a identidade da

marca é a essência do modelo de liderança de marca. Por isso, precisa ser clara e única e o posicionamento deve ser eficaz, focalizando com os consumidores-alvo a identidade da marca juntamente com os objetivos da comunicação, buscando construir uma imagem aspiracional condizente com a identidade.

Os programas de construção de marcas devem auxiliar na implementação da identidade da marca e defini-la, mas é indispensável a utilização adequada das ferramentas de comunicação e do gerenciamento do programa de comunicação provocando uma sinergia forte com a estratégia da marca.

A marca como ativo intangível agrega valor tanto à empresa como para o consumidor, pois a gestão de marcas, diante de seu processo gerencial, faz com que as estratégias utilizadas diante dos concorrentes mostrem força e poder de liderança no mercado.

Nesse prisma, Schultz (2001) pondera a existência de alguns passos importantes para a construção da marca no sentido de orientar os gestores na possibilidade de maior abertura a novos mercados e enfrentar as competições do mundo empresarial.

O primeiro passo estabelece o entendimento do que a marca significa para os *stakeholders* e para os que interagem com a marca, mídia e instituições ligadas a ela e à sua detentora. O segundo passo está direcionado a avaliação dos aspectos funcionais, tais como a qualidade e o desempenho do produto ou serviço (SCHULTZ, 2001).

O terceiro passo compreende a definição dos valores, das competências e das aspirações da marca, um conjunto que deve estar alinhado com o arranjo estratégico empresarial, assim como os valores devem refletir a cultura da organização a serem reforçados por ela, as competências são a base para a diferenciação e o reconhecimento da marca no mercado e as aspirações para o futuro guiam o desenvolvimento de novos produtos e os planos de expansão da marca (SCHULTZ, 2001).

O quarto passo incide na determinação dos atributos da identidade e da personalidade, denominado por Schultz (2001) de voz da marca. E o quinto passo, a articulação da proposta de valor da marca, ou melhor, do seu posicionamento (SCHULTZ, 2001). Para Leão, Camargo e Cavalcanti (2015, p. 18) “o conceito de personalidade de marca remete ao conjunto de qualidades humanas relacionadas a uma marca.”

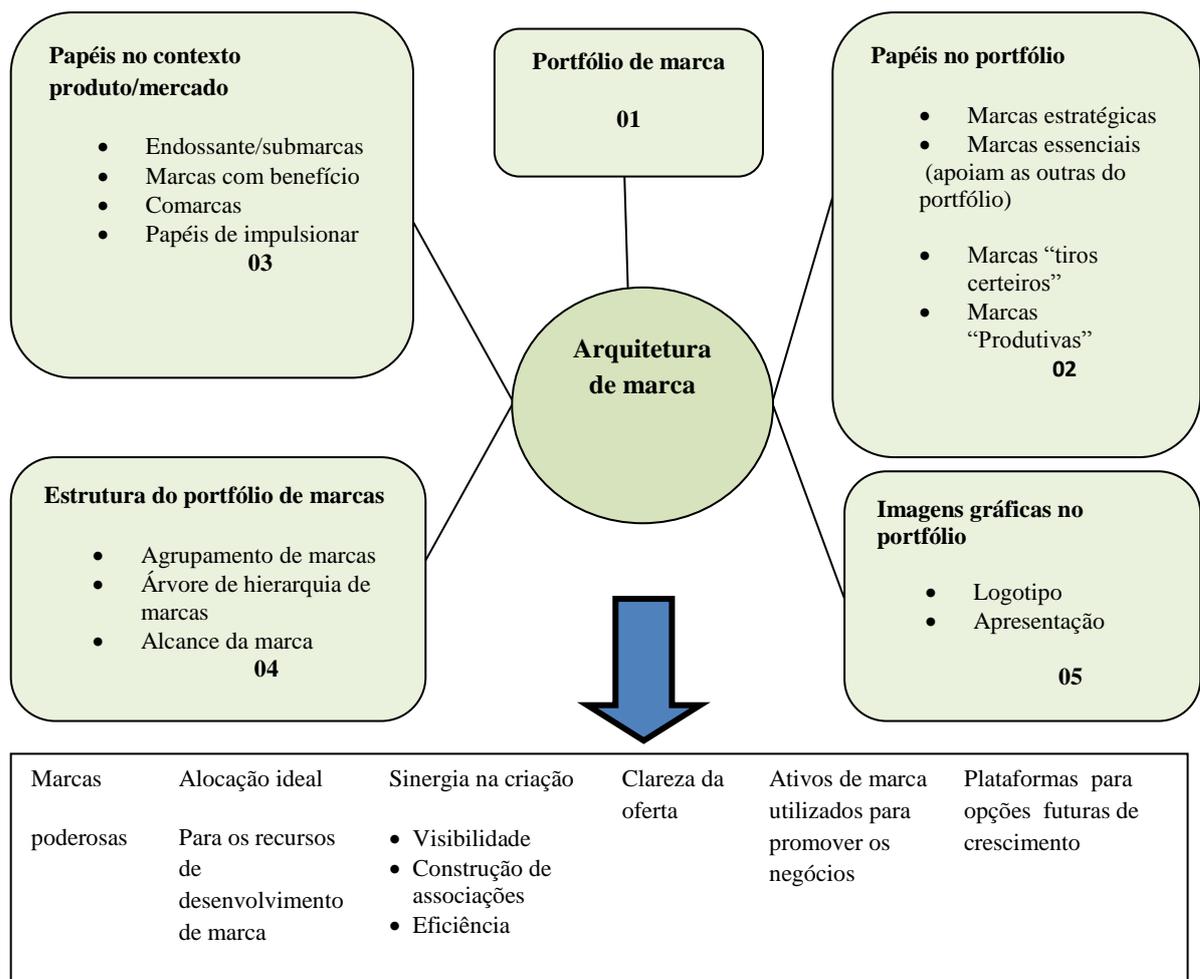
Para alcançar os desejos do consumidor e suas necessidades torna-se necessário entender se a marca e o produto/serviço estão atendendo suas expectativas e traçar uma estratégia de marca que vise à lealdade dos seus consumidores e que haja harmonia com as estratégias da

organização de forma ética para atingir o desenvolvimento e expansão da marca. Além disso, marcas fortes possuem um apelo tanto racional como emocional e o resultado dos esforços na construção de marcas é o apego e a lealdade do consumidor (GLYNN, 2012).

Assim, percebe-se que, atualmente, as empresas estão investindo em seus produtos por meio da busca constante da qualidade e impondo sua marca no mercado. Raramente se encontra um produto que não tenha sua identidade, ou melhor, sua marca. Os investimentos das empresas são apresentados por meio das vantagens no valor da marca, tanto tangível quanto intangível, para os distribuidores e aos consumidores.

### 2.3 Modelo de construção de marca de Aaker e Joachimsthaler

Na premissa de contribuir com a gestão da marca, Aaker e Joachimsthaler (2007) apresentam um modelo de construção de marca, que ressalta a arquitetura da marca, como demonstrado pela figura 2, a seguir:



**Figura 2 - Arquitetura de marca – Modelo de construção de marca**  
**Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 134).**

**Na primeira dimensão**, verifica-se o portfólio de marcas, composto de todas as marcas e submarcas nas propostas do produto/mercado, inserindo parceria de marcas com outras empresas. Identificar todas as marcas e submarcas pode ser, às vezes, uma atividade não muito comum em que há muitas marcas, algumas das quais obscuras ou até mesmo adormecidas.

Na composição do portfólio para seu fortalecimento, pode acontecer de acrescentar mais de uma marca, desde que seja aprovada por um representante ou por um grupo com uma perspectiva de portfólio, pois é importante ter uma arquitetura estruturada para que se possa decidir acerca da adição de marcas.

Diante do exposto, cada marca precisa de recursos para seu crescimento. Caso exista um número excedente, pode não haver disponibilidade de recursos financeiros para apoiá-las.

**A segunda dimensão** está relacionada aos papéis no portfólio, que não devem tratar as marcas como silos que pertencem a indivíduos ou unidades organizacionais, pois isso levar a uma divisão desproporcional de recursos e ao insucesso na criação e exploração de sinergia pelas marcas. Uma visão sistêmica do portfólio de marcas abarca quatro tipos de marcas de acordo com os autores Aaker e Joachimsthaler (2007), que serão apresentadas a seguir.

A primeira conhecida como marca estratégica é a responsável por representar um grau significativo de vendas futuras com margem de lucros (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

A segunda denominada marca “essencial” é o ponto de equilíbrio de determinada extensão comercial notável e pode abranger uma visão futura da empresa, e de forma indireta, influenciar um espaço comercial, fidelizando o cliente (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

A terceira é a “tiro certo” e é uma marca ou submarca que influencia de forma positiva a imagem de outra marca. Pode ser uma força poderosa na criação, na mudança ou na manutenção de uma imagem de marca. É possível citar algumas marcas como: IBM *Think Pad*; os vinhos varietais de Ernest e Julio Gallo; a San Jose *Sharkes*; a *Resolution Enhancement* da *Laserjet* da HP; a *Del Monte Orchard Select* e o novo *Beetle* da VW (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

A quarta marca denominada como marca “fluxo de caixa” é aquela com uma base significativa de clientes que não exige o investimento que as outras marcas de portfólio exigem, mesmo percebendo o nível das vendas paralisadas ou em lento declínio. Existe um

grupo de cliente fiel que não a troca por outra. Seu papel é gerar recursos de margem que possam sustentar as bases para o desenvolvimento e vitalidade do portfólio da marca no futuro (AAKER ; JOACHIMSTHALER, 2007).

Para Keller e Machado (2006), para elaborar um portfólio de marcas, deve-se analisar as opções entre cobertura de mercado, custos e lucratividade. Pois a marca deve ser diferenciada e atraente para um segmento de mercado de tamanho suficiente para justificar seus custos de marketing e de produção.

O princípio básico para a montagem de um portfólio de marcas, segundo Keller e Machado (2006) é maximizar a cobertura de mercado de modo que nenhum cliente potencial seja ignorado e minimizar a sobreposição de marcas de modo que as marcas não concorram entre si para conquistar a aprovação do mesmo cliente. Cada marca deve ter um público-alvo e um posicionamento distinto.

Neste sentido, Aaker e Joachimsthaler (2007) apresentam algumas funções e papéis diferentes que as marcas podem desempenhar em um portfólio de marcas como: atingir um segmento de mercado não coberto por outras marcas da empresa; marca de combate para proteger as marcas estratégicas; vaca-leiteira para gerar lucros; atuar como marca de entrada para atrair novos clientes; atuar com marca de prestígio para gerar prestígio e credibilidade para todo o portfólio; aumentar a presença na prateleira e a dependência do varejista; atrair clientes, em busca de variedade, que poderiam ir para a concorrência; gerar competição dentro da empresa e gerar economias de escala em propaganda, vendas, *merchandising* e distribuição.

**A terceira dimensão** é pertinente aos papéis no contexto produto/mercado, onde várias marcas se reúnem para descrever uma oferta em um determinado contexto produto/mercado. Para definir a oferta específica, existem quatro conjuntos de papéis das marcas que serão apresentados a seguir.

Os papéis de endosso e de submarca, marca-mestra ou chamada de guarda-chuva é o principal indicador da oferta, o ponto de referência. A marca endossante é uma marca já constituída e forte que fornece credibilidade e substância à oferta, enquanto as submarcas alteram as associações daquela marca-mestra em um contexto específico (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Marcas com benefício são as que possuem uma característica, um ingrediente ou serviços que levem uma marca a intensificar o valor do produto. Um benefício com marca é vitalício na proporção em que agrega algo ao produto ou ao serviço, que contribua para o seu benefício

funcional. O valor e credibilidade que as marcas podem ganhar estão preestabelecidos por licenças com marca que pertencem a outras empresas. Os benefícios próprios são potencialmente firmes, pois representam itens de diferenciação que levam a uma vantagem competitiva (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

A atribuição de comarcas ocorre quando marcas de organizações diversas se unem para criar uma oferta na qual uma desempenha um papel estimulador. A atribuição de comarcas tem recompensa e riscos significantes. O impacto positivo da oferta pode enlaçar duas ou mais fontes de *brand equity*, decorrendo o aumento, a proposta de valor e o ponto de diferenciação. Assim, o impacto da atribuição de comarcas pode ser maior do que o esperado quando as associações de cada marca são fortes e complementares (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Uma marca com papel de impulsionadora terá conquistado certo grau de fidelidade dos clientes que se sentiriam menos à vontade com o produto se a marca estivesse ausente. O *design* de arquitetura de marca envolve a seleção de um conjunto de marcas que terá papel principal de impulsionadora.

A arquitetura de marca também envolve a compreensão da responsabilidade do fator impulsionador de cada marca em um contexto produto/mercado. Uma marca impulsionadora é sempre uma marca-mestra ou uma submarca, mas marcas de endosso, benefícios com marca e submarcas de segundo e terceiro níveis podem ter algum papel impulsionador. A atribuição de um papel de impulsionador a uma marca é necessária porque apresenta implicações diretas na importância de aumentar o *brand equity*. As marcas de impulso necessitam ser administradas ativamente; se uma possuir papel restrito de impulso, não deve receber recursos para desenvolvimento de marca nem ser administrada de forma ativa (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

**Na quarta dimensão** verifica-se a estrutura do portfólio de marca, onde as marcas possuem uma interação. Dessa forma, são apresentadas três abordagens para a discussão e a apresentação da estrutura de portfólio. Iniciando pelo agrupamento de marcas, um agrupamento ou uma configuração de marca é um agrupamento lógico de marca, que tem uma característica significativa em comum, podendo ser embasado em algumas características como: segmento, produto, qualidade e *design*.

A segunda abordagem está relacionada com as árvores de hierarquia de marcas, a estrutura da árvore hierárquica se assemelha a de um organograma, apresentando dimensões horizontais e

verticais. A dimensão horizontal demonstra o escopo da marca em termos de marcas endossadas ou submarcas que se localizam embaixo do guarda-chuva da marca. A dimensão vertical busca o número de marcas e submarcas necessárias para a entrada individual de um produto-mercado. A apresentação da árvore de hierarquia de marca dá perspectiva para auxiliar a avaliar a arquitetura da marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Nesse sentido, possuir uma estrutura de hierarquia lógica entre as submarcas possibilita clareza ao cliente e à organização. Quando uma submarca representa uma tecnologia, outra um segmento e outra um tipo de produto, faltará uma lógica organizada e a clareza pode ficar comprometida. Verifica-se uma variedade de formas para definir as marcas de portfólio com lógica e clareza. Como exemplo, as submarcas podem ser definidas da seguinte forma: família de produtos, tecnologias, posicionamento qualidade/valor, benefícios e segmentos de mercado.

A terceira abordagem está direcionada ao alcance da marca, podendo ser descrito para cada marca no portfólio que mede as classes dos produtos ou tem potencial para fazer isso. Os pontos básicos a serem explorados estão em saber como a marca foi conduzida até o momento presente e como deverá ocorrer quanto ao futuro. Ao analisar esses pontos, as organizações devem fazer uma distinção entre a marca em seu papel de endossante e no papel de marca-mestra, além de reconhecer que as submarcas podem desempenhar um papel muito importante na alavancagem das marcas (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

**A quinta dimensão** está intrínseca às imagens gráficas do portfólio, que são os padrões de representações visuais das marcas e contextos. O logotipo representa a marca em seus vários papéis, contextos e também a imagem gráfica mais visível e central de uma marca; a apresentação visual entende-se que são as embalagens, símbolos, *design* do produto, *layout* dos anúncios impressos, *slogans*, a aparência e a sensibilidade com as quais a marca é apresentada.

Assim, Aaker e Joachimsthaler (2007) ressaltam a existência de dois tipos de papéis importantes das imagens gráficas de portfólio que são sinalizar o papel impulsionador relativo dos conjuntos de marcas e representar a estrutura de portfólio da marca.

De acordo com Keller e Machado (2006), existem outras formas de definir elementos de marca e níveis de hierarquia. Como exemplo, os autores demonstram um sistema desenvolvido por Kapferer (2004), no qual a marca pode ser percebida em seis formas distintas, como: a marca de produto que tem o poder de atribuir um nome exclusivo ao

produto, possibilitando posicionamento próprio (Omo, Minerva e Campeiro da Unilever). **A marca de linha** tem a capacidade de estender o conceito para produtos diferentes, permitindo combinações (Peugeot e Audi). **A marca de categoria** precisa atribuir um único nome a um grupo de produtos que tem a mesma promessa (Knorr).

**A marca guarda-chuva** apoia produtos em mercados diferentes, cada um com sua própria comunicação e promessa individual (televisores e automóveis Mitsubishi). **A marca de origem:** similar à única marca guarda-chuva, mas os produtos são nomeados diretamente (*Yves Saint Laurent* com o perfume *Jazz* e várias marcas de roupas). E a **marca de endosso** que confere aprovação a uma ampla diversidade de produtos agrupados sob marcas de produtos, marcas de linhas ou marcas de faixas (automóveis General Motors).

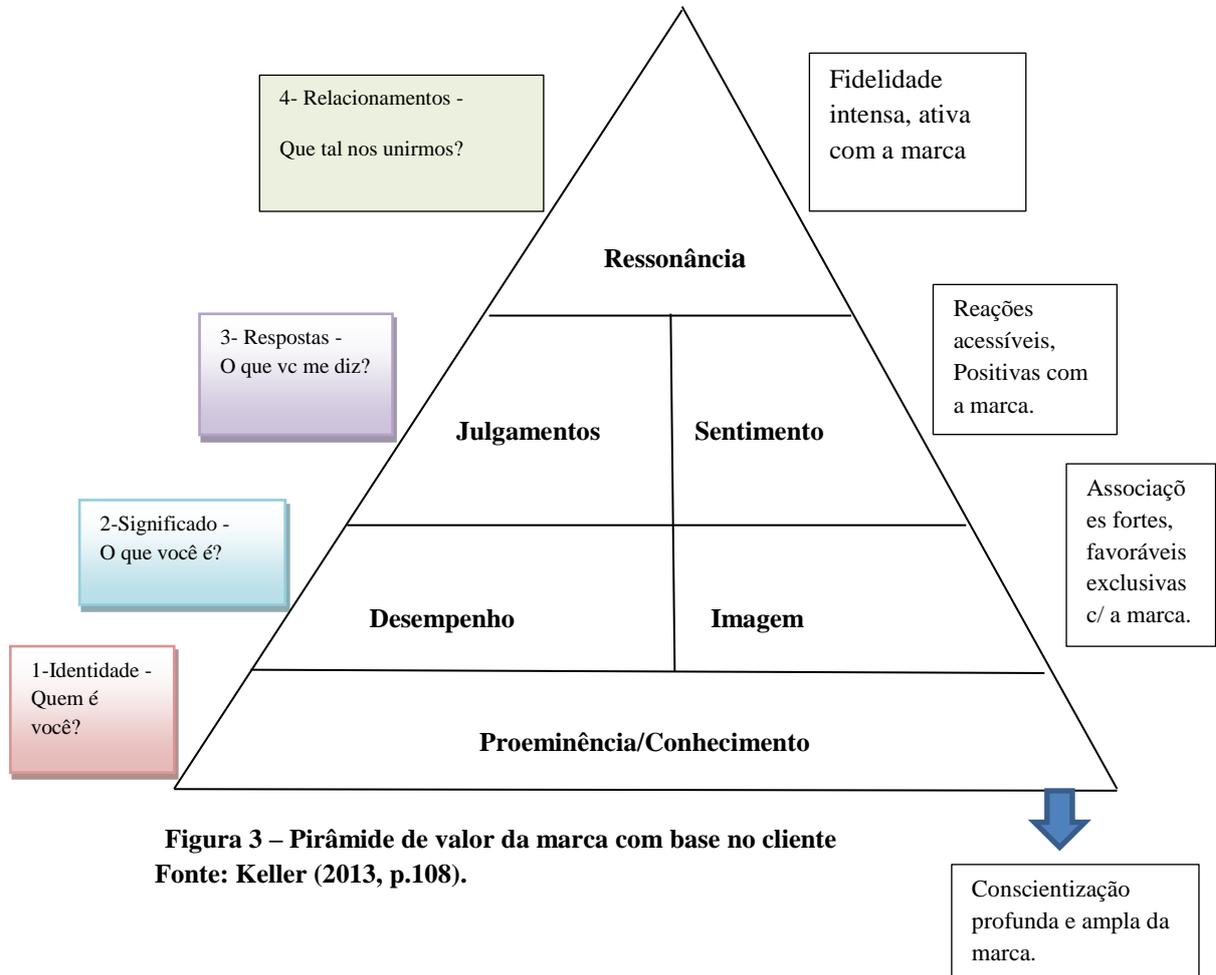
Além do objetivo principal de criar um impacto de marca forte e eficaz para se alcançar uma liderança de marca, ainda existem mais seis objetivos de arquitetura de marca, estabelecidos por Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 149-150) que são: criar marcas eficazes e poderosas, a fim de inserir programas eficazes que repercutam no cliente e desenvolver metas de diferenciação em relação aos outros produtos. Distribuir recursos para o desenvolvimento da marca, pois é necessário que se faça a identificação das marcas que possam desempenhar papéis de portfólio, pois é a mais importante fase para a tomada de decisões e alocação de recursos (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Criar sinergia com o uso de diversas marcas pode expandir a visibilidade das marcas, criar e reforçar as associações e gerar uma economia escala em programas de comunicação. Nesse sentido, é possível alcançar clareza nas ofertas dos produtos, mas a gestão de marcas precisa desempenhar com eficácia as ofertas, de forma a conduzir com nitidez tanto para os clientes quanto para os funcionários e parceiros. Aumentar o valor da marca, alavancar a marca com as oportunidades oferecidas pelo mercado é uma possibilidade de crescimento no ativo da marca. Dar uma plataforma para opções futuras de crescimento, apoiar avanços estratégicos em novos mercados de produtos.

O modelo apresentado de Aaker e Joachimsthaler (2007) contribui para a construção de marca, porém apresenta determinada lacuna, que é a ausência de interação com o consumidor, por meio da comunicação integrada de *marketing*, entre as cinco dimensões apresentadas.

## 2.4 Modelo de construção de marca de Keller

O segundo modelo de construção de marca é de Keller (2013), representado por uma pirâmide denominada de *customer based brand equity* (CBBE), ou seja, “pirâmide de valor da marca com base no cliente”, como demonstrado a seguir, pela figura 3:



**Figura 3 – Pirâmide de valor da marca com base no cliente**  
**Fonte: Keller (2013, p.108).**

O modelo de ressonância de marca de acordo com Keller (2013, p. 107) apresenta uma série sequencial e ascendente de etapas de baixo para cima:

- 1- Assegurar a **identificação** da marca entre os clientes e sua associação na mente dele, valendo-se de uma classe de produtos específica ou de uma necessidade do cliente;
- 2- Estabelecer com solidez a totalidade do **significado** da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma grande quantidade de associações tangíveis e intangíveis;
- 3- Obter as **respostas** adequadas do cliente em termos de julgamento e sensações relacionadas à marca;

4- Adaptar a resposta da marca a fim de criar um **relacionamento** de fidelidade ativo e intenso entre ela e o cliente. Segundo esse modelo, para executar essas quatro etapas, é preciso construir seis alicerces de marca entre os clientes, os quais podem ser estabelecidos de acordo com a pirâmide de marca.

Percebe-se que os consumidores-alvo necessitam ter claro em mente o significado da marca, seu posicionamento e o valor de sua identidade, para que possam conseguir responder acerca de seus atributos de maneira que a organização estabeleça um relacionamento de longo prazo com esses clientes e atenda suas expectativas.

Nesse sentido, para criar um *brand equity* significativo, segundo Kotler e Keller (2012), é preciso atingir o topo ou o pico da pirâmide de marca, que ocorrerá apenas se os alicerces corretos forem estabelecidos, como explicitados a seguir:

- **A proeminência da marca** está relacionada à frequência e à facilidade com que ela é evocada em diversas situações de compra ou consumo;
- **O desempenho da marca** diz respeito ao modo como o produto ou serviço atende às necessidades funcionais do cliente;
- **A imagem da marca** lida com as propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente;
- **Os julgamentos da marca** concentram-se nas opiniões e avaliações pessoais do cliente;
- **As sensações da marca** são respostas e reações emocionais dos clientes à marca;
- **A ressonância da marca** se refere à natureza do relacionamento que os clientes possuem com a marca e medem até que ponto eles se sentem em sincronia com ela (KOTLER; KELLER, 2012, p.248).

No modelo apresentado por Keller (2013), mesmo não sendo um modelo próprio de construção de marca, pode-se perceber determinadas lacunas, como: a ausência da comunidade integrada de *marketing* com seus fatores e também a sustentabilidade da marca para a construção da marca, que se interliga ao consumidor.

Segundo Kim, Sharma e Stezekorn (2002); Trinta Campomar e Bacellar (2010) endossam que o modelo de Keller “*brand equity*”, baseado no consumidor, apresenta conhecimento da marca, em vários blocos, e que os consumidores têm conhecimentos sobre a marca, ou seja, possuem associações de marcas fortes e favoráveis na mente. Nessa forma, como bem

destacam Leão e Mello (2012), o modelo de Keller (2013) está direcionado ao consumidor, o qual estabelece como aspecto fundamental a definição das características da marca.

Ainda, para Muniz e Marchetti (2012), esse modelo de Keller (2013) introduz à marca uma série de dimensões, que possibilitam ser consideradas pelo consumidor, formando múltiplas facetas do conhecimento da marca.

Nesse contexto, após apresentação dos modelos de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013), pretende-se apresentar a proposta de um novo modelo construção de marca, na próxima seção.

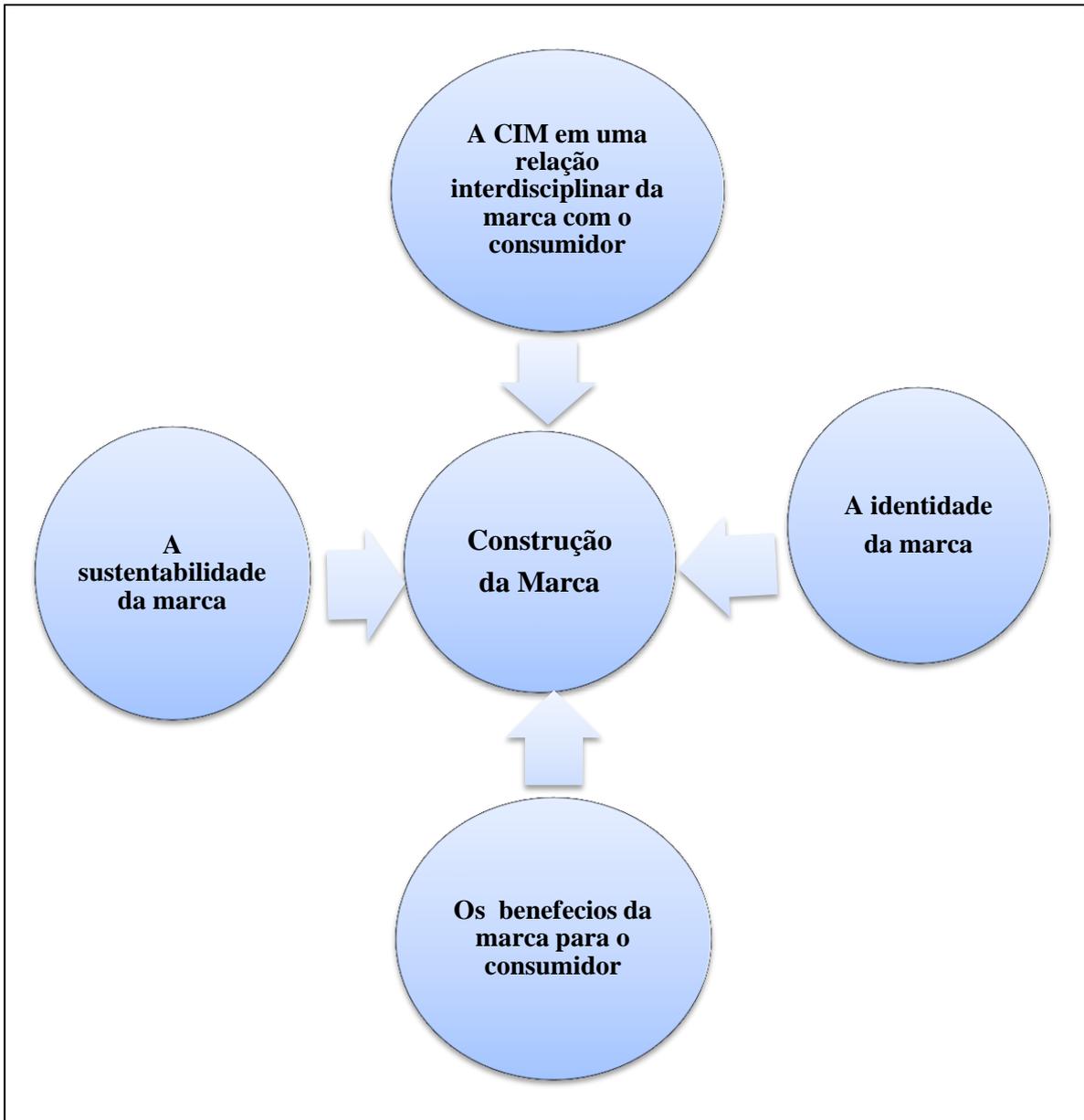
### 3 PROPOSTA DO MODELO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA

Esta seção destina-se a apresentar a proposta do modelo de construção de marca, embasado com sua fundamentação teórica, as quais contextualizam quatro pilares que perfazem o modelo e suas respectivas relevâncias ao cenário atual para as organizações e os gestores de marca.

Nesse sentido, Ghodeswar (2008) contribui ao apresentar a proposta de um modelo de construção de marca para mercados competitivos. Os quatro estágios sugeridos no modelo PCDL, assim nomeado, são: posicionando a marca, comunicação da marca, desempenho da marca e alavancagem da marca. De acordo com o resultado do estudo, Ghodeswar (2008) percebeu que o modelo apresentado possui mecanismos facilitadores para auxiliar as empresas a construírem marcas fortes.

Nessa perspectiva, a proposta do modelo que se pretende apresentar para esta tese é viabilizar uma interação interdisciplinar com o consumidor, de forma participativa, e estabelecer uma sintonia com os pilares do novo modelo de construção de marca, elencados com variáveis controláveis, os quais são: (1) a comunicação integrada do *marketing* (CIM), em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor; (2) a identidade da marca; (3) os benefícios da marca para o consumidor; (4) a sustentabilidade da marca.

Conforme a figura 4, a proposta do modelo de construção de marca:



**Figura 4 - Modelo de construção de marca**  
Fonte: Elaborada pela Autora.

Almeja-se com esse modelo de construção de marca, estabelecer um envolvimento maior com o consumidor, de forma participativa, dialógica e integrada. Nesse sentido, diante desta proposta, objetiva-se explanar cada pilar de acordo com suas características dentro do modelo proposto.

### **3.1 A comunicação integrada de *marketing*, em uma relação interdisciplinar entre a marca e o consumidor:**

Esse primeiro pilar aborda as necessidades do gestor de marca para desenvolver estratégias efetivas e destacar a marca por meio dos canais informacionais da comunicação integrada de *marketing*, a fim de que possa interagir com o consumidor.

Diante das diversidades plurais dos setores social, econômico, cultural e político, a comunicação tornou-se um novo paradigma de inovação estratégica a esse ambiente globalizado, devido às exigências do mercado. Dessa forma, a preocupação dos gestores de marca em disseminar as possibilidades da divulgação e de alavancar a vantagem competitiva e a lucratividade da marca, em longo prazo. Nessa premissa, percebe-se que a comunicação integrada de *marketing* em seus processos tornou-se um dos pilares para as estratégias organizacionais e para a gestão de marcas.

As abordagens teóricas referenciadas pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007), Galindo (2008), Jones (2004), Kotler (2000), Kotler e Keller (2012), Oliveira *et al.* (2015), Randazzo (1996), Schultz e Barnes (2006), Schultz (2002), Semprini (2006), Yanaze (2011), dentre outros, expõem a contribuição da comunicação integrada de *marketing* em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor diante das necessidades atuais de mercado globalizado frente às diversidades impostas pelas competições.

Nota-se que os gestores de marca estão constantemente buscando as melhores estratégias para divulgar e desenvolver suas marcas, ou melhor, integrá-las ao meio, para que possam ser valorizadas. Nesse sentido, a comunicação integrada de *marketing* tornou-se um dos vetores principais e imprescindível para conduzir a imagem da marca até ao cliente e ao consumidor-alvo.

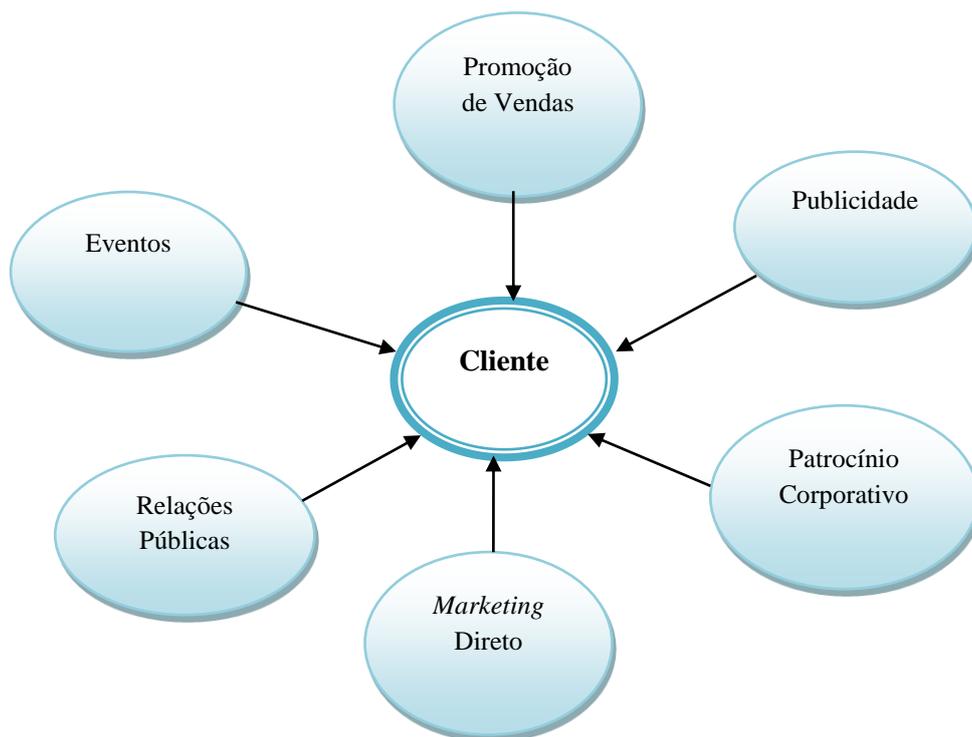
De acordo com Semprini (2006, p. 79), “a comunicação permite a uma marca impor-se, apresentar e valorizar seu posicionamento, suas linhas de produtos e ainda para dirigir-se de forma precisa e pertinente a seu público-alvo, para tecer um vínculo emocional e de confiança.” Mas ressalta que o papel da comunicação ainda é maior na construção do valor de marca, sendo que “um contexto do tipo pós-moderno, é de constituir o espaço social e permitir sua existência.” (SEMPRINI, 2006. p. 79). Para Galindo (2008), a comunicação é responsável pela criação das marcas, mas que necessita ser de forma integrada de *marketing* em uma ação direta e relacionada com a formação das marcas na mente dos consumidores.

No sentido de expor a importância da comunicação integrada de *marketing*, Jimenez (2011) argumenta que as organizações precisam seduzir os clientes-alvo, comercializando produtos,

serviços e as marcas de maneira inovadora. A comunicação por meio de suas várias formas é imprescindível na criação das marcas. Assim Schultz e Barnes (2006) ressaltam que:

A comunicação é tudo aquilo que ajude a transmitir significado de uma pessoa à outra, de um produto ou serviço ao consumidor. Dessa maneira, a comunicação pode ser a forma, o valor ou a qualidade de um produto ou serviço. Pode incluir informações, sobre o local em que o produto ou serviço esteja disponível, a embalagem, o preço, quer sugerido no momento, quer em comparação a outros produtos ou serviços concorrentes. A maneira de se fazer a comunicação da marca também pode incluir vários usuários ou consumidores atuais da marca, que os novos usuários possam ver ou ouvir falar e querer, conseqüentemente imitar. Em outras palavras, a comunicação da marca é o pacote total de benefícios, valores, ingredientes, formas físicas, mensagens formais ou informais, e tudo o mais que, em conjunto, confira significado e benefício ao cliente atual ou prospectivo. Comunicação é toda a forma pela qual a marca e sua essência toquem o cliente atual ou prospectivo. (SCHULTZ; BARNES, 2006, p. 44)

Schultz e Barnes (2006) ressaltam que a comunicação de marca necessita ser exercida de forma integrada, da perspectiva do cliente, perfazendo nesse sentido, os seis fatores, conforme demonstra a figura 5, a seguir:



**Figura 5 - Como as organizações fazem a comunicação de marca**  
**Fonte: Schultz e Barnes (2006, p.45).**

As organizações trabalham na construção da marca juntamente com esse conjunto de fatores e funções, pois determina um significado no mercado. Schultz e Barnes (2006) afirmam que a

marca é uma verdadeira fusão de todos os fatores demonstrados, resultando na comunicação integrada do ponto de vista do cliente.

Schultz e Barnes (2006), Kotler e Keller (2012) endossam que além do *mix* de *marketing*, todos os elementos relacionados à marca devem ser integrados como comunicação de marca. Nesse sentido, o *mix* de comunicação de *marketing*, para Schultz e Barnes (2006), é composto por seis fatores, já para Kotler e Keller (2012) oito fatores:

A propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por anunciante identificado. A promoção de vendas, uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço. Os eventos e experiências são atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais. As relações públicas e assessoria de imprensa representam uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos. *Marketing* direto, utilizado de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta. Vendas pessoais, interação pessoal com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos. *Marketing* interativo e *marketing* boca a boca. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 478)

Todos estes fatores são importantes, mas a comunicação da empresa vai além de todos os fatores citados, conforme abordados por Baker (2005), Churchill Jr. e Peter (2013), Kotler e Keller (2012), Ogden (2004) e Schultz e Barnes (2006), pois todo contato da marca com os consumidores-alvo transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente acerca da marca.

Corroboram também com a comunicação de *marketing*, Crescitelli e Shimp (2012) e apresentam algumas ferramentas de comunicação de *marketing* como sendo os elementos da comunicação. São elas: propaganda, publicidade, relações públicas, patrocínio, promoção de vendas, *marketing* direto, venda pessoal, *product placement*, ações cooperadas, *marketing* digital, eventos, *merchandising*, folhetos e catálogos, *marketing* de relacionamentos, mídia exterior, *advertainment*, *marketing* viral, *buzz marketing*, *marketing* de guerrilha. Percebe-se que todas as ferramentas de comunicação de *marketing* abordadas por Crescitelli e Shimp (2012) contribuem de forma ampla e intrínseca ao consumidor.

A comunicação integraliza-se ao processo da construção de marca por meio de seus vetores comunicacionais, os quais visam atender às necessidades das organizações de estabelecer uma comunicação integrada de *marketing* (CIM) eficiente com os clientes-alvo e seus mercados, de forma elucidativa contribuindo com o valor da marca. Souza (2004) discute sobre o desafio que as organizações enfrentam para a implementação da comunicação integrada de *marketing*, pois muitas vezes ainda existem divergências quanto à necessidade perante a nova realidade

que domina a fragmentação dos meios de comunicação e dos consumidores seletos. Nesse sentido, Shimp (2002) ressalta:

CIM é o processo de desenvolvimento e de implantação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e potenciais, e às quais devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais os programas de comunicações persuasivos podem ser desenvolvidos. (SHIMP, 2002, p.40)

Percebe-se que a CIM tem por finalidade infiltrar no consumidor com todas as informações possíveis da marca a ser divulgada utilizando todos os meios determinados e necessários pelo gestor de marca da organização.

Conforme a definição da *American Association of Advertising Agencies*, CIM é:

Um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas de comunicação – propaganda, *marketing* direto, promoção de vendas e relações públicas, por exemplo – e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 495)

Para Kotler e Keller (2012), as organizações devem estabelecer uma conexão direta com o consumidor, ponderando as influências determinantes dos canais de comunicação integrada de *marketing* no comportamento do consumidor atingido pela campanha de comunicação.

Shimp (2002) aborda cinco características que dão suporte à filosofia e à prática da CIM, que podem ser analisadas da seguinte maneira: afetar o comportamento, começar com o cliente ou prospecto, usar toda e qualquer forma de contato, gerar sinergia e construir relacionamentos. A adoção da CIM exige transformações fundamentais na forma pela qual as comunicações de *marketing* têm sido utilizadas tradicionalmente, como: diminuição da crença na propaganda em veículo de massa; aumento da confiança em métodos de comunicação de *marketing*; aumento de esforços para avaliar o retorno sobre o investimento em comunicação (SHIMP, 2002).

Pondera-se que as organizações podem alcançar muitas vantagens através de uma posição de marca bem organizada, conforme expressa Aaker (1996), analisando alguns pontos importantes como: orientação e aperfeiçoamento da estratégia de marca, novas opções de expansão da marca, significado e foco para a organização, uma potencial vantagem

competitiva, posição sólida contra a concorrência, propriedade sobre um símbolo de comunicação e eficiência em termos de custos de comunicação.

O sentido da mudança ou novos paradigmas para a organização, por meio da CIM, torna-se fundamental para o desenvolvimento do gerenciamento de marca, pois permite inovação ao produto e valores para a marca cuja imagem está sendo divulgada ao cliente.

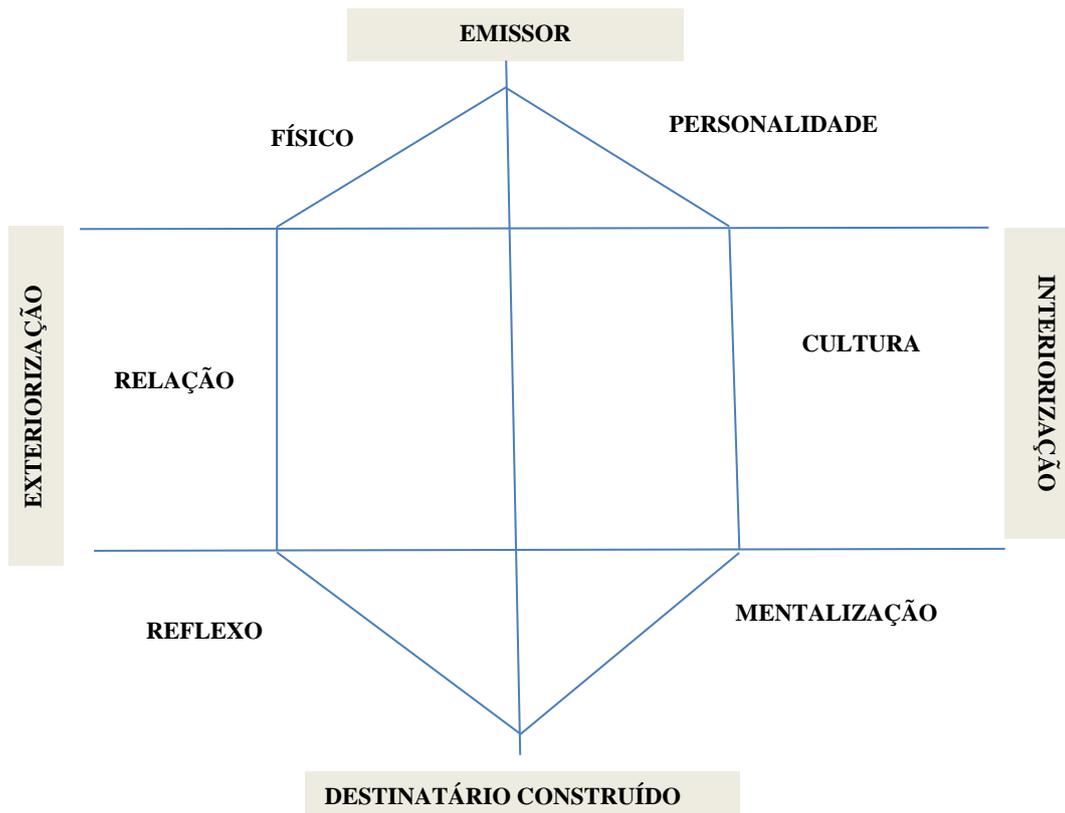
Aaker e Joachimsthaler (2007) ressaltam que a utilização de uma estratégia de marca geralmente focaliza a criação de visibilidade, as associações de marca ou relacionamentos profundos com os clientes. Nota-se que o fortalecimento desses atributos pode ser por meio de relações públicas e propaganda, sendo que essas tarefas precisam ser orientadas pela identidade e posição da marca (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Esse primeiro pilar, relacionado à “comunicação integrada de marketing, em uma relação interdisciplinar com o consumidor,” abordou as necessidades e relevâncias relacionadas aos fatores da CIM tanto para os gestores de marca, como também para o consumidor interagir de forma dinâmica como a marca. Torna-se relevante questionar quais seriam os fatores da CIM que os consumidores mais se envolvem?

### **3.2 A identidade da marca**

Dentre os quatro desafios apresentados por Aaker e Joachimsthaler (2007), nas tarefas essenciais para liderança de marca, a identidade da marca está inserida juntamente como o posicionamento da marca. A identidade se configura como a essência do modelo de liderança de marca nesse novo modelo proposto. Ela se faz relevante, pois abarca todos os valores e imagem da marca ao consumidor. Para Glodeswar (2008), a identidade da marca baseia-se numa interação de consumidores da marca, concorrentes e ambientes de negócios.

Em uma relação intrínseca com a marca, Kapferer (2012) aborda a identidade da marca com seis facetas, modelo representado por uma pirâmide hexagonal, denominado: "prisma da identidade da marca," como exposto pela figura 6, a seguir:



**Figura 6 - Prisma da identidade da marca -**  
**Fonte: Kapferer, J. N. (2012, p. 183).**

O modelo apresentado por Kapferer (2012) com as seis facetas: físico, personalidade, relação, cultura, reflexo e mentalização expõe a amplitude da relação da marca com o consumidor, a interligação com a identidade da marca e com seus valores intangíveis. Nesse sentido, percebe-se que cada faceta representa uma dimensão da singularidade da marca.

Em uma interdependência com todas as fases da avaliação da marca, segundo Chernatony (2005), as marcas são entidades multidimensionais complexas, assim, torna-se necessário o monitoramento sequencial da identidade e os valores da marca, pois seus gestores sentem mais segurança para refinar seu pensamento à medida que o processo cíclico ao redor do modelo de construção de marca prossegue. Em uma relação da marca com o consumidor, Semprebon e Prado (2016) ressaltam a relevância do poder da marca, o qual possui uma relação com a identidade da marca, sendo um fator que norteia o relacionamento com consumidor e a marca.

A identidade da marca, para Andreea (2013), é a principal essência da marca. Seu fundamento deve permanecer constante, independente das estratégias adotadas para envolver a marca, como, por exemplo, entrar em novos mercados ou lançar novos produtos na mesma categoria da marca. A identidade consiste de elementos que fornecem textura e completude.

Nesse sentido, a identidade da marca alcança o posicionamento da marca fortalecendo sua competitividade no mercado. De acordo com Ries e Trout (2009), posicionamento não é o que a marca faz com um produto e sim o que a marca provoca na mente do cliente potencial. É trabalhar o produto na mente do cliente por meio da comunicação. Entende-se que a magnitude do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e, se necessário, reestruturá-las a fim de criar a posição desejada pela organização, utilizando-se dos meios da comunicação, como a publicidade.

Para Ries e Trout (2009), a abordagem essencial do posicionamento é manipular o que está na mente do consumidor-alvo, restabelecer as conexões que já existem e não tentar criar algum diferencial e novo. Nessa forma, Randazzo (1996) afirma que o posicionamento da marca está atrelado às campanhas publicitárias, sendo demonstrada e representada no mercado e na mente do consumidor. Ou seja, “o posicionamento da marca compreende e canaliza a essência da mitologia global da marca” (RANDAZZO, 1996, p. 47).

Enriquecendo o conceito de posicionamento de marca, mas não distanciando da abordagem anterior, Keller (2013) define posicionamento de marca como sendo a criação de supremacia de marca na mente das pessoas. Para tanto, o posicionamento da marca é decorrente de uma especificação de valores, ou seja, um conjunto de associações e pela essência da marca ou promessa (KELLER, 2013).

Para Kapferer (2012), o posicionamento é um conjunto de expectativas, necessidades e desejos dos consumidores. O autor também faz o resgate acerca do conjunto de associações mencionado por Keller (2013). De acordo com Aaker (2012, p.57), o posicionamento está atrelado à comunicação, definindo-o como: “a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.”

Seguindo a mesma linha de pensamento de Aaker (2012); Kapferer (2012) e Keller (2013), quando se referem ao conjunto de associações, expõem os valores das associações de marca necessários para o seu posicionamento. Ressaltando a imagem da marca com sua complexidade para a organização e relevância para o consumidor, Kotler (2000, p. 321) define posicionamento da marca como: “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. A imagem da organização bem difundida desperta no cliente a lembrança da marca e sua força no mercado. Nas abordagens de Aaker (2012), Kapferer (2012) e Keller (2013), referente a importância das associações à marca, percebe-se que além de despertar a crença e os atributos da marca, é possível fortalecer

a informação disseminada e a qualidade da comunicação para atingir o posicionamento adequado e almejado da marca diante de sua identidade.

Aaker (1998) ressalta a importância da estratégia de posicionamento da marca diante de sua posição competitiva no mercado, da seguinte maneira: “a posição de uma marca realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo o posicionamento, ou a estratégia de posicionamento, pode ser usado também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida” (AAKER, 1998, p.115).

Ainda nessa perspectiva, Serralvo e Furrier (2004, p. 7) apresentam uma definição genérica de posicionamento de marca, como: “o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.”

Compreende-se que Serralvo e Furrier (2004) resgatam a perspectiva do estudo que é o estado perceptual, que pode ser criado no espaço psicológico, indo além dos atributos físicos e dos benefícios do produto.

A prática do posicionamento desenvolve um papel relevante no *marketing* atual, tornando a imagem da marca desejada na mente dos consumidores adiante da concorrência. Segundo Furrier (2008, p. 164) “o posicionamento é um componente do trabalho do gestor de marcas”. Em função da complexidade do mercado global, o posicionamento de marca, segundo Furrier (2008), toma uma importância maior. Assim, o posicionamento assume o papel de um fator-chave, um diferencial para as estratégias de *marketing* e para as tomadas de decisões dos gerentes de marca, pois pode resultar em grandes perspectivas e um significativo desempenho financeiro para a empresa.

O fator relevante para criar o posicionamento é estabelecer um diferencial em relação às características distintas que sejam importantes para o cliente visado. Cravens (2013) ressalta que existem diferenças entre o conceito e a estratégia de posicionamento. O conceito de posicionamento é entendido, como o significado da marca ou produto advindo dos desejos dos consumidores limitados ao mercado e a estratégia está entre as ações de *marketing* interagindo no conceito (CRAVENS, 2013).

Schultz (2001) pondera a existência de alguns passos importantes para a construção da marca a fim de orientar os gestores na possibilidade de maior abertura a novos mercados e enfrentar

as competições do mundo empresarial. Desse modo, a voz da marca está nos atributos da identidade e da personalidade da marca.

Esse segundo pilar referente à identidade da marca abarca uma série de fatores imprescindíveis para o desenvolvimento e o posicionamento da marca, bem como para a fidelização e confiança do consumidor à marca. Sendo assim, qual seria a melhor forma para perceber a identidade da marca no mercado global?

### **3.3 Os benefícios inerentes à marca para o consumidor**

Os benefícios inerentes à marca para o consumidor estão atrelados em algumas características peculiares, que são: conforto, durabilidade, inovação e valor. Para Chernatony (2005), os benefícios fazem com que os gestores da marca estimulem suas ideias, habilidades, competências e conhecimentos na perspectiva de posicionar a marca criativamente ao consumidor. Aaker (2011) contextualiza que assumir uma posição forte em um benefício pode sugerir uma deficiência em outro benefício, “o que é endêmico entre produtos e serviços econômicos, cujas marcas criam uma subcategoria com base em preços baixos” (AAKER, 2011, p. 217), pois demonstram deficiências em termo de qualidade, confiabilidade e recursos. Os benefícios da marca são tão imprescindíveis que definem a nova categoria ou subcategoria ao produto. Constatase que o consumidor deixa de adquirir determinadas marcas que não possuem os recursos e benefícios atrativos e necessários.

Marcas com benefício são as que possuem uma característica, um ingrediente ou serviços que levem a intensificar o valor do produto. Os benefícios inerentes à marca são vitalícios na proporção em que agrega algo ao produto ou ao serviço, que contribua para o seu benefício funcional. Os benefícios próprios são potencialmente firmes, pois representam itens de diferenciação que levam a uma vantagem competitiva (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Venkatesh e Peñaloza (2014) expressam que o sistema de valor de mercado estabelece uma interação com o valor de troca, o valor de uso, o valor de sinal, o valor sociocultural e o valor ambiental, e afirmam que a economia de mercado está tendendo para uma economia de sinal. Assim, os mercados são vistos como construções sociais, econômicas e culturais, pois cria-se um sistema de significados, especialmente nos ambientes globais e multiculturais.

O valor à marca está sendo cada vez mais atrelado a valorização e a relevância que o consumidor estabelece com a marca. A decisão de compra pelo consumidor é determinada

pelo fator do valor da marca, cujo conjunto de vários elementos importantes, na mente do consumidor, proporciona e fortalece os benefícios econômicos para a organização. Os autores Schultz e Barnes (2006, p. 50) esclarecem que “o valor de uma marca reside no consumidor, não no titular ou no gestor financeiro da marca.” Dessa forma, caso o consumidor não valorize a marca ou diminua seu valor correspondente à marca, poderá ocorrer um declínio no mercado por sua desvalorização por parte do cliente.

A função dos gestores de marca para Schultz e Barnes (2006), é determinar o valor atual e futuro da marca para aos clientes ou consumidores finais. Nesse sentido, o valor da marca pelo consumidor consiste de duas partes, o valor perceptível ou de atitude: “o valor da marca, embora possa ser voltado para atitudes, nem sempre pode prever como um cliente atual ou prospectivo vai se comportar no mercado” (SCHULTZ; BARNES, 2006, p.54). O cliente pode manter o valor alto da marca até preferi-la a outras marcas, mas, pode acontecer de ao entrar no mercado, não mantenha a fidelidade e compre outra marca. Assim, Schultz e Barnes (2006) explicam que este fato ocorre por ser uma das anomalias do comportamento do consumidor.

Semprini (2006, p. 98) enfatiza que “o valor da marca é fixado pela ‘taxa de desejo’ ou pela ‘força de sonho’ que ela consegue introduzir em seus públicos.” Essas taxas não são necessariamente afetadas pela difusão quantitativa da marca, pois o seu valor está relacionado ao intangível, próximo ao que o cliente-alvo pode perceber no imaginário.

Para tanto, a inovação torna-se necessária a todas as marcas para se manterem no mercado globalizado e competitivo, agregando valor e credibilidade ao consumidor. Para Aaker (2011, 2015), ser inovadora é essencial e obrigatório aos avanços da oferta e na proposição de valor da marca. Além de demonstrar um fator de diferenciação ao mercado, constata-se que a inovação sempre será um desafio para as organizações.

Esse terceiro pilar, direcionado aos “benefícios da marca para o consumidor,” procurou-se resgatar os fatores necessários e imprescindíveis ao consumidor em relação à marca. Dessa forma, como os consumidores percebem todos os benefícios intrínsecos à marca?

### **3.4 A sustentabilidade da marca**

Tomando por base a concepção do estudo da construção de marca, percebe-se que a questão relacionada à sustentabilidade é muito pertinente ao novo enfoque direcionado à gestão de marcas. Entre os temas mais discutidos na atualidade, percebe-se que a sustentabilidade da

marca ganhou *status* prioritário na agenda das empresas, como exemplo pode-se citar a marca Natura, que incorporou a sustentabilidade à imagem da empresa. Desde a sua fundação, a empresa tem sua missão baseada na sustentabilidade e relacionamento com a comunidade e fornecedores.

Nessa forma, as ações do *marketing* das empresas, por meio de atitudes responsáveis e éticas, tendem a agregar valores às suas marcas e conquistar a confiança do mercado. Nessa nova era, ser uma empresa socialmente responsável é um fator de diferenciação que, além de dar a sua colaboração para o meio ambiente e para a sociedade, melhora a imagem institucional da empresa e fortifica o seu relacionamento com os clientes.

Nesse sentido, Corrêa (2010) endossa que a sustentabilidade possui relevantes implicações éticas e econômicas. Em muitas empresas, as questões éticas e de imagem possuem iniciativas para garantir a sustentabilidade dos recursos naturais como, por exemplo, os fabricantes de móveis responsáveis que se negam a utilizar madeira de áreas de desmatamento recente; a rede mundial de lanchonetes *McDonald's* que proíbe a compra de carne bovina proveniente de novos pastos que ocupem áreas de desmatamento recente e proíbe até mesmo o uso de frango que tenha sido alimentado por produtos de soja que provenientes de áreas recentemente desmatadas. As implicações econômicas diretas estão implícitas à própria sobrevivência no mercado (CORRÊA, 2010).

Dilorenzo e Mathisen (2004) endossam a importância do *marketing* ambientalista ou verde (*green marketing*) na construção da marca. Asseguram que as empresas, por estarem em sintonia com o meio ambiente, ofertam produtos de qualidade e seguros aos consumidores, como também para a sociedade em geral. Como exemplo citam a marca Procter & Gamble, que promove apelos ecológicos em relação às fraldas descartáveis, em que se constata que profissionais de *marketing* contribuíram para a falha do processo de comunicação.

Nesse contexto, percebe-se que a gestão de marca deve se direcionar em busca do entendimento para que se estabeleça mecanismos estratégicos gerenciais e desenvolva projetos sustentáveis, incluindo e ouvindo os *stakeholders* na análise mercadológica para o desenvolvimento de novos produtos.

Dessa forma, Barbieri *et al.* (2010), apresentam três dimensões da sustentabilidade, imprescindíveis para o desenvolvimento da marca, que são:

- A dimensão social: que é a preocupação com os impactos sociais das inovações nos ambientes sociais internos e externos da organização (desemprego, exclusão social, pobreza, diversidade organizacional, etc.);
- A dimensão ambiental: a preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pela emissão de poluentes;
- A dimensão econômica: é a preocupação com o setor econômico. É a demonstração patrimonial, dos rendimentos e a eficiência competitiva no mercado global (BARBIERI *et al.*, 2010, p. 150).

Essas dimensões colaboram e edificam o desenvolvimento das marcas, dada à contribuição efetiva aos gestores de marcas. Em razão da amplitude da sustentabilidade e sua relevância, como temática emergente, torna-se necessária à dimensão econômica integrar-se à gestão de marcas, no sentido de contribuir para a promoção e integração nas distintas tendências da sustentabilidade ambiental, econômica, educacional, política, cultural e social pautadas em valores éticos e morais, objetivando construir estratégias focadas à sustentabilidade e assim alcançar um novo paradigma a construção de marca. Aaker (2015) expõe que a sustentabilidade das marcas pode ser a diferença entre o sucesso e a mediocridade no mercado.

Esse quarto pilar, “a sustentabilidade da marca,” vem ao encontro da necessidade de os gestores de marca manterem sempre competitivas e sustentáveis suas marcas no mercado e para os consumidores. Nessa perspectiva, pode-se questionar como os consumidores conseguem perceber a sustentabilidade da marca no mercado?

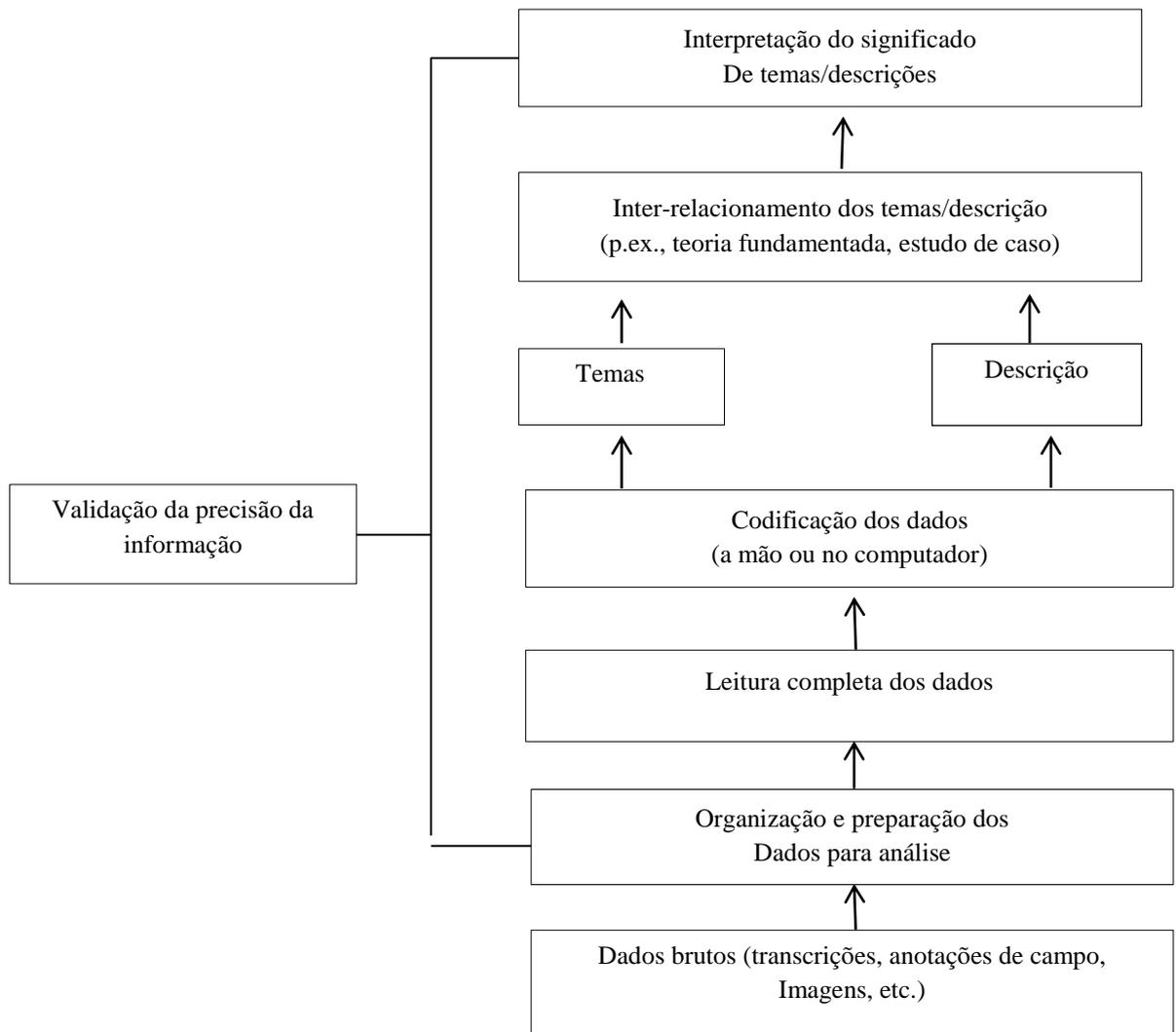
Nesse contexto, por meio das lacunas existentes nos modelos de construção de marca apresentados, procurou-se nesta seção ir ao encontro do tema desta tese, a “proposta de um modelo de construção de marca,” que fundamentada nas abordagens teóricas dos relevantes autores citados, possibilitou construir e propor o novo modelo de construção de marca, com olhares no mercado competitivo e nos desafios que os gestores de marca enfrentam para manterem as perenidades de suas marcas fortes no mercado globalizado. Diante disso, na quarta seção será apresentada a análise e interpretação dos dados, referentes aos estudos dos casos das marcas Arezzo e Schutz.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta tese se fundamenta em uma abordagem metodológica, de um estudo qualitativo tendo como estratégia de verificação empírica o estudo de casos múltiplos, que sustenta a análise do processo de um novo modelo de construção de marca.

Perante a este estudo qualitativo verifica-se a necessidade de abordar, conforme Creswell (2010), com detalhes o planejamento do procedimento da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos de registro de dados e a análise e interpretação dos dados. Todos estes procedimentos serão abordados no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

Nesse sentido, Creswell (2010) apresenta de forma interativa uma visão geral do processo de análise dos dados para realização da pesquisa qualitativa, conforme figura 7, a seguir:



**Figura 7- Análise de dados na pesquisa qualitativa**  
**Fonte: Creswell, J. W. (2010, p. 218).**

De acordo com Creswell (2010), essa análise sugere uma abordagem linear, hierárquica, construída de baixo para cima, o qual é possível perceber uma interatividade com a prática da pesquisa.

Optou-se pelo estudo de casos, ponderando a estratégia da pesquisa proposta, pois este visa investigar como ocorre, segundo Yin (2015, p. 28), “um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.” Mas trata-se de um método com contexto da vida real da organização, que pode ser útil, posteriormente, de acordo com a análise dos dados, possibilitando uma compreensão com um todo.

Baseado em um fenômeno contemporâneo, pretende-se apresentar como pesquisa dessa tese estudos de casos múltiplos baseados no método proposto por Yin (2015). E para realização dos estudos de casos, segundo Yin (2015), é imprescindível à utilização dos seguintes critérios do “protocolo do estudo de caso,” abordados a seguir: a) visão geral do projeto b) procedimentos de campo, c) questões do estudo de caso, d) procedimentos de análise.

#### **a) Visão geral do projeto**

O objeto do estudo desta tese se fundamenta na construção de marca e, como unidade de análise para desenvolvimento da pesquisa, os pilares do modelo proposto, que são:

- A comunicação integrada de *marketing* (CIM), em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor;
- A identidade da marca;
- Os benefícios da marca para o consumidor;
- A sustentabilidade da marca.

Esses pilares que compõem o modelo de construção de marca perfazem todo o percurso da pesquisa, inseridos nos protocolos de investigação das entrevistas, os quais se encontram anexados nas páginas 92 e 94. Para tanto, as entrevistas foram direcionadas e aplicadas às consumidoras usuárias das marcas Arezzo e Schutz, na cidade de Três Corações (Minas Gerais) e em São Paulo (Capital), e aos gestores dessas respectivas marcas, via telefone e *e-mail*. As entrevistas tiveram como propósito de perceber a relevância da proposta do novo modelo, sendo aplicadas para análises inerentes às marcas Arezzo e Schutz, levando em consideração toda aplicabilidade do modelo.

Obteve-se, para esta pesquisa, um total de 40 (quarenta) participantes, sendo 37 (trinta e sete) participantes (consumidoras) e 2 (dois) participantes relacionados a área de gestão da empresa Arezzo&Co. Essa pesquisa foi direcionada de acordo com o embasamento de todo arcabouço da fundamentação teórica apresentada.

As entrevistas em profundidade foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado com questões discursivas, as quais possibilitaram uma abertura e espontaneidade por parte de todos os participantes. Assim, foram conduzidas de forma clara, concisa e esclarecedora. A primeira entrevista foi realizada em 7 de novembro de 2016 e concluindo em 12 de dezembro de 2016. O roteiro de entrevista direcionado às consumidoras abrangeu 8 (oito) questões abertas, além das sete (sete) questões inerentes ao perfil de cada entrevistada.

As entrevistas direcionadas à gestão da Arezzo&Co, devido ao tempo e distância, foram conduzida por telefone e *e-mail*. O primeiro contato ocorreu no mês de outubro de 2016, por telefone, sendo necessário a realização de inúmeros contatos, sendo por *e-mail's* e telefonemas, devido a resistência na participação da pesquisa. Mas com conta da insistência, contou-se com a participação de dois gestores. O roteiro de entrevista dos gestores abrangeu 5 (cinco) questões, além das 7 (sete) questões direcionadas à identificação de cada gestor. Após as explicações por telefone, que ocorreu no mês novembro de 2016, o roteiro da entrevista foi encaminhado para os gestores por *e-mail*, com o retorno no dia 20 de dezembro de 2016.

Ressalta-se que as marcas Arezzo e Schutz pertencem ao grupo Arezzo&Co, o setor calçadista e de acessórios femininos, cuja estratégia empresarial, de acordo com os dados da empresa, foi desenvolvida em conformidade com um modelo de negócio único no Brasil, sustentado em suas marcas de referências e com foco total em suas clientes. Assim, percebe-se que o foco é buscar antecipar o desejo de consumo da mulher brasileira.

Conforme relatos obtidos e informações do próprio *site* da empresa Arezzo, o modelo de negócio possui cinco pilares, que são:

- 1- Habilidade em inovar (P&D);
- 2- Sólido programa de comunicação e *marketing*;
- 3- *Supply Chain* ágil e eficiente (*Sourcing* e logística);
- 4- Estratégia de distribuição nacional (Distribuição diversificada);
- 5- Administração experiente e com incentivos baseados em resultados.

As marcas Arezzo e Schutz escolhidas para análise utilizam como estratégia de marca, conforme Prado e Farinha (2008), a marca guarda-chuva, e se posicionam no mercado

competitivo nacional e internacional. Atingem principalmente um público-alvo jovem e adulto, do gênero feminino.

Nesse contexto, a pesquisa referente à análise do estudo dos casos das marcas Arezzo e Schutz, justifica-se pelas ponderações e relevâncias da fundamentação teórica e da proposta do modelo de construção de marca, que se sustenta na técnica da análise do conteúdo, no sentido conduzir as análises dos dados das entrevistas que foram realizadas, tanto com os gestores da empresa como com as consumidoras das referidas marcas.

### **b) Procedimentos de campo**

As evidências do estudo dos casos foram obtidas atendendo três das seis fontes de evidências apresentadas por Yin (2015, p. 111). Neste estudo, adotou-se as seguintes fontes de evidências: entrevistas, observação direta e análise documental, pois possibilitou a triangulação a fim de aumentar a validade dos dados. Ainda segundo Yin (2015, p. 128), o processo de triangulação pode permitir ao pesquisador se “dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno.”

Para atender os procedimentos deste trabalho realizou-se 37 (trinta e sete) entrevistas com as consumidoras e posteriormente 2 (dois) com os gestores das marcas Arezzo e Schutz, que contribuíram para a realização da pesquisa.

As entrevistas foram previamente agendadas, com duração de uma hora cada. Antes de iniciar as entrevistas, houve uma apresentação da carta, na qual se esclarece o objetivo da pesquisa, bem como apresentação e esclarecimentos de todas as perguntas. As entrevistas foram gravadas com a permissão das entrevistadas e transcritas a fim de ampliar a possibilidade de acesso posterior aos resultados e obter maior detalhamento, caso fosse necessário.

As entrevistas direcionadas a gestão da Arezzo, foram encaminhadas por *e-mail*, após explicação referente a cada questão por contato telefônico.

Na quinta seção, após o relato dos casos, será apresentada a análise dos casos e as discussões inerentes aos resultados que foram obtidos, de forma que os entrevistados foram identificados com códigos e serão abordados de acordo com sua identificação.

No que se refere à entrevista, por sua natureza interativa, ela “permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de

questionários, explorando-os em profundidade” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p.168). Além disso, ela pode ser a principal técnica de coleta de dados, como também pode fazer parte integrante da observação participante.

Entre os tipos de entrevistas apresentadas, para a realização deste trabalho, a escolhida foi a entrevista semiestruturada, que possibilita maior clareza e liberdade de expressão aos entrevistados, sendo coerente com o objetivo e com o paradigma adotado.

Conforme Yin (2015, p. 116), ao longo do processo das entrevistas, o pesquisador tem duas tarefas: “seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso, e fazer as questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de sua linha de investigação.”

Nessa perspectiva, a entrevista deve alcançar a satisfação das necessidades da linha de investigação do pesquisador, sendo conduzida aos entrevistados de forma amigável e não ameaçadora.

### **c) Perguntas de pesquisa**

Espera-se, por meio desta pesquisa, identificar e documentar as respostas decorrentes das perguntas que foram coletadas das consumidoras e gestores. Nessa premissa, procurou-se elaborar as seguintes questões embasadas e fundamentadas no modelo de construção de marca:

1. Como a comunicação integrada de *marketing* pode auxiliar os gestores na construção de marca?
2. Como a identidade da marca contribui na construção de marca?
3. Como os benefícios da marca para o consumidor podem colaborar na construção de marca?
4. Como a sustentabilidade da marca pode gerar benefícios para a construção de marca?

Nos apêndices A e B, anexados nas páginas 92 e 94, encontram-se os roteiros das entrevistas direcionados às consumidoras e à gestão da Arezzo&Co respectivamente.

### **d) Procedimentos de análise dos dados**

A realização e a interpretação dos resultados foram feitas a partir dos dados coletados, utilizando a técnica da análise do conteúdo que, conforme Krippendorff (2013) é uma técnica

de pesquisa para alcançar inferências válidas e replicáveis dos dados em seu contexto. Assim, Krippendorff (2013, p.84) destaca que, para a análise de conteúdo, tornam-se necessários os seguintes componentes:

- 1- Unitização: depende de definições de unidades relevantes;
- 2- Amostragem: contando com planos de amostragem;
- 3- Gravação e codificação: contando com instruções de codificação;
- 4- Redução dos dados para representações gerenciáveis: contando com técnicas estatísticas estabelecidas ou outros métodos para resumir ou simplificar dados;
- 5- Abduativamente inferir fenômenos contextuais: contando com construções analíticas estabelecidas ou modelos presumidos do contexto escolhido;
- 6- Descrever a resposta da questão de pesquisa: contando com tradições narrativas ou convenções discursivas estabelecidas no âmbito da análise do conteúdo.

Os quatro primeiros componentes, de acordo Krippendorff (2013), constituem a criação de dados computáveis de textos crus ou não editados. A seguir segue a caracterização dos componentes a serem utilizados para realização desta análise:

A- A unitização estabelece distinções sistemáticas dentro de um texto contínuo: documentos, imagens, vozes, *sites* e outros observáveis - que são de interesse para uma análise, omitindo questões irrelevantes, mas mantendo junto o que não pode ser dividido, sem perda de sentido. A unitização pode ocorrer em vários lugares no projeto de análise de conteúdo. Esta deve justificar os seus métodos de unitização, e, ao fazê-lo, estes devem mostrar que a informação que necessitam para as suas análises está representada na coleção de unidades (KRIPPENDORFF, 2013).

B- A amostragem permite que o analista economize esforços de pesquisa, limitando observações a um subconjunto gerenciável de unidades que é estatisticamente ou conceitualmente representante do conjunto de todas as unidades possíveis, a população ou universo de interesse. Idealmente, uma análise de toda uma população e uma análise de uma amostra representativa da população devem ter a mesma conclusão (KRIPPENDORFF, 2013).

C- A gravação / codificação: preenche a lacuna entre textos para alguém lê-los, entre imagens distintas e o que as pessoas veem neles, ou entre as observações separadas e suas interpretações situacionais. Uma das razões para esse componente analítico é a necessidade de pesquisadores criarem registros duráveis e analisáveis de fenômenos de outra forma

transitória, tais como palavras faladas ou passando eventos visuais. Uma vez que tais fenômenos são devidamente registrados, os analistas podem compará-los. O texto escrito é sempre já registrado e, como tal, relido. Ele tem uma base material, bem como, uma fita de áudio, que pode ser repetido várias vezes. A segunda razão para a gravação / codificação é, portanto, a necessidade de os analistas transformarem textos inéditos, imagens originais e ou sons não estruturados em representações analisáveis. A codificação de texto, sobretudo, é realizada por meio da inteligência humana (KRIPPENDORFF, 2013).

D- Descrever as respostas às perguntas dos analistas equivale ao que os pesquisadores fazem de seus resultados para que fiquem compreensíveis aos leitores. Pode significar explicar o sentido prático das conclusões ou as contribuições que trazem para a literatura disponível. Em outras palavras, significa discutir a adequação do uso da análise de conteúdo, em vez de técnicas de observação direta. Descrever os resultados de uma análise de conteúdo é um processo de informação, a qual os analistas compartilham com seus públicos ou aos beneficiários de suas pesquisas (clientes, por exemplo) (KRIPPENDORFF, 2013).

## 5 O CASO DAS MARCAS: AREZZO E SCHUTZ

Pretende-se nesta quinta seção analisar o desenvolvimento da proposta do modelo de construção de marca, e a aplicabilidade do modelo nas referidas marcas Arezzo e Schutz, que compõem o estudo dos casos múltiplos desta pesquisa. De acordo com o protocolo de Yin (2015) para estudo de casos, apresentado nos procedimentos metodológicos, serão consideradas as seguintes etapas: na primeira, uma abordagem da empresa Arezzo&Co; na segunda etapa, o histórico das marcas Arezzo e Schutz. Logo após, serão apresentadas as respostas das entrevistas e as análises. O procedimento de análise foi realizado por meio da técnica da análise do conteúdo, com as informações alcançadas por meio das entrevistas locais realizadas com as consumidoras das respectivas marcas, bem como com os gestores das marcas.

### 5.1 A História da Arezzo& Co.

A Arezzo&Co surgiu em 1972, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A marca nasceu da inspiração e desejo da família Birman de ligar a produção à moda italiana, no contexto dos anos 1970, em meio à grande influência da moda europeia no mundo.

O primeiro marco de consolidação da marca Arezzo no mercado brasileiro de calçados femininos se deu em 1979, com o lançamento da sandália anabela, revestida de juta. O modelo diferenciado se tornou rapidamente sucesso de vendas. Na década de 1980, a falta de suporte na área industrial de Belo Horizonte levou a fábrica a verticalizar sua produção, possibilitando maior controle e qualidade dos processos desde a produção do couro e sola até o produto final. Em 1990 abriu sua primeira loja conceito *flagship store* na Rua Oscar Freire, importante área comercial de grifes nacionais e internacionais na cidade de São Paulo. A empresa passou a investir cada vez mais em diversas ações nos pontos de venda e as operações do canal de franquias foram fortalecidas, o que permitiu levar seus produtos a todo o território nacional. Investiu também na abertura de lojas próprias em centros estratégicos de consumo.

Ainda nos anos 1990, o foco da marca Arezzo passou a ser a especialização em pesquisa e desenvolvimento de novos modelos e tendências e em vendas no varejo. As operações fabris foram encerradas em Minas Gerais e o *outsourcing* da produção passou a ser realizado na

região calçadista do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul. O conceito de *fast fashion* ganhou destaque e as operações comerciais foram centralizadas em São Paulo.

Em 2007, a marca Schutz foi incorporada ao grupo. A Schutz foi fundada por Alexandre Birman em 1995 sendo sua primeira fábrica inaugurada, dois anos depois, em Minas Gerais. Em 1999, migrou sua produção para a cidade de Campo Bom, Rio Grande do Sul, e em 2002 iniciou a expansão internacional de suas operações por meio da exportação de calçados e participação em exposições internacionais. A união entre a empresa e Schutz trouxe ao grupo sinergias à gestão e complementariedade ao portfólio de marcas.

Em 2011, a Arezzo&Co se tornou uma empresa aberta com suas ações negociadas sob o *ticker* ARZZ3 e listadas no Novo Mercado da BM&FBovespa.

## 5.2 Missão, visão e princípios da Arezzo&Co

O quadro 1, abaixo, apresenta-se a missão, a visão e os princípios da empresa Arezzo&Co, cujas as marcas Arezzo e Schutz pertencem.

**AREZZO  
&CO**

<b>MISSÃO</b>	“ <b>Despertar desejos</b> ao <b>identificar</b> e <b>interpretar</b> tendências e comportamentos da mulher, proporcionando <b>a melhor experiência</b> e oferecendo o <b>produto certo na hora certa.</b> ”	
<b>VISÃO</b>	“Ser <b>líder no Brasil</b> em calçados e bolsas de moda, com <b>presença internacional</b> , <b>satisfazendo nossas consumidoras</b> com as <b>marcas mais desejadas</b> , gerando <b>valor perene</b> para nossos públicos”	
<b>PRINCÍPIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 10px;">✓ Transparência</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Meritocracia</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Alinhamento</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Humildade</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Desafio</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Autenticidade</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Envolvimento</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Flexibilidade</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ Paixão</li> <li style="margin-right: 10px;">✓ União</li> </ul>	

**Quadro 1 : Missão, visão e princípios da Arezzo&Co.**

Fonte: <http://www.arezzoco.com.br>

## 5.3 Modelo de negócios

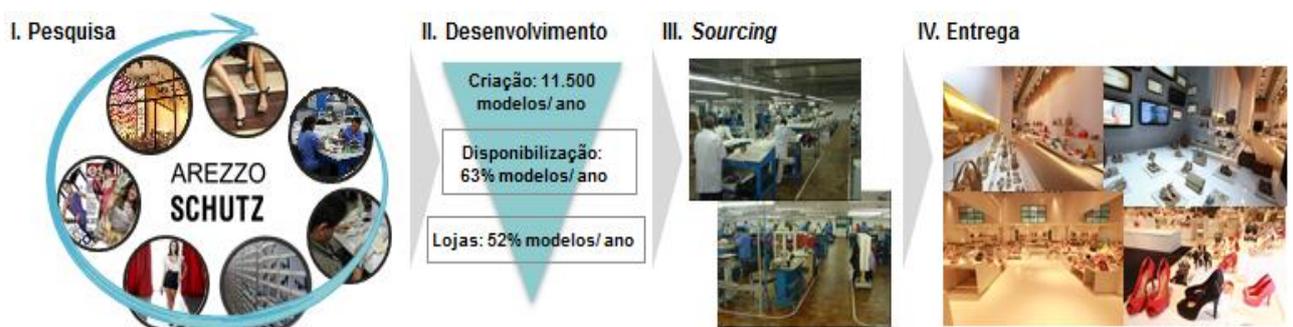
Conforme informações da empresa e disponibilizado no próprio *site*, a Arezzo&Co desenvolveu um modelo de negócio único no Brasil, sustentando suas marcas de referência e com foco total em suas clientes.

O modelo possui cinco pilares, focado no cliente, como demonstrado a seguir:

1. Habilidade para inovar;
2. Sólido programa de comunicação de marketing;
3. *Supply Chain* ágil e eficiente;
4. Estratégia de distribuição nacional;
5. Administração experiente e com incentivos baseados em resultados.

### 5.3.1 Pesquisa e Desenvolvimento

A Arezzo&Co disponibiliza para seus clientes de sete a nove coleções todos os anos. Para isso, mantém um sólido processo de pesquisa e desenvolvimento coordenado com um estruturado modelo de *sourcing* e logística.



**Figura 8 - Estrutura do modelo de *sourcing* e logística**

Fonte: Arezzo&Co

#### ✓ Pesquisa

A primeira etapa do processo de pesquisa consiste na identificação do comportamento do consumidor e tendências da moda. A Arezzo&Co mantém um constante monitoramento das tendências dos principais centros de consumo mundial, o que sustenta a criação de uma vasta gama de produtos em cada coleção pelo nosso time interno. Atualmente, conta com quatro décadas de acervo histórico de produtos, com cerca de 25 mil pares catalogados.

#### ✓ Desenvolvimento

Ao longo do ano são criados por volta de 11.500 modelos, gradualmente selecionados pela equipe de produtos. Então, cerca de 7.245 modelos são apresentados para a equipe comercial em conjunto com os operadores, para finalmente se chegar à produção de cerca de 5.980 modelos a serem disponibilizados nas lojas.

Com esse processo, a Empresa viabiliza a seus clientes apenas os produtos de maior sucesso com os últimos conceitos de moda em cada coleção.

#### ✓ **Sourcing**

São conduzidas análises e estudos para a definição do melhor processo de produção (*sourcing* flexível). Os produtos podem ser desenvolvidos em fábrica própria (Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul) ou em fábricas e *ateliers* independentes contratados pela Arezzo&Co, que são escolhidos de acordo com a especificidade do calçado a ser produzido. Os fabricantes confeccionam os itens com parte do material fornecido pela Arezzo&Co e seguindo as especificações técnicas, peça piloto e quantidades estabelecidas.

#### ✓ **Entrega**

Os produtos são distribuídos de forma coordenada para todas as lojas do País, mantendo uma estrutura de distribuição bastante sólida com capacidade de movimentar algumas dezenas de milhares de peça por dia. Todas as coleções são apresentadas simultaneamente aos clientes em todas as lojas do Brasil. Sempre é tomado o cuidado de atualizar o ambiente das lojas para que não somente os produtos surpreendam, mas para que se proporcione uma experiência de compra única.

### **5.3.2 Comunicação e Marketing**

A comunicação e *marketing* são elementos fundamentais para o negócio da Arezzo&Co. São investidos tempo e dinheiro nas marcas, criando continuamente campanhas de comunicação uma vez que a empresa acredita ser um fator preponderante para posicioná-la como referência de mercado.

A Arezzo&Co conta com uma eficiente estratégia de *marketing* que envolve a constante presença de suas marcas na mídia especializada por meio da vinculação à artistas em destaque no momento e a criação de lojas *flagship* – lojas conceito instaladas em ruas estrategicamente localizadas nas principais capitais brasileiras, como, por exemplo, as localizadas na Rua Oscar Freire, em São Paulo. A criação de lojas *flagship* tem como objetivo dar maior visibilidade

para as marcas e fomentar as vendas das outras lojas franqueadas, das lojas próprias e de clientes multimarcas.

A Arezzo&Co não é apenas uma vendedora de produtos; proporciona aos seus clientes uma experiência de compra única. Por isso, desde o catálogo com os produtos de uma nova coleção, o ambiente da loja, os uniformes das vendedoras até as embalagens são renovados e adequados a cada coleção.

### **5.3.3 Sourcing e Logística**

A Arezzo&Co possui *sourcing* que une a produção própria, realizada no parque industrial localizado na cidade de Campo Bom, no Rio Grande do Sul, com o sistema *façon*, que se dá pela contratação de fábricas e *ateliers* independentes e especializados.

O fornecimento às fábricas e aos *ateliers* independentes de parte da matéria-prima necessária à produção é realizado pela Companhia, o que propicia ganhos de escala na compra dos insumos, bem como a qualidade e uniformidade dos materiais utilizados.

O modelo de *outsourcing* por meio de fábricas e *ateliers* independentes reduz a necessidade de investimento em capacidade instalada, além de otimizar a produção utilizando a melhor mão de obra disponível em cada especialidade. Os produtos são distribuídos de forma simultânea para todas as lojas do País.

### **5.3.4 Distribuição Diversificada**

A Arezzo&Co possui um modelo múltiplo de distribuição que permite a captura de valor na cadeia e amplia a capilaridade da distribuição e visibilidade das marcas. As lojas próprias estão localizadas de forma estratégica para melhor absorver a demanda de seus produtos e visam, principalmente, o aprimoramento do conhecimento sobre o varejo. Por meio delas, a Companhia aumenta a capacidade de interagir com o cliente final e desenvolve ainda mais os processos de varejo e gestão do ponto de venda. As lojas *flagship*, em especial, são uma excelente ferramenta de visibilidade e promoção das marcas, intensificando as demais ações de marketing e propaganda do grupo.

O modelo de franquias permite rápida expansão de forma bem adaptada às necessidades dos locais onde estão situadas. O modelo de franquias da Arezzo&Co é muito bem-sucedido além de premiado. O canal de multimarcas se complementa com os demais, pois permite maior

capilaridade em cidades menores. As vendas para as lojas multimarcas alcançam todos os Estados do território nacional e cerca de cinquenta países no exterior.

### 5.3.5 Gestão

A Arezzo&Co conta com uma equipe de profissionais muito experientes, com amplo conhecimento sobre o setor e o negócio. Sua cultura meritocrática busca pessoas com expertises complementares e preza o perfil participativo, incentivando discussões e disseminação da informação.

### 5.4 Marca Arezzo

A marca Arezzo, de acordo com o *site* Arezzo&Co, foi fundada em 1972, pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, além de ocupar a primeira citação de lembrança (*top of mind*) das consumidoras no setor de calçados feminino brasileiro, é uma das marcas preferidas nesse segmento e mais consumidas no Brasil. A marca possui um posicionamento *trendy*, reunindo conceito, alta qualidade, *design* contemporâneo e satisfação do consumidor.

O conceito da grife AREZZO, sinônimo de sapatos e sucesso no setor calçadista brasileiro, conta com a valorização do *design*, materiais de alta qualidade e tecnologia de ponta. Calçados e bolsas com *designers* modernos, e muitos deles ousados, estão sempre em sintonia com as principais tendências da moda mundial. Suas lojas, com ambientes limpos e aconchegantes, são um convite praticamente irrecusável para qualquer mulher renovar sua coleção de bolsa, sandálias, botas e sapatos de salto.

De acordo com as informações obtidas no *site* da Arezzo&Co, ela é líder no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos no Brasil. Acumulando mais de quarenta e quatro anos de história, comercializa atualmente mais de 10 milhões de pares de calçados por ano, além de bolsas e acessórios. Possui cinco marcas reconhecidas Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman e *Fiever* com produtos que se destacam pela qualidade, *design*, conforto e inovação; sendo associadas a um estilo de vida diferenciado e desejado. Contando com amplas linhas de produtos, conseguem alcançar públicos-alvo específicos além de atender a diferentes ocasiões de uso.

Por sete anos consecutivos foi considerada a melhor franquia de calçados, vestuário e acessórios do Brasil, de acordo com o anuário da Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. O modelo de franquia possui, desde 2004, selo de excelência da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) (<http://www.arezzoco.com.br/>).

Demonstrada por meio da figura 9, visualiza-se uma das lojas Arezzo, sediada no *Shopping Iguatemi*, em São Paulo.



**Figura 9 - Loja Arezzo – Shopping Iguatemi – SP**  
**Fonte: Arezzo&Co**

Possui a *Grife* de referência no lançamento de tendências no País, lança de quinze a dezoito coleções anuais e está sempre presente nos editoriais das mais prestigiadas revistas, jornais e *sites* do país, como referência *fast fashion* em calçados, bolsas e acessórios femininos.

Atualmente, os produtos da marca Arezzo contam com uma forte rede de distribuição, que inclui franquias e lojas multimarcas, garantindo a presença em todos os Estados do Brasil, além de lojas próprias localizadas no Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. No mercado internacional, os produtos da marca são comercializados por meio de franquias e lojas multimarcas.

Na figura 10, a seguir, apresenta-se a coleção de verão 2016 da Arezzo.



**Figura 10 : Coleção Arezzo 2016.**  
**Fonte: Arezzo&Co.**

Assim, nota-se que, em todas as estações, os gestores da marca Arezzo lançam uma nova coleção para o público feminino.

### **5.5 Marca Schutz**

A palavra Schutz, de origem alemã, significa proteção. A Schutz iniciou suas atividades em agosto de 1995. A marca investe significativamente em pesquisas de tendências, desenvolvimento de material e tecnologia para a criação do seu portfólio. Sua missão é oferecer ao seu público um conceito de produtos conectados ao *design*, qualidade, moda e liberdade de expressão (Arezzo&Co).

A seguir, por meio da figura 11, verifica-se a loja Schutz, sediada na Rua Oscar Freire, São Paulo.



**Figura 11 : Loja Schutz – Rua Oscar Freire –SP**  
**Fonte: Arezzo&Co.**

De acordo as informações obtidas da Arezzo&Co, todas as lojas Schutz são bem localizadas, em alto estilo e excelente padrão para suas clientes e consumidoras da marca, como pode-se notar conforme a figura 11.

O resultado são coleções desenvolvidas para refletir o espírito da mulher jovem contemporânea que causa efeito, que é irreverente e tem estilo próprio. A marca convida a ousar, a buscar o diferencial, a desafiar o que é consenso.

Atualmente, os sapatos, bolsas e acessórios da Schutz contam com uma rede de pontos de venda presentes em todos os Estados brasileiros. A marca também possui lojas próprias convencionais nas principais capitais do país e lojas conceito – *flagship stores* – localizadas nos principais centros de moda *fashion* do Brasil. No mercado externo, a marca possui duas lojas próprias, uma localizada na *Madison Avenue* em Nova York, e outra na *Beverly Drive* em Los Angeles, além de diversos pontos de venda multimarca.

Por meio da figura 12, constata-se uma das coleções 2016 da marca Schutz.



**Figura12: Coleção Schutz 2016.**  
**Fonte: Arezzo&Co**

A marca Schutz, também, apresenta em todas as estações uma nova coleção para seu público feminino, com estilo e ousadia.

## 5.6 Análise dos casos estudados e discussão dos resultados obtidos

Após descrever e apresentar as marcas Arezzo e Schutz, pode-se explicar e descrever com detalhes as categorias atribuídas a cada marca e posteriormente analisar as questões que são transcritas, conforme relato de cada entrevista. Dessa premissa, em contato direto, obteve-se as respostas referentes às questões propostas nos protocolos apresentados nos apêndices A e B desta tese, com as participações das consumidoras das respectivas marcas Arezzo e Schutz, sendo que os gestores das referidas marcas responderam por *e-mail*, após envio do questionário e explanação das questões.

Em seguida serão analisados os casos das marcas Arezzo e Schutz, com base nas proposições teóricas apresentadas nesta tese de acordo como a técnica de análise de conteúdo embasado em Krippendorff (2013). A análise será demonstrada conforme apresentação dos perfis dos respondentes e das questões apresentadas.

### 5.6.1 Perfis das consumidoras entrevistadas

Conforme tabela 1, verifica-se os perfis de cada entrevistada e consumidora das marcas Arezzo e Schutz.

Código de Identificação	Profissão	Idade	Escolaridade	Cidade/Estado
A1	Engenheira Civil – Supervisora acadêmica	49	Pós Graduação Incompleta	São Paulo/SP
A2	Assistente Social	54	Graduação	São Paulo/SP
A3	Analista de Marketing	29	Mestranda em Administração	São Paulo/SP
A4	Consulta de Marketing	50	Doutoranda em Administração	São Paulo/SP
A5	Pedagoga – Assistente de coordenação	58	Superior	São Paulo/SP
A6	Docente Universitária	Não	Doutora em administração	São Paulo/SP

		informou		
A7	Relações Públicas – Analista de Marketing e Eventos	26	Superior	São Paulo/SP
A8	Administradora	28	Mestre em Administração	São Paulo/SP
A9	Empresária	65	Ensino Médio	São Paulo/SP
A10	Administradora	23	Superior	São Paulo/SP
A11	Administradora	38	Doutoranda em administração	São Paulo/SP
A12	Médica	33	Dourado em Medicina	Ribeirão Preto/SP
A13	Advogada	34	Doutorada em Direito	São Paulo/SP
A14	Advogada	47	Doutoranda em Direito	Uberaba/MG
A15	Educadora- Professora Universitária	55	Mestre em Administração	Poços de Caldas/MG
A16	Geógrafa/Historiadora/ Pedagoga	49	Especialista em Educação	Três Corações/MG
A17	Do Lar	75	Ensino Médio	Três Corações/MG
A18	Enfermeira – Enfermeira Supervisora	40	Pós Graduada	Três Corações/MG
A19	Vendedora	30	Não informado	Três Corações/MG
A20	Comerciante- Empresária	46	Ensino Médio	Três Corações/MG
A21	Estudante	16	2º ano do E.M.	Três Corações/MG
A22	Estudante	18	Ensino Médio	Três Corações/MG
A23	Manicure	41	Ensino Fundamental	Três Corações/MG
A24	Vendedora	17	N. informado	Três Corações/MG
A25	Pedagoga – Docente	64	Especialista em Pedagogia	Três Corações/MG
A26	Administradora – Auxiliar administrativo	28	Superior	Três Corações/MG
A27	Advogada	32	Superior	Três Corações/MG
A28	Vendedora	51	Ensino Médio	Três Corações/ MG
A29	Vendedora	52	Ensino Fundamental	Três Corações/ MG
A30	Contabilista	35	Superior	Três Corações/ MG
A31	Administradora	48	Superior	Três Corações/ MG
A32	Estudante	21	4º ano de Biomedicina	Três Corações/ MG
A33	Bibliotecária – Chefe de biblioteca	50	Doutoranda em Educação	Três Corações/ MG
A34	Administradora – Professora	50	Mestranda em Educação	Três Corações/ MG
A35	Administradora	53	Superior	Três Corações/ MG
A36	Advogada- Investigadora da Polícia	27	Superior	Três Corações/ MG
A37	Letras- Docente em Língua Espanhola	35	Mestranda em Educação	Lavras/MG

**Tabela 1 – Perfis das entrevistadas**

**Fonte: Elaborada pela autora, conforme dados da pesquisa.**

Foram entrevistas trinta e sete consumidoras das marcas Arezzo e Schutz e todas foram codificadas com a letra A em maiúscula e com uma enumeração de 1 a 37, pois será com esses códigos que serão representadas nas abordagens das respostas inerentes às entrevistas. Vale ressaltar que as entrevistas se concentraram em São Paulo/SP e Três Corações/MG.

### **5.6.2 Perfis dos entrevistados da gestão**

Na tabela 2, é demonstrado os perfis dos entrevistados que fazem parte da gestão das marcas Arezzo e Schultz. A seguir segue cada perfil.

Código de Identificação	Idade	Profissão	Escolaridade	Cidade
B1	45	Gestor de marketing	Pós em Marketing	São Paulo/ SP
B2	35	Gestor de relações públicas	Pós em Relações Públicas	São Paulo/ SP

**Tabela 2 – Perfis dos entrevistados da gestão Arezzo e Schutz**  
**Fonte: Elaborada pela autora, conforme dados da pesquisa.**

Como exposto na tabela 2, apenas dois respondentes da gestão das marcas Arezzo e Schultz. Houve uma grande dificuldade para conseguir a participação de alguns gestores da marca.

### 5.6.3 Fatores que levam as consumidoras a adquirirem as marcas Arezzo e Schutz

Referente a esta questão, às trinta e sete colaboradoras da pesquisa responderam, sendo algumas repetitivas. As ponderações foram em torno da qualidade da marca/produto, *designer*, conforto, beleza, durabilidade, imagem da marca e preço. Porém faz-se necessário apresentar todas as respostas, como apresentado a seguir no quadro 2:

Códigos	Respostas
A1	"Para mim, trata-se de marcas de calçados e bolsas que não tenho hábito de adquirir. Tenho poucas peças, pois raramente me identifico com as marcas."
A2	"A ideia de que elas oferecem produtos modernos e de qualidade."
A3	"A qualidade dos produtos e a exclusividade dos produtos."
A4	"A marca Schutz eu não tive oportunidade de comprar ainda. Eu geralmente escolho os sapatos mais pelo conforto e não tanto pela marca. Tenho sapatos da Arezzo e gosto muito da marca, pois além da qualidade, oferece <i>design</i> (diferente) e conforto."
A5	"Sinceramente, quando o preço não está muito abusivo."
A6	"Imagens de marca de qualidade."
A7	"Qualidade e design do produto."
A8	"A qualidade e o design do produto."
A9	"A beleza dos sapatos e a sua qualidade."
A10	"A qualidade dos produtos."
A11	"O que me leva a consumir é o fato de gostar de algum modelo específico e em vista disso ir a uma loja física ou ao site e-commerce e adquirir o produto."
A12	" <b>Arezzo:</b> Apesar de cara, mas tem durabilidade. <b>Schutz:</b> não consumo porque é cara, sapatos de saltos muito altos e muito mais cara que as similares. Se tivessem sapatos com saltos menores talvez consumisse. As sapatilhas são rebuscadas demais para meu gosto!"
A13	"Conforto que as marcas oferecem."
A14	"A qualidade das duas marcas."
A15	"A marca Arezzo por oferecer conforto e a marca Schultz desconheço a marca."
A16	"A qualidade do produto."
A17	"Pelo conforto."
A18	"Conforto."
A19	"São confortáveis e de boa qualidade."
A20	"A qualidade e o conforto. Sei que vou investir o meu dinheiro num produto e não vou me arrepender."
A21	"Se sentir atraída pelos modelos referentes às duas marcas."
A22	"Por serem bonitas e de qualidade."
A23	"Pelo conforto."
A24	"A qualidade genial do produto."
A25	"Por serem marcas de boa qualidade."
A26	"São marcas conhecidas e muito boas, além do conforto, oferecem qualidade e elegância."
A27	"A qualidade, conforto que as marcas oferecem."

Códigos	Respostas
A28	"Necessidade e beleza."
A29	"Conforto referente às duas marcas."
A30	"Conforto e comodidade de ambas as marcas."
A31	"A durabilidade do calçado e a qualidade de ambas as marcas."
A32	"Em primeiro lugar a qualidade de ambas as marcas e a beleza de seus sapatos que estão sempre acompanhando as últimas tendências da moda."
A33	"Qualidade, conforto e a beleza do produto."
A34	"São marcas que produzem modelos bonitos, mas sem sempre confortáveis."
A35	"Quando vejo algum modelo que gosto e combina com meu estilo."
A36	"Pela beleza e conforto das marcas/produto."
A37	"Modelos bonitos e modernos."

**Quadro 2: Fatores que levam as consumidoras a adquirirem as marcas Arezzo e Schutz**

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas demonstram que as consumidoras são atraídas pelo conjunto de valores das marcas. Sendo que, o conforto e qualidade sobressaíram. Em uma relação da marca com o consumidor, Semprebon e Prado (2016) ressaltam a relevância do poder da marca, o qual possui uma relação com a identidade da marca, sendo um fator que norteia o relacionamento com consumidor e a marca.

#### 5.6.4 A comunicação das marcas Arezzo e Schutz com as consumidoras

Esta questão foi no sentido de verificar e perceber se as marcas Arezzo e Schutz se comunicam com as consumidoras, por meio das ações da comunicação integrada de *marketing*. Assim segue as respostas conforme quadro 3:

Códigos	Respostas
A1	"A marca Schutz não, mas a marca Arezzo sim."
A2	"Não."
A3	"Sim, mais a marca Schutz do que a Arezzo. Sempre recebo <i>e-mail's</i> interativo, que é forma de marketing referente a estas marcas."
A4	"Como só consumo a Arezzo, posso dizer que sim."
A5	"Pouco."
A6	"Não. Conheci as marcas por recomendação de amigas."
A7	"Sim. Através das mídias sociais."
A8	"Sim, me passam a sensação de sofisticação, beleza e qualidade."
A9	"Sim, principalmente a Arezzo que é um pouco mais popular que a Schutz."
A10	"Não."
A11	"Estou inscrita no newsletter de ambas as marcas, recebo semanalmente comunicados sobre lançamentos e promoções."
A12	Não respondeu.
A13	"Sim."
A14, A15, A16 e A17	"Não."
A18	"Gosto muito das Schutz, mas ainda prefiro a Arezzo, recebo novidades por <i>e-mails</i> sempre."
A19	"Sim, me cadastrei com meu <i>e-mail</i> e todas as novidades me mandam fotos. Inclusive já recebi nova coleção 2017."
A20	"Muito, adoro sapatos e sandálias mais básicas, principalmente da marca Arezzo, adoro rasteirinhas e sapatos de salto médio."
A21, A22, A23, A24, A25, A26, A27, A28, A29, A30	"Sim."

Códigos	Respostas
A31	“Perfeitamente. Vai muito de acordo com meu gosto. A marca Schutz é muito exótica.”
A32	“Sim, por meio das redes sociais e propagandas.”
A33	“Sim. Ambas tem bom gosto.”
A34	“Sim. Fazem meu estilo.”
A35 E A36	“Não.”
A37	“Sim.”

**Quatro 3: A comunicação das marcas Arezzo e Schutz com as consumidoras**

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Como enfatizado pelas consumidoras, percebe-se que a maioria respondeu que as marcas Arezzo e Schutz se comunicam sim com elas. Sendo que a Arezzo possui uma preferência e uma comunicação maior entre o público feminino. Algumas respostas foram mais diretas e outras mais esclarecedoras. Vale ressaltar que essa questão com suas respectivas respostas vão ao encontro das abordagens teóricas referenciadas pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007), Galindo (2008), Jones (2004), Kotler (2000), Kotler e Keller (2012), Oliveira *et al.* (2015), Randazzo (1996), Schultz e Barnes (2006), Schultz (2002), Semprini (2006), Yanaze (2011), os quais expõem a contribuição da comunicação integrada de *marketing* em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor, diante das necessidades atuais de mercado globalizado antes as diversidades impostas pelas competições.

Como já abordado anteriormente, torna-se necessário ressaltar nesse contexto as contribuições de Semprini (2006), Galindo (2008) e Jimenez (2011), diante da relevância da comunicação integrada de *marketing*. Como bem destaca Semprini (2006. p. 79), “a comunicação permite a uma marca impor-se, apresentar e valorizar seu posicionamento, suas linhas de produtos e ainda para dirigir-se de forma precisa e pertinente a seu público-alvo, para tecer um vínculo emocional e de confiança.” Mas o papel da comunicação ainda é maior na construção do valor de marca, sendo que “um contexto do tipo pós-moderno, é de constituir o espaço social e permitir sua existência” (SEMPRINI, 2006. p. 79).

Para Galindo (2008), a comunicação é responsável pela criação das marcas, mas necessita ser de forma integrada de *marketing* em uma ação direta e relacionada com a formação das marcas na mente dos consumidores.

Jimenez (2011) argumenta que as organizações precisam seduzir os clientes-alvo, demonstrando produtos, serviços e as marcas que comercializam de maneira inovadora. De acordo com as colocações, as marcas Arezzo e Schultz, nem sempre conseguem se comunicar de forma unificada com as clientes e consumidoras.

### **5.6.5 A interação das marcas Arezzo ou Schutz com as consumidoras**

O quadro 4 expõe as repostas em relação às ações da comunicação integrada de *marketing*, para tanto obteve-se trinta e seis respostas. A seguir segue as respostas:

Códigos	Respostas
A1	"Schutz não interage. A Arezzo sim. Possibilitando contado com meios de comunicação, mídia e e-mails."
A2	"Não interagem. Não conheço nenhuma forma de comunicação das marcas."
A3	"Sempre recebendo e-mails que me comunica sobre novidades, promoções e eventos."
A4	"Não acompanho as ações de comunicação das marcas."
A5	"Não."
A6	"Não consigo perceber as ações."
A7	"Completamente por meios de suas ações de comunicação diversificadas."
A8	"Sim. Principalmente a divulgação da última campanha com a Gisele Bündchen. Para mim, parece que a marca atingiu um patamar ainda mais alto, com peças muito bonitas e até dá uma sensação de poder, pois podemos usar as mesmas peças da poderosa modela."
A9	"Vejo algumas atrizes serem garotas propaganda da Arezzo e acho tudo muito lindo e fico com vontade de ter um sapato igual, apesar da minha idade não me possibilitar."
A10	"Não"
A11	"Dentre as ações de comunicação de marketing, percebo muito mais ações pontuais, que são estas são estas do e-mail marketing."
A12	"Recebo mala direta as Arezzo somente."
A13	"Sim. Com as propagandas."
A14 e A15	"Não."
A16	"Sim. Com as propagandas."
A17	"Pelo uso."
A18	"Por meio das redes sociais e e-mails."
A19	"Por meio das visualizações nas vitrines, propagandas e pelo próprio uso."
A20	"Sempre que tem propaganda das marcas fico para ver os modelos, as promoções. O meu dia a dia e muito corrido e nos intervalos do meu trabalho adoro ver os lançamentos."
A21	"Não interage."
A22	"Nunca percebi e não vejo nenhuma forma de interação das marcas."
A23	"Por meio das redes sociais."
A24	Sem resposta
A25 e A26	"Interagem de todas as formas de comunicação."
A27	"Não interagem."
A28	"Interagem pela comunicação ações de marketing."
A29	"Por divulgações."
A30	"Não interagem."
A31	"Às vezes fica falha a comunicação. Nem sempre é bem divulgada, principalmente em lojas do interior. Fica faltando muitos modelos e falta treinamento nos vendedores."
A32	"Propagandas."
A33	"Nem sempre interagem. Falho o processo de comunicação da empresa."
A34	"Não me atento a isso, mas às vezes as promoções me atraem e consigo interagir."
A35, A36 e A37	"Nem sempre interagem. Falho o processo de comunicação da empresa."

**Quadro 4: A interação das marcas Arezzo ou Schutz com as consumidoras**

Fonte: Elabora pela autora.

Percebe-se que a interação das marcas Arezzo e Schutz não acontece de forma integrada com as consumidoras. Pois, a comunicação integrada de *marketing* deve ser de forma simultânea, clara e intensificada para que o todo seja atingido. De acordo com Schultz e Barnes (2006), a comunicação de marca necessita ser exercida de forma integrada, da perspectiva do cliente, perfazendo, nesse sentido, os seis fatores: promoção de vendas, publicidade/patrocínio corporativo, *marketing* direto, relações públicas e eventos. As organizações trabalham na

construção da marca juntamente com esse conjunto de fatores e funções, o qual determina um significado no mercado. Schultz e Barnes (2006) ainda afirmam que a marca é uma verdadeira fusão de todos os fatores demonstrados, resultando na comunicação integrada do ponto de vista do cliente.

Schultz e Barnes (2006), Kotler e Keller (2012) endossam que além do *mix de marketing*, todos os elementos relacionados à marca devem ser integrados como comunicação de marca. Para Kotler e Keller (2012), as organizações devem estabelecer uma conexão direta com o consumidor, ponderando as influências determinantes dos canais de comunicação integrada de *marketing* no comportamento do consumidor atingido pela campanha de comunicação.

### 5.6.6 Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz

Encontra-se no quadro 5, as respostas inerentes ao questionamento dos benefícios das marcas Arezzo e Schutz, como explanado a seguir:

Códigos	Respostas
A1	"Quando encontro algum modelo que me agrada, o que é raro adquiero o produto. Mas, ultimamente a Arezzo tem desenhado tanto bolsas quanto sapatos, em estilos que não me agradam. O benefício que vejo, ao adquirir um produto Arezzo (Schutz não me identifico), é a qualidade do produto – couro resistente e material bonito, com estilo."
A2	"Não. Desconheço."
A3	"O benefício que considero é a qualidade do produto, ainda que seja caro. Como são sapatos e bolsas que possuem boa qualidade, eles duram muito."
A4	"Sim. Em relação à Arezzo. Sei que vou ter um sapato confortável, de qualidade e, ao mesmo tempo, com um design diferenciado."
A5	"Não. Nada de especial."
A6	"Sofisticação e qualidade. Sobretudo, a Schutz."
A7	"Sim. A qualidade que o produto oferece."
A8	"Sapato chama muito a atenção em um <i>look</i> e quando é de qualidade, deixa o visual mais elegante e faz parecer que você tem bom gosto para se vestir."
A9	"Considero que apesar do preço, estou comprando um produto bonito e de qualidade, que vai ter durabilidade."
A10	"Sim. Porque sei da qualidade dos produtos oferecidos pelas duas marcas, e fico tranquila ao saber que nenhum calçado, por exemplo, irá machucar meus pés ou ser desconfortável."
A11	"Gosto do <i>design</i> dos calçados, acredito que sejam bonitos em geral. No entanto, me decepcionei recentemente pela má qualidade de uma bota da Schutz, vendida como couro, mas que começou a se esfurelar com menos de três meses de uso, ficando claro que não era couro, mas um material sintético."
A12	"Arezzo: durabilidade, muito confortável."
A13	"Sim. Produtos duradouros, de excelente qualidade, modelos clássicos."
A14	"Sim. A qualidade do produto e o valor."
A15	"Sim. Arezzo: Conforto, qualidade e durabilidade."
A16	"Sim. Conforto."
A17	"Sim. Durabilidade."
A18	"Apenas conforto."
A19	"Sim. Qualidade e bem estar."
A20	"Sim. Faço uma compra sabendo que investi bem o meu dinheiro e um produto de qualidade e de muita durabilidade, é uma compra que faço sem arrependimentos."
A21	"Sim. Aquisição de um calçado mesmo às vezes não sendo confortável."

Códigos	Respostas
A22	"Sim. Pelo conforto, durabilidade, mas no caso da Schutz não é confortável."
A23	"Sim. Pelo conforto"
A24	"Bom tempo de uso."
A25	"Sim. Por que considero marcas de boa qualidade."
A26	"Sim. Por que elas mostram a beleza feminina e delicadeza que nós mulheres precisamos para sentir bem no dia a dia."
A27	Sim. Os benefícios que traz são pelo meu caminhar. Os pés não precisam de marca, mas sim de qualidade/conforto que os produtos possuem.
A28 e A29	"Sim. Durabilidade e conforto e beleza."
A30	"Sim."
A31	"Prazer pessoal de adquirir uma marca boa. Satisfação e qualidade. Paixão, conforto e marcas diferenciadas."
A32	"Existem vários benefícios ao adquirir essas marcas, como a qualidade, conforto, atualidade, inovação, entre outros."
A33	"Sim. Calçados para todas as idades e para todas as ocasiões."
A34	"Pessoas que se preocupam com marcas, quando se deparam com algum modelo que estou usando, comentam. Com certeza a marca influencia nesse tipo de comportamento."
A35	"Sim. O conforto dos sapatos, principalmente da Arezzo."
A36	"Não."
A37	"Sim. Pela aparência e não qualidade/conforto. Por exemplo: comprei um tênis da Schutz a menos de um mês que manchou e descosturou no primeiro dia de uso. Ao Fazer uma reclamação no reclame aqui elas me responderam que isso aconteceu por desgaste de uso "USEI UMA ÚNICA VEZ". Daí entendi que o desgaste é do cliente tentando adquirir seus direitos. Foi um descaso muito grande comigo."

**Quadro 5: Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras**

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

De acordo com as trinta e sete respostas das consumidoras, expostas no quadro 5, verifica-se que os benefícios demonstrados pelas marcas Arezzo e Schutz, estão atrelados a um conjunto de fatores como: qualidade, durabilidade, conforto, *design*, sofisticação, *look*, valor, bem-estar, beleza, atualidade e inovação. Entretanto, duas consumidoras, citadas como A11 e A37, afirmam que as marcas não possuem boa qualidade nem conforto. E três consumidoras, identificadas como A2, A5 e A36, desconhecem os benefícios das marcas Arezzo e Schutz. Diante de todas as respostas, detecta-se que os benefícios das marcas Arezzo e Schutz existem, mas não estão bem demonstrados para as consumidoras e também estão falhos, causando insatisfação em algumas consumidoras.

Vários autores contextualizam a relevância os benefícios da marca ao consumidor, como Aaker (2011), Aaker e Joachimsthaler (2007), Chernatony (2005), Schultz e Barnes (2006), Semprini (2006), Venkatesh e Peñaloza (2014), já citados no referencial teórico, na terceira seção, na "proposta do modelo de construção de marca."

### 5.6.7 A identidade das marcas Arezzo e Schutz

As respostas no quadro 6 estão relacionadas à forma com que as consumidoras percebem a identidade das marcas Arezzo e Schutz, conforme demonstrado a seguir:

Códigos	Respostas
A1	"Significado de produtos de alta qualidade, mas que tem seguido linhas muito tradicionais, não tão despojadas, o que me afasta dessa linha."
A2	"Arezzo: garantia de estar na moda com peças de bom gosto. Schultz: peças mais extravagantes, talvez para pessoas mais jovens ou descoladas."
A3	"Transmitem juventude, tendência de moda."
A4	"Só a Arezzo que remete à sofisticação, conforto e classe."
A5	"Não. São marcas conhecidas, apenas."
A6 e A7	"Sofisticação e qualidade."
A8	"Qualidade, sofisticação, <i>fashion</i> e beleza."
A9	"Beleza, sofisticação, elegância, qualidade."
A10	"Elegância."
A11	"Sinto a Arezzo uma marca mais madura, para mulheres acima de trinta anos e a Schutz como uma marca mais jovem."
A12	Não respondeu
A13 e A14	"Elegância."
A15	"Arezzo: conforto/ qualidade/durabilidade."
A16	"O conforto p meus pés."
A17	"Sim."
A18	"Tem o significado de que apesar de caras, são marcas com extremo conforto e durabilidade."
A19	"Todos, pois adoro calçar muito bem os meus pés."
A20	"Sim. Conforto, eu sou comerciante e para mim sapato tem que ser muito confortável, como não paro, ando o tempo todo, os calçados Arezzo dão certo para mim."
A21	"Sim."
A22	"A beleza."
A23 e A24	"Sim. Pelo conforto."
A25	"Sim. Sinônimo de equilíbrio, durabilidade e beleza."
A26	"Identidade que transmite uma mulher elegante."
A27	"A identidade é de qualidade, conforto e durabilidade."
A28, A29	"Sim."
A30	Sem resposta
A31	"Sim. Nem sempre o esperado."
A32	"Tanto a Arezzo, quanto a Schutz transmitem confiança, sempre oferecendo um produto de qualidade."
A33	"Não."
A34	"Sim. Sensação de poder, charme e elegância."
A35 e A36	"Não."
A37	"Sim. Beleza, mas nem sempre conforto."

**Quadro 6: A identidade das marcas Arezzo e Schutz**

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Diante da totalidade de trinta e seis respostas inseridas no quadro 6, verifica-se que apenas quatro respondentes não percebem a identidade das marcas, sendo que trinta e duas respondentes e consumidoras percebem a identidade das marcas Arezzo e Schutz, por meio de alguns alicerces que são: conforto, equilíbrio, elegância, confiança transmitida, qualidade dos produtos, sofisticação e beleza, os quais abarcam os valores e imagem das marcas Arezzo e Schutz às consumidoras. Assim, diante do conjunto valores e associações a imagem das marcas percebidas pelas consumidoras, verifica-se que as marcas Arezzo e Schutz alcançam seu posicionamento no mercado competitivo.

Concretizando todas as ponderações citadas pelas respondentes, constata-se que Aaker (1996, 2012), Aaker e Joachimsthaler (2007), Andreea (2013), Chernatony (2005), Cravens (2013),

Furrier (2008), Glodeswar (2008), Kapferer (1992; 2012), Keller (2013), Randazzo (1996), Ries e Trout (2009), Schultz (2001), Semprebon e Prado (2016), Serralvo e Furrier (2004), contextualizam a identidade da marca, abordando o conjunto valores da marca, na seção três, direcionado ao segundo pilar, referente à “proposta do modelo de construção de marca,” como citados também pelas respondentes no quadro seis.

### 5.6.8 A sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz

Apresenta-se no quadro 7 as resposta das consumidoras entrevistadas, em relação à sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz, como exposto a seguir:

Códigos	Respostas
A1	“Ultimamente, vi produtos na Arezzo com rafia e fibras naturais, levando um ar sustentável aos produtos.”
A2	“Identifico apenas a preocupação em fazer um produto que dure muito. Não são produtos descartáveis como muitos no mercado.”
A3	“Não. Mas não acompanho muito as ações de marketing e publicidade da marca.”
A4, A5, A6, A7, A8, A9	“Não consigo identificar.”
A10	“Não consigo identificar nenhuma estratégia sustentável em nenhuma das duas.”
A11	“Arezzo: mudou embalagem/sacola para sustentável. Só isso que sei.”
A12, A13, A14, A15, A16	Não
A17	“Não. Mas pelo uso sim, porque são confortáveis.”
A18	“Sei que a maioria das empresas hoje tem que trabalhar com sustentabilidade, não conheço bem a história das empresas, mas ao possuir uma maior durabilidade elas contribuem também para a sustentabilidade, uma vez que diminui a produção de resíduos sólidos.”
A19	“De forma totalmente reconhecida e de boa qualidade. Satisfatória.”
A20, A21e A22	“Não.”
A23	“Sim.”
A24	“Sim. Durabilidade e segurança.”
A25	“Sim. Da forma quanto ao uso demonstram segurança e boa qualidade.”
A26	“Crescimento sustentável, buscando cada vez mais qualidade.”
A27	“Sim. Adquirindo e convencer o cliente a comprar.”
A28	“Sim. Comprando e vendendo.”
A29	“Não.”
A30	“Sim. Geração de empregos, preparação da matéria-prima.”
A31	“Não identifiquei nenhuma até hoje.”
A32	“Acredito que estratégias são fundamentais para inovação das marcas. Diante de um mundo globalizado, não teria como essas marcas terem sucesso se não possuírem essa prática sustentável.”
A33,A34,A35,A36. A37	“Não.”

**Quadro 7: A sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

As respostas inerentes a essa questão, demonstram que as consumidoras das respectivas marcas Arezzo e Schutz não estão muito inteiradas do assunto abordado que foi a sustentabilidade das marcas, levando em consideração o fator econômico. Ou seja, vinte e quatro consumidoras responderam de que não identificaram nenhuma ação sustentável das

marcas e somente treze percebem a sustentabilidade das marcas, levando em consideração vários olhares sobre o assunto.

A sustentabilidade da marca é abordada como o quarto pilar do modelo proposto de construção marca, conforme Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo e Mathisen (2004), dando uma relevância as implicações econômicas, pois estão implícitas à própria sobrevivência das marcas no mercado globalizado.

### 5.6.9 A importância de adquirir as marcas Arezzo e Schutz

Diante do quadro 8, verifica-se as respostas das consumidoras referente à questão da importância em adquirir as marcas Arezzo e Schutz, com exposto a seguir:

Códigos	Respostas
A1	"Com a Schutz, é nula. Com a Arezzo, recebo boletins semanais de seus produtos e, eventualmente, vejo pessoalmente se há algo de meu interesse. Assim, o consumo deve ser consciente e equilibrado. Penso que devo consumir apenas se necessito, sem exageros. As marcas citadas possuem um custo relativamente alto e decidir por uma compra deve ser, a meu ver, bem decidida."
A2	"Compro sapatos da marca Arezzo de vez em quando. Nem entro nas lojas da Schutz, além dos sapatos extravagantes, acho a marca mais cara. A importância é média. Compro quando preciso. E minha necessidade também é pequena. Não sou uma pessoa que tem vários itens de sapatos, bolsas, roupas, colares, brincos, etc., novos."
A3	"Tenho uma relação que ambas as marcas. Nunca tive problema algum, pelo contrário. Já aconteceu de ter que trocar sapatos e sempre fui bem acolhida. O consumo das marcas, em minha opinião, não é de primeira necessidade, mas ele é aquele que nos faz sentir bem. Felizes. Ele responde às minhas expectativas de consumidora de moda."
A4	"Eu consigo reconhecer os sapatos da Arezzo em uma vitrine, por exemplo, e geralmente gosto da maioria dos modelos expostos."
A5 e A6	"Pouca. Compro quando preciso produtos de boa qualidade e com preço justo."
A7	"Gosto mais da Schutz. Imagem diferenciada transmite elegância."
A8	"Admiro seus produtos e tenho uma percepção diferente das pessoas que usam as marcas, pois as acho mais elegantes e bem vestidas. Os modelos são lindos e, não fosse o valor, teria mais peças das marcas."
A9	"Minha relação não é muito próxima, pois acho que os produtos são voltados para mulheres mais novas, mas admiro as coleções."
A10	"Uma relação comum, não me considero uma consumidora assídua de ambas as marcas."
A11	"Já tive mais sapatos da Arezzo do que da Schutz, já fui bem fiel à marca. A Schutz, por ter um valor mais alto é uma marca que consumi pontualmente, por isso não me sinto especialmente apegada a ela."
A12	"Relação de consumidora da Arezzo somente. Consumo se gosto, independente da moda."
A13	"Admiro o bom gosto dos modelos e o conforto. Consumo para atender minhas necessidades."
A14	"De cliente. Importante para mim é consumir em razão da minha necessidade, nada mais."
A15	"Apenas de consumidora e mesmo assim, raramente compro Arezzo."
A16	"Pelo uso."
A17	"Talvez eu seja um pouco exagerada, mas quando compro uma dessas marcas, sempre lembro como fui pobre e agradeço a Deus por hoje possuir condições financeiras para comprar."
A17	"Relação que é perfeita satisfação."
A18	"Sou fiel à marca, quando ente uma coleção nova corro para as lojas para dar uma olhada. Eu compro poucos calçados, mas prefiro de qualidade, a Arezzo me serve em todos os requisitos."
A19	"Consumidora."
A20	"É uma relação sustentável."
A21	"Gosto muito delas. Consumo pela boa qualidade, pois tenho o produto por bom tempo."
A22	"Prazer, bem estar e elegância. Além de melhorar a autoestima me proporciona beleza e elegância."

Códigos	Respostas
A23	"Elas me embelezam nos passeios e no uso do dia a dia."
A24	"Não possuo relação com essas marcas, mas no momento que decido comprar/adquirir produto, sempre procuro aquilo que me traz mais bem-estar nos pés."
A25 e A26	"Cumplicidade."
A27	"A segurança que as marcas me transmitem."
A28	"Paixão, conforto e segurança."
A29	"Tenho uma relação que é ótima, sei que são produtos de qualidade, por isso sempre que posso procuro adquirir sapatos de ambas às marcas. Além da estética dos produtos, sei que estou usando sapatos de boa qualidade e que não prejudicariam a saúde dos meus pés."
A30	"Apesar de não serem muito confortáveis (geralmente são calçados duros e causam desconforto se usados durante muito tempo), como disse anteriormente, são bonitos. Posso dizer que sou um tanto consumista das marcas."
A31	"Ambas, qualidade e custo benefício. Qualidade, conforto e bem estar."
A32	"Nenhuma. Gosto de me dar de presente."
A33	"Nenhuma. Procuro comprar sapatos apenas quando preciso, e não apenas por questões de lançamentos e moda."
A34	"Sim. Beleza, mas nem sempre conforto. Oitenta por cento dos meus sapatos e sandálias são da Schutz ou da Arezzo."
A35	"Admiro seus produtos e tenho uma percepção diferente das pessoas que usam as marcas, pois as acho mais elegantes e bem vestidas. Os modelos são lindos e, não fosse o valor, teria mais peças das marcas."
A36	"Minha relação não é muito próxima, pois acho que os produtos são voltados para mulheres mais novas, mas admiro as coleções."
A37	"Uma relação comum, não me considero uma consumidora assídua de ambas as marcas."

**Quadro 8: A importância de adquirir as marcas Arezzo e Schutz**

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a importância em adquirir as marcas Arezzo e Schutz, para as trinta e sete consumidoras respondentes da pesquisa, está interligada nos valores inseridos às marcas. Diante das respostas do quadro nove, percebe-se que o envolvimento com as marcas está intrínseco também com a identidade e os benefícios das marcas para os consumidores, como já abordado anteriormente. Nesse sentido, compreende-se a importância da proposta do modelo de construção de marca para esta tese.

### 5.6.10 Como as marcas Arezzo e Schutz conseguem encantar as consumidoras

No quadro 9, verifica-se as respostas das consumidoras referente à questão do encantamento com as marcas, com exposto a seguir:

Códigos	Respostas
A1	"Sinceramente, não. A Schutz, não conheço. A Arezzo, por ser uma marca de bons produtos mas, que atualmente não tem me chamado mais a atenção. Tenho duas bolsas Arezzo e um sapato. São produtos que estão muito bem conservados, tem o meu agrado, uso sempre que quero e preciso. Ao passar nas vitrines, não me encanto tanto pelos produtos. Sinto que a marca envelheceu ou optou por um público conservador."
A2	"A Arezzo sim, porque em minha opinião, tem sapatos modernos e elegantes, sem ser extravagante."
A3	"Sim, porque lançam produtos bonitos e diferentes do restante das lojas desse segmento."
A4	"Não diria que encantam, mas percebo que a Arezzo é uma marca que eu considero como boa."
A5	"Nem tanto, Às vezes gosto de algum modelo de bolsa da Arezzo, mas acho um escândalo o preço que cobram por uma bolsa."
A6	"A Schutz tem imagem mais sofisticada."
A7	"Conseguem me encantar pela sofisticação que aplicam as peças."

Códigos	Respostas
A8	"Totalmente, porque oferecem produtos bonitos, de qualidade e sofisticados."
A9	"Sim, porque oferece sapatos bonitos, modernos, sofisticados e de qualidade."
A10	"Sim, por conta da beleza dos produtos oferecidos."
A11	"Desde que comecei a trabalhar com moda e conhecer mais o que é produzido lá fora, me decepcionei bastante com estas marcas, que possuem um valor elevado para produtos que não são realmente originais, fruto da criação de um designer/estilista que estudou para fazer isso. Especialmente a Schutz, faz releitura de marcas de luxo europeias, tais como Gucci, Mil Mil, Stella Mc Cartney, entre outras. Por isso não consigo gostar das criações, por entender que a marca nada cria, mas sim, copia."
A12	"Arezzo: Sim. Schutz não. Arezzo: modelo do sapato, conforto, duração. Cores neutras."
A13	"Sim, porque estão sempre atentas as principais tendências da moda, como variados, que podem ser usados em diversas ocasiões."
A14	"Sim. Porque o artigo é de qualidade, bonito e elegante."
A15	"Nem um pouco. O que me encanta é conseguir encontrar possibilidades de evitar consumo, priorizar marcas que reciclam e reaproveitam. Ontem, por ex.: fiquei encantada com notícia (facebook) de Alexandre Herchovitch com seu namorado, agora envolvidos com um empreendimento de, numa grife, priorizar/valorizar o reaproveitamento, vintage e reciclagem, isso a mim é ter sabedoria e consciência."
A16	"Sim. Porque os sapatos apresentam um belo <i>designer</i> ."
A17	"Porque são bons e bonitos."
A18	"Fico encantada a cada coleção, namoro muito antes de comprar, tento sempre seguir a teoria, realmente preciso disso?"
A19	"Porque é de boa qualidade, é são t o totalmente diferentes."
A20	"Muito, sou apaixonada pelos modelos. Acho todos os modelos de muito bom gosto. Para mim eles conseguem juntar tudo na coleção-conforto, qualidade e beleza."
A21	"Sim. Pela beleza e a estética do produto."
A22	"Sim. Pela beleza."
A23	"Sim. Pelos modelos."
A24	"Sim. São produtos lindos e bons."
A25	"Sim. Pela beleza, qualidade e durabilidade."
A26	"Encantam porque me deixam mais bela, elegante e sinto conforto e durabilidade em seus produtos."
A27	"Eu praticamente gosto das referidas marcas, pois encontro para meus pés o conforto, qualidade e bem-estar sempre ao caminhar."
A28	"Beleza, conforto e durabilidade."
A29	"Muito! <i>Designer</i> incomparável, acabamento perfeito."
A30	"Sim. Beleza."
A31	"Sim. Totalmente gosto do modelo e qualidade."
A32	"Sim. As marcas são antenadas na moda e sempre estão na frente com novidades e sapatos confortáveis."
A33	"Como disse anteriormente são modelos bonitos que dão elegância às roupas."
A34	"Sim. Por serem produtos clássicos, modernos e coloridos."
A35	"Sim. São marcas que sempre trazem muitas novidades e sapatos lindos."
A36	"Sim. Ambas as marcas tem produtos bem bonitos e de ótimas qualidades."
A37	"Sim. Pela aparência. E não pelo quesito qualidade, pois os sapatos são desconfortáveis (tenho um sapato que usei uma única vez da Arezzo, pois doeu muito meu pé, mas comprei porque ele é bonito)."

**Quadro 9: Como as marcas Arezzo e Schutz conseguem encantar as consumidoras**

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro nove aborda as respostas das consumidoras das marcas Arezzo e Schutz, no que se refere ao encantamento pelas marcas. Todas as trinta e sete participantes responderam, que muitas se sentem encantadas por vários fatores e outras nem tanto, apresentando contrapontos em relação à qualidade das marcas, cópias de modelos importados como citados pela

respondente A11 e pela participante A15, que não existe nenhuma forma de encantamento pelas marcas.

Percebe-se que o encantamento pelas marcas Arezzo ou Schutz, ou até pelas duas ao mesmo tempo, se dá pela afinidade, fidelidade e amor às marcas. Portanto, nota-se um paralelo com o modelo de Kapferer (2012), o ‘prisma da identidade da marca’, que retrata a amplitude da relação da marca com o consumidor, e a interligação com a identidade da marca e com seus valores intangíveis.

## **5.7 Análise das entrevistas com a gestão Arezzo e Schutz**

Pretende-se apresentar as respostas inerentes aos questionamentos, como também suas análises. Com já demonstrado anteriormente, os entrevistados das marcas Arezzo e Schutz identificados como B1 e B2 responderam as questões conforme informações publicadas no *site* da Arezzo&Co.

### **5.7.1 Ações de comunicação mais utilizadas pelas marcas Arezzo e Schutz**

Em resposta a esta questão, responderam da seguinte forma:

A comunicação e *marketing* são elementos fundamentais para o negócio da Arezzo&Co. São investidos bastante tempo e dinheiro nas marcas Arezzo e Schutz, criando continuamente campanhas de comunicação uma vez que a empresa acredita ser um fator preponderante para posicioná-las como referência de mercado. (ENTREVISTADOS B1; B2)

Sendo assim, completam que:

As marcas Arezzo e Schutz contam com uma eficiente estratégia de *marketing* que envolvem a constante presença de suas imagens e modelos, na mídia especializada por meio da vinculação da marca à artistas em destaque no momento e a criação de lojas *flagship* – lojas conceito instaladas em ruas estrategicamente localizadas nas principais capitais brasileiras, como, por exemplo, as lojas *flagship* localizadas na Rua Oscar Freire, em São Paulo, uma das ruas mais conceituadas do Brasil. (ENTREVISTADOS B1; B2)

Conforme relatos dos entrevistados, as ações de comunicação integrada de *marketing* das marcas Arezzo e Schutz estão inseridas na mídia, publicidade, *marketing* direto com os clientes e eventos. Essas ações estão correlacionadas com as abordagens citadas por, Crescitelli e Shimp (2012); Kotler e Keller (2012) Schultz e Barnes (2006), na terceira seção desta tese, as quais caracterizam o primeiro pilar do modelo proposto de construção de marca.

### **5.7.2 A valorização das consumidoras pelas respectivas marcas Arezzo e Schutz**

Os entrevistados B1 e B2, responderam em relação a essa questão que:

As consumidoras das marcas Arezzo e Schutz percebem e valorizam as ações de comunicação das marcas, à medida que procuram pelos lançamentos e pelos modelos das duas marcas, nas lojas especializadas e pelas informações disponibilizadas no *site* da empresa. (ENTREVISTADOS B1; B2)

Percebe-se que empresa procura divulgar e trabalhar bem com divulgação das duas marcas, para o mercado consumidor, utilizando as ações da comunicação integrada de *marketing*.

### **5.7.3 Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz às consumidoras**

Para o entrevistado B1:

Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz, é uma grande preocupação da empresa, para que as consumidoras percebam e gostem sempre mais dos produtos. Assim os produtos são confeccionados para que as consumidoras tenham conforto, produtos qualidade e durabilidade dos produtos como estão investidos desde a pesquisa até a entrega das marcas às consumidoras. (ENTREVISTADO B1)

A resposta do entrevistado B2 foi da seguinte forma: “A preocupação é constante em manter a qualidade, melhorar no conforto dos sapatos, para que as consumidoras estejam sempre satisfeitas.”

Conforme relatos dos gestores acima, suas respostas vão ao encontro da percepção de várias consumidoras entrevistadas, conforme já demonstrado, quanto ao benefício direcionado ao conforto e a qualidade. Porém vale ressaltar os contrapontos, pois várias consumidoras relataram que os calçados das referidas marcas não possuem conforto e nem qualidade, apenas beleza.

### **5.7.4 A identidade das marcas Arezzo e Schutz**

Os entrevistados B1 e B2 responderam que: “a identidade das marcas Arezzo e Schutz, está embasada na missão, visão e princípios da empresa. E também no modelo dos cinco pilares, focado no cliente, com exposto no *site* da empresa.”

Essa resposta é de comum acordo pelos dois entrevistados corresponde ao relato da empresa, corroborando com o que aborda Kapferer (2012) sobre identidade da marca com os valores internos e externos.

### **5.7.5 A sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz**

O gestor B1 respondeu utilizando informações disponíveis no *site* da Arezzo.Co, da seguinte forma:

Como questões mais relevantes, temas que, portanto, deveriam ter mais destaque no Relatório de Sustentabilidade, atuação e tomada de decisões da Arezzo&Co foram selecionados: - Desenvolvimento da comunidade por meio de investimentos em programas sociais; - Uso consciente dos materiais, água e energia, assim como o

descarte correto dos resíduos; - Saúde e segurança do cliente na concepção dos calçados; - Uso de materiais ambientalmente sustentáveis na concepção dos calçados e acessórios. A partir da consulta a stakeholders e da priorização de assuntos socioambientais a serem reforçados, definiu-se uma série de iniciativas de responsabilidade socioambiental, que foram aplicadas em 2012 e continuarão sendo desenvolvidas ao longo dos outros anos. (GESTOR B1)

O gestor B2 também utilizou as informações disponíveis no *site* da Arezzo.Co, da seguinte maneira:

Em 2012, a Companhia avançou em processos sólidos de engajamento de seus *stakeholders* buscando reforçar os seus compromissos com a sustentabilidade visando integrá-los cada vez mais à cultura da empresa. A partir dos conceitos estabelecidos pelo seu Código de Ética, os princípios que norteiam a empresa nessa área são transmitidos a todos os seus colaboradores por meio de ações de comunicação, integração e nos treinamentos. (GESTOR B2)

A importância da sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras, está pautado no relatório da sustentabilidade da Arezzo 2012, disponível no *site* da Arezzo.Co, que contém vinte e nove páginas.

De acordo com as postulações de Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo e Mathisen (2004), perfazendo as abordagens teóricas, que compõem o quarto pilar da proposta do modelo de construção de marca, as marcas Arezzo e Schutz buscam e empenham para a eficiência competitiva no mercado globalizado, diante da dimensão sustentabilidade econômica.

## 6 Considerações Finais

Ao término deste trabalho, pode-se concluir que os objetivos propostos para realização desta tese foram alcançados. Mesmo com toda complexidade da pesquisa de campo, pode-se conseguir atingi-los.

O objetivo desta tese foi propor um novo modelo de construção de marca, com o resultado da análise da pesquisa, percebe-se a relevância à proposta do modelo, pois todos os quatro pilares que compõem o modelo, foram testados nas questões elaboradas na pesquisa com as consumidoras e com os gestores.

Após a elaboração do embasamento da fundamentação teórica, na qual procurou-se aprofundar nas abordagens relacionadas no tema da pesquisa, diante do arcabouço referenciados pelos autores inerentes à construção de marca, como também as que caracterizou cada pilar que compõe a proposta do modelo de construção de marca, pôde-se prosseguir para o estudo de casos.

Os casos relatados foram de estudo de casos múltiplos que apresentou determinados obstáculos, mas que não comprometessem a obtenção dos resultados satisfatórios. Para lograr êxito na elaboração dos casos, demandou-se precisão nos fatos e nos relatos das entrevistas que se procedeu de forma semiestrutura, buscando ainda abordar sempre algo a mais além do que estava sendo questionado, fato que contribuiu ainda mais com o estudo da pesquisa. Assim, o conteúdo das entrevistas foi muito enriquecedor para as análises das respostas que permitiram chegar às conclusões do trabalho.

Primeiramente, os gestores das marcas Arezzo e Schutz, demonstram indiferença para participarem da pesquisa. Mas após várias tentativas, tanto por telefone e por *e-mail*, foi possível que colaborassem para realização da entrevista.

Na premissa da necessidade de atender às exigências do mercado competitivo e globalizado, detectou-se que as marcas Arezzo e Schutz, no sentido de sempre atender as clientes consumidoras da melhor maneira possível, procuram criar, inovar, investir na qualidade, conforto, preço, beleza, e elegância em seus modelos, com um trabalho de liderança capacitada e eficaz, dentre os fatores relevantes para uma empresa que trabalha com uma boa arquitetura de marca e com ótima base estrutural, pois a estratégia é encantar o público feminino. Percebeu-se que as marcas analisadas Arezzo e Schutz estão no mercado como inovadoras sobressaindo à concorrência, como marcas fortes.

Em segundo lugar, pôde-se observar que a preocupação das marcas Arezzo e Schutz é constantemente pensar em atender o cliente-alvo da melhor forma possível, demonstrando que provocam um encantamento às consumidoras, dando segurança ao utilizá-las de forma confiável. Em terceiro lugar, constatou-se que as consumidoras percebem a identidade das marcas Arezzo e Schutz e as valorizam, à medida que suas imagens são posicionadas no mercado, por meio de algumas ações da comunicação integrada de *marketing*.

Nesse sentido, pode-se detectar que a comunicação integrada de *marketing* é relevante tanto para as consumidoras, como para as marcas Arezzo e Schutz, pois suas ações interagem de forma interdisciplinar com as consumidoras, ou seja, o público alvo. Assim, confirma as abordagens dos autores Aaker e Joachimsthaler (2007), Crescitelli e Shimp (2012), Galindo (2008), Jones (2004), Kotler e Keller (2012), Ogden (2004), Oliveira *et al.* (2015), Schultz e Barnes (2006), Semprini (2006), Shimp (2002) e outros autores.

Em quarto lugar, verificou-se que os benefícios das marcas Arezzo e Schutz, são percebidos pelas consumidoras de várias formas, como qualidade, durabilidade, conforto, *design*, sofisticação, *look*, valor, bem-estar, beleza, atualidade e inovação e são imprescindíveis, pois conforme as postulações de Chernatony (2005), os benefícios fazem com que os gestores da marca estimulem suas ideias, habilidades, competências e conhecimentos na perspectiva de posicionar a marca criativamente ao consumidor. Referem-se também quanto a relevância dos benefícios Aaker (2011), Aaker e Joachimsthaler (2007), Schultz e Barnes (2006), Semprini (2006), Venkatesh e Peñaloza (2014). Para tanto, detectou-se a insatisfação de algumas consumidoras em relação às marcas Arezzo e Schutz, ponderando a qualidade o conforto, pois não percebem esses benefícios.

A questão da sustentabilidade da marca, inserido no quarto pilar na proposta do modelo de construção de marca, verifica-se não ser muito disseminado às consumidores, visto que encontra-se no *site* da empresa das marcas Arezzo e Schutz, Arezzo&Co, disponível para consulta, todas suas ações, e principalmente no âmbito econômico. De acordo com as abordagens de Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo e Mathisen (2004), pode-se compreender que as marcas buscam e empenham para a eficiência competitiva no mercado globalizado, diante da dimensão sustentabilidade econômica.

Neste contexto, após análise dos modelos de construção de marca, de Aaker e Joachimsthaler (2007), e Keller (2013), apresentados nesta tese, onde detectou-se algumas lacunas como: a ausência da comunicação integrada de *marketing*, a sustentabilidade da marca e ainda a interação com o consumidor. Para tanto pode-se propor o modelo de construção de marca,

com seus pilares sendo: a comunicação integrada de *marketing* em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor, a identidade da marca, os benefícios da marca para o consumidor e a sustentabilidade da marca. Esse modelo foi testado diante das análises do estudo das marcas Arezzo e Schutz, percebendo-se sua relevância dado o contexto global das marcas e as exigências do mercado competitivo.

Nessa perspectiva, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para o estudo do tema, o desafio da construção das marcas: proposta de um modelo, que abarca quatro pilares importantes no atual cenário das organizações. Acredita-se que este estudo possa contribuir com a academia como referência, introdução ou mecanismo exploratório para possíveis estudos futuros. Como sugestão, pondera-se em aprofundar esta pesquisa, pois considera-se salutar utilizar o modelo proposto no estudo com outras marcas, com o objetivo de diagnosticar outros construtos, necessidades e desafios perante a construção de marca, frente a tantas dimensões socioeconômicas a serem descobertas e vivenciadas no mundo acadêmico e gerencial global.

## 7 Referências

- AAKER, David Allen. **On Branding - 20 Princípios Que Decidem o Sucesso Das Marcas**. Porto Alegre: Bookman 2015.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Building Strong brands**. EUA: Free Press, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Relevância de marca – como deixar seus concorrentes para trás**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia de portfólio de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- \_\_\_\_\_; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 4. Ed. São Paulo, Negócio Editora, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Measuring brand equity across products and markets**. California Management Review. ABI/Inform Global pg 102-120. Vol. 38, n. 3, Spring 1996.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDREEA, Ciceo. Exploring Kapferer's brand identity prism applicability in theatre. **International Journal of Advances in Management and Economics**. Vol. 2, Mar. April, n. 2, p. 18-23, 2013.
- AREZZO&CO. em:<<https://www.arezzo.com.br/>>
- ASSIS, Evange Elias; CARDOSO, Onésimo de Oliveira. ; SERRALVO, Francisco Antônio. O processo de construção de uma marca forte que se popularizou. O caso Consul. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, Vol. 8, n. 15, Jan-Jun. 2012.
- BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; ANDREASSI, Tales; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE • São Paulo**, v. 50, n. 2, abr./jun., p. 146-154, 2010.
- BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- Boulding, William; Kalra, Ajay, Staeling, Richard; Zeithaml, Valarie A. A dynamic process model of service quality: from expectation to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, Vol. 30 (1), p.7–27, 1993.

CHERNATONY, Leslie de. Construção de marca. In: BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, p.263-279.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva; 2013.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

CRAVENS, David; PIERCY, Nigel. **Strategic marketing**. New York: McGraw Hill, 2013.

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, T. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

\_\_\_\_\_; FIGUEIREDO, Júlio Bastos. Brand equity evolution: a system dynamics model. **Brazilian Administration Review**, v.6, n.2, p.101-117, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'AVILA, Livia Castro; DAMACENA, Cláudio; GARRIDO, Ivan Lapuente. Valor de marca na nova lógica de serviços. In: XXXI EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos do XXXII EnAPAND**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DILORENZO, Janet; MATHISEN, Richard, E. Marcas verdes e marketing ambientalista. In: JONES, John Philip. **A publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004.

FORNERINO, Marianela; D'HAUTEVILLE, François. How good does it taste? Is it the product or the brand? A contribution to brand equity evaluation. **Journal of product & brand management**, 19(1), p. 34-43, 2010.

FURRIER, Márcio Tadeu. Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, Antônio Francisco (org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, p. 163-209, 2008.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Comunicação mercadológica: uma visão multidisciplinar**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

GLYNN, Mark S. Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 666-675, 2012.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

GLODESWAR, Bhimrao. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. **Journal of Product & Brand Management**. Vol. 1, p. 4-12, 2008.

JIMENEZ, Graziela Grassi. Comunicação integrada de marketing: contexto de instituição de ensino superior do interior paulista. **INTERCOM- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação** – In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste- São Paulo- SP – 12 a 14 de maio de 2011.

JONES, John Philip. **A publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004.

KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: advanced insights & strategic thinking**. 5ª ed. Kongan page – USA, 2012.

\_\_\_\_\_. **O que vai mudar as marca**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marcas - capital de empresa**, Lisboa: Edições CETOP, 1991.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franquadoras brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, São Paulo, 2010.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; MATTAR, Fauze Najib. Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 25-38, 2006.

KELLER, Kevin. **Strategic brand management: buiding, measuring, and managing brand equity**. 4ª. ed., Pearson Education, 2013.

\_\_\_\_\_; LEHMANN, D. R. Brands and branding: research findings and future priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

\_\_\_\_\_; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de Marcas**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, John; SHARMA, Srinarayan; SETZEKORN, Kris. A framework for building brand equity online for pure-play B2C retailers and services. **The International Journal on Media Management**. Vol.4. n.2, p. 123-133, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**. 14ª ed. Prentice Hall – Pearson, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 3ªed. EUA: Sage, 2013.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza.; CAMARGO; Thiago Ianatoni .; CAVALCANTI, Rodrigo César Tavares. Particularmente Estilosa: A Personalidade da Marca Ronaldo Fraga. **RAD – Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 3, p. 15-32, 2015.

\_\_\_\_\_.; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Significado das marcas pelos consumidores em suas interações sociais: recurso simbólico de expressões de identidade cultural. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo. V. 11, n. 1, p. 47-74, jan./abril, 2012.

MUNIZ, Karlan Muller; MARCHETTI, Renato Zancan. Brand personality dimensions in the Brazilian context. **BAR**, Rio de Janeiro. V. 9, n. 2, art. 3, pp. 168-188, Apr./June 2012.

OGDEN, James. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Elaine de Oliveira; SERRALVO, Francisco Antônio; JOÃO, Belmiro Nascimento; FURLANI, Rosa Maria. O papel da comunidade integrada de marketing na construção do valor da marca: O caso Bunge Fertilizantes. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, SP. Vol. 11, n. 21, p127-159, jan.-jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **O papel da comunidade integrada de marketing na construção do valor da marca: O caso Bunge Fertilizantes**. O caso Bunge Fertilizantes. 2011. 155 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder de. Valor da marca: conceitos, abordagens e estado da arte no Brasil. In: **III EMA**, 2008, Curitiba-PR. Anais eletrônicos do III Encontro de Marketing da ANPAD, 14 a 16 de maio de 2008.

PIATO, Éderson Luiz; SILVA, Andrea Lago da Silva; PAULA, Verônica Angélica Freitas de Paula. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n.3, p.463-476, s-et.-dez, 2008.

PRADO, Silvia Cristina. **A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; FARINHA, Henrique. Classificação e estratégias de marcas. In: SERRALVO, Francisco Antonio (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008, p-. 37-75.

RANDAZZO, SAL. **A criação de mitos na publicidade: como publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda. 2009.

SCHIEN, Edgar H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992.

SCHULTZ, Don E. Finally, good news for brand marketers. **Marketing Management**. [S.1.], v. 11, n. 1: 8-9, jan./feb. 2002.

\_\_\_\_\_. Getting to the heart to the brand. **Marketing Management**. [S.1], v.10, n. 3: 8-9, sept/oct. 2001.

\_\_\_\_\_; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2006.

SCIASCI, Victor; GARCIA, Sheila Farias Alves; GALLI, Carina do Lago Attadai. Posicionamento de marcas globais: um estudo bibliométrico da produção científica na área. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 67-93, maio/ago.2012.

SEMPREBON, Elder; PRADO, Paulo H. Muller. A influência do poder no relacionamento entre consumidor e marca. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 1, pp. 389-411, Jul./Ago. 2016.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estadão das Letras Editora, 2006.

SERRALVO, Francisco Antônio. Comportamento do consumidor, proposta de um modelo. **eGesta**, v.5, n.1, jan./mar./2009, p.47-70.

\_\_\_\_\_. **El desarrollo de las marcas y La influencia de las actitudes de los consumidores**. 164 f. Memoria PostDoctoral. Pós-doutorado em Administração, Universidad Santiago de Compostela, Espanha, p. 109, 2006.

\_\_\_\_\_; FURRIER, Márcio Tadeu. Fundamentos do posicionamento de marcas uma revisão teórica. **VII SEMEAD- Seminário em Administração FEA-USP**, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **A influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes**. São Paulo, 1999. 264 f. Tese de doutorado em Ciências Sociais – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

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

SOUZA, Rosana Vieira de. Comunicação integrada de marketing: natureza e desafios a sua implementação. *In: I EMA*, 2004, Porto Alegre-RS. Anais eletrônicos do I Encontro de Marketing da ANAPAD, 05 a 07 de novembro de 2004.

TAVARES, Mauro Calixta; URDAN, André Torres; SHINGAKI, Helena Belintani. Transferência de significados entre consumidores, personagens e marca: proposição de um novo modelo. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**. Vol. 13, n. 1, jan./mar. 2014.

TOLEDO, Geraldo Luciano; KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, 2005.

TORRES, Daniela Ferro; GONÇALVES, Carlos Alberto; GOSLING, Marlusa; VEIGA, Ricardo Teixeira. Modelo de avaliação da relação entre a reputação e o valor da marca: um estudo no setor automotivo. **GESTÃO.Org- Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** – v 1. N. 9, p. 57 – 85, jan./abr. 2011.

TRINTA, José Luiz.; CAMPOMAR, Marcos Cortez; BACELLAR, Fátima Cristina Trindade. Avaliação de marcas: estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing. **Revista Alcance-** V. 18, n. 2, p. 46-62, 2010.

VENKATESH, Alladi; PEÑALOZA, Lisa. The value of value in CCT. **Marketing Theory**, v. 14, n. 1, p. 135-138, feb. 2014.

WHITE, Roderick. Marcas e publicidade. In: JONES, John Philip (Org.). **A publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004, p. 77-93.

YANAZE, Mitsuro Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2ª ed.; São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## 8 APÊNDICE A -

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO****Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração****Pesquisa Referente à: “PROPOSTA DE UM MODELO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA, CASOS: AREZZO E SCHUTZ**

Caríssima,

Sou doutoranda em administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC-SP e orientanda do Profº. Doutor Francisco Antônio Serralvo. Estou realizando uma pesquisa com levantamento de informações referente à proposta de um modelo de construção de marca, analisando as marcas Arezzo e Schutz respectivamente. Nesse sentido, gostaria de convidá-la a participar dessa pesquisa, pois, sua opinião como consumidora, das respectivas marcas são de suma importância para realização dessa tese de doutorado. Peço por gentileza, alguns minutos e seu tempo e sua atenção para responder estas perguntas. Ressalto que sua participação neste estudo é completamente voluntária. As respostas dessa pesquisa serão estritamente confidenciais, não sendo necessária sua identificação. Para referências e mais informações, você poderá acessar o site <http://www.fea.pucsp.br/>, ou na plataforma Lattes, do meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo, <http://lattes.cnpq.br/2999474609778308>; como também o meu: <http://lattes.cnpq.br/0391826506838812>.

Agradeço-lhe pela atenção e colaboração por prestar esta valiosa ajuda na realização desta pesquisa de doutorado.

Cordialmente,

**Elaine Ribeiro de Oliveira**  
**Doutoranda em Administração**  
**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC/SP**



## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

### Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Segue a abaixo, além do espaço referente sua identificação (**não é obrigatório**), as perguntas enumeradas de 01 a 08, ao estudo da proposta de um modelo construção de marca, pertinentes aos casos das marcas Arezzo e Schutz e, posteriormente um espaço reservado para comentários e sugestões, caso seja necessário.

#### Primeira parte: Identificação:

Nome da participante: _____	
Idade: _____	Profissão: _____ Cargo: _____
Cidade: _____	Estado: _____
Nível de escolaridade: _____	

#### Segunda parte: perguntas enumeradas de 1 a 8:

1. O que leva você adquirir e usar as marcas Arezzo ou Schutz?
2. As marcas, Arezzo ou Schutz, se comunicam com você?
3. Como que a marca Arezzo ou Schutz interage com você?
4. As marcas, Arezzo ou Schutz demonstram algum tipo de benefício a você? Como?
5. Como as marcas, Arezzo ou Schutz transmitem sua identidade?
6. Você consegue perceber a sustentabilidade das marcas Arezzo ou Schutz? Como?
7. O que você considera importante ao adquirir as marcas Arezzo ou Schutz?
8. As marcas Arezzo ou Schutz conseguem lhe encantar? Como?

## 8.1 APÊNDICE B -

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO****Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração****Pesquisa Referente à: “PROPOSTA DE UM MODELO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA, CASOS: AREZZO E SCHUTZ**

Gestão Arezzo &Co.,

Prezados,

Sou doutoranda em administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC-SP e orientanda do Profº. Doutor Francisco Antônio Serralvo. Estou realizando uma pesquisa com levantamento de informações referente à proposta de um modelo de construção de marca, analisando as marcas Arezzo e Schutz respectivamente. Nesse sentido, gostaria de convidá-lo a participar dessa pesquisa, pois, sua opinião Gestor, das respectivas marcas são de suma importância para realização dessa tese de doutorado. Peço por gentileza, alguns minutos e seu tempo e sua atenção para responder estas perguntas. Ressalto que sua participação neste estudo é completamente voluntária. As respostas dessa pesquisa serão estritamente confidenciais, não sendo necessária sua identificação. Para referências e mais informações, você poderá acessar o site <http://www.fea.pucsp.br/>, ou na plataforma Lattes, do meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo, <http://lattes.cnpq.br/2999474609778308>; como também o meu: <http://lattes.cnpq.br/0391826506838812>.

Agradeço-lhe pela atenção e colaboração por prestar esta valiosa ajuda na realização desta pesquisa de doutorado.

Cordialmente,

**Elaine Ribeiro de Oliveira**  
**Doutoranda em Administração**  
**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC/SP**



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração**

Segue a abaixo, além do espaço referente sua identificação (**não é obrigatório**), as perguntas enumeradas de 01 a 05, ao estudo da proposta de um modelo construção de marca, pertinentes aos casos das marcas Arezzo e Schutz e, posteriormente um espaço reservado para comentários e sugestões, caso seja necessário.

**Primeira parte- Identificação:**

Nome da participante: _____	
Idade: _____	Profissão: _____ Cargo: _____
Cidade: _____	Estado: _____
Nível de escolaridade: _____	

**Segunda parte: perguntas enumeradas de 1 a 5:**

1. Quais são as ações de Comunicação mais utilizadas pelas as marcas Arezzo e Schutz?
2. Como que estas ações de comunicação são percebidas e valorizadas pelas consumidoras usuárias das respectivas marcas?
3. Como que as marcas Arezzo e Schutz demonstram seus benefícios às consumidoras?
4. Como as marcas, Arezzo e Schutz transmitem sua identidade às consumidoras?
5. O que torna salutar na sustentabilidade das marcas Arezzo ou Schutz ao consumidor?

Obrigada pela sua participação e colaboração!!!!