



Parte 1 ► Definição de marketing e o processo de marketing (Capítulos 1-2)

Parte 2 ► Entendimento do mercado e dos clientes (Capítulos 3-6)

Parte 3 ► Elaboração de uma estratégia e de um mix voltados para o cliente (Capítulos 7-17)

Parte 4 ► Marketing ampliado (Capítulos 18-20)

Produtos, serviços e marcas: construção de valor para os clientes

Prévia do capítulo

Após examinar a estratégia de marketing orientada para o cliente, analisaremos com mais profundidade o mix de marketing: as ferramentas táticas que os profissionais de marketing utilizam para implementar suas estratégias e entregar um valor superior aos clientes. Neste e no próximo capítulo, estudaremos como as empresas desenvolvem e gerenciam os produtos e as marcas. E, nos capítulos seguintes, vamos analisar as ferramentas de determinação de preços, distribuição e comunicação de marketing. O produto e a marca são, geralmente, as primeiras e mais básicas considerações de marketing. Começaremos

com uma pergunta aparentemente simples: o que é um produto? A resposta pode não ser tão simples.

Antes de dar início ao capítulo, veremos uma boa história de marca. O marketing tem tudo a ver com a criação de marcas que se conectam com os clientes, e poucas empresas têm feito isso tão bem quanto a Nike. Ao longo de várias décadas, a Nike transformou seu logotipo em um dos símbolos de marca mais conhecidos do mundo. O sucesso excepcional da Nike vai muito além da fabricação e venda de bons artigos esportivos. Ele tem como base uma profunda conexão entre a emblemática marca Nike e seus clientes.

Nike: construção de um profundo relacionamento com os clientes da marca

O logotipo da Nike está em todo lugar! Só de brincadeira, tente contar o número de vezes que o logotipo da empresa aparece sempre que folhear uma revista esportiva, assistir a um jogo de basquete ou a uma partida de futebol na televisão. Por meio de um marketing inovador, ela transformou seu onipresente logo em um dos símbolos de marca mais conhecidos do planeta.

Durante a década de 1980, a Nike revolucionou o marketing esportivo. Para construir sua imagem de marca e obter participação de mercado, a empresa gastou muito mais do que seus concorrentes com o endosso de grandes celebridades, ostentosos e caros eventos promocionais, chamativos anúncios para a campanha “Just do it”. Mas a Nike proporcionou aos clientes muito mais do que bons artigos esportivos. Enquanto os concorrentes destacavam o desempenho técnico, ela construía relacionamento entre a marca e seus clientes. Além de calçados, roupas e equipamentos, a Nike comercializava um estilo de vida, uma verdadeira paixão por esportes, uma atitude *just do it* (simplesmente faça). Os clientes não somente usavam seus tênis: eles os vivenciavam. Como a empresa afirmou em seu site: “A Nike sempre soube a verdade — não se trata tanto dos calçados, mas para onde eles levam você”.

Ao longo do início dos anos 1990, a Nike se fortaleceu, entrando agressivamente em dezenas de novos esportes, como beisebol, golfe, skate, escalada, ciclismo e caminhada. A então jovem empresa, audaciosa, espalhou sua marca e seu logotipo famosos por tudo: de óculos de sol e bolas de futebol a luvas de beisebol e tacos de golfe. Parecia que as coisas não poderiam estar melhores.

No final da década de 1990, entretanto, a Nike tropeçou e suas vendas caíram. À medida que a empresa crescia, parecia que sua criatividade ia se esgotando, e os compradores que queriam um novo visual corriam para marcas da concorrência. Olhando para trás, o maior obstáculo da Nike pode ter sido seu incrível sucesso. Com o crescimento nas vendas, o logo da empresa pode ter se tornado comum demais para ser descolado. Em vez de ser *contra* o sistema, a Nike *era* o sistema. E o seu relacionamento com os clientes, que era tão harmonioso e próximo, esfriou. A Nike precisava reativar o significado da marca para os consumidores.

Para mudar as coisas, ela voltou às suas raízes: inovação em novos produtos e foco no relacionamento com o cliente. E isso foi planejado para criar um novo tipo de conexão entre a marca e o cliente — uma conexão mais profunda, mais envolvente. Nessa situação, em vez de simplesmente gastar mais do que os concorrentes com grandes campanhas publicitárias e com o endosso de celebridades que falam *para* os clientes, a Nike se voltou para inovadoras ferramentas de marketing digital e social que interagem *com* os clientes para construir experiências e comunidade de marca. De acordo com um analista do setor: “A lendária marca ampliou sua abordagem baseada em um único slogan e desenhou todo um novo manual para a era digital”. Hoje, ela está “desenvolvendo, sorrateiramente, uma [nova] revolução no marketing”.

A Nike ainda investe muito em propaganda criativa. Mas os seus gastos com as caras mídias impressa e a televisiva têm diminuído muito — atualmente, elas consomem apenas cerca de 20% do orçamento de 1 bilhão de dólares da empresa para comunicação. Em vez disso, a Nike gasta a maior parte de seu orçamento de marketing com mídia não tradicional. Utilizando ferramentas de mídia social conduzidas digitalmente e orientadas para a comunidade, a Nike está construindo comunidades de clientes que conversam sobre a marca, não apenas com a empresa, mas também entre si.

A Nike se tornou especialista em rede social, tanto on-line como off-line. Não importa se os clientes a conhecem por meio de anúncios, de eventos em uma loja Niketown, de sua página no Facebook, de seu canal no YouTube ou de um dos vários sites de comunidade da empresa — cada vez mais pessoas estão se juntando à experiência de marca da Nike. Considere o seguinte exemplo:

Em uma loja Niketown qualquer, pessoas que pensam e agem de maneira parecida se encontram duas vezes por semana para uma corrida fora do horário regular. Depois da corrida, os membros do clube de corrida Nike compartilham histórias na loja, onde tomam um lanche. A equipe da Nike mantém registro do desempenho dos membros, comemorando conquistas individuais. O evento é um exemplo clássico de construção de relacionamento próximo e pessoal com os clientes principais.

Mas a Nike foi além ao colocar seu toque pessoal. Ela amplia esse tipo de evento com uma rede social on-line que tem como objetivo estabelecer interações de longo prazo significativas com um número ainda maior de corredores. O site de corrida Nike+ permite que os clientes que possuem um iPod conectado ao tênis da empresa monitorem seu desempenho — a distância, o ritmo, o tempo e as calorias queimadas durante a corrida. Os usuários podem passar a monitorar seu desempenho quando quiserem, compará-lo com o de outros corredores e até mesmo participar de desafios locais ou mundiais.

Vamos falar sobre o envolvimento com a marca. O Nike+ pode ser a melhor alternativa como seu personal-trainer ou parceiro de corrida. A Nike oferece um “Nike coach”, que fornece conselhos e monta treinos a fim de ajudá-lo a se preparar para competições. Durante a corrida, ao final de cada milha percorrida, uma voz gentil lhe diz quanto você já percorreu e quanto ainda falta. Se você chega ao limite durante o treino, basta apertar um botão para ter acesso a “músicas de impacto” pessoalmente selecionadas, que dão um estímulo extra e o fazem voltar a correr. Na volta para casa, depois de resgatar rapidamente os dados de sua corrida, o Nike+ traça um histórico, mapeia e ajuda você a analisar o treino.

Cerca de 5 milhões de membros do Nike+ já acessam o site da Nike para verificar seu desempenho. A meta de longo prazo é ter 15% dos 100 milhões de corredores do mundo usando o sistema. O enorme sucesso do Nike+ ajudou a empresa a conquistar a impressionante marca de 61% do mercado de corrida norte-americano. Ele também gerou uma divisão totalmente nova — a Nike Digital Sports —, que tem como objetivo desenvolver tecnologias e dispositivos digitais para ajudar os usuários a monitorar seu desempenho em qualquer esporte. Por exemplo, recentemente, a divisão lançou a FuelBand, uma pulseira que registra a energia gasta em qualquer atividade física.

Graças a esforços como o Nike+, unidos a uma série de outras abordagens de mídia digital e social, a Nike construiu um novo grau de afinidade e um novo senso de comunidade não apenas com a marca e seus clientes, mas também entre eles. Em vez de depender de campanhas grandes, unilaterais, a Nike desenvolveu um repertório de abordagens interativas que conectam a marca diretamente com seus clientes, seja por meio de uma pulseira que registra o desempenho, um outdoor gigantesco em um prédio de 30 andares que traz posts de fãs no Twitter ou um importante comercial novo que é lançado

O sucesso excepcional da Nike vai muito além da fabricação e venda de bons artigos esportivos. Ele tem como base uma profunda conexão entre a emblemática marca Nike e seus clientes. Sorrateiramente, a empresa está desenvolvendo uma nova revolução no marketing de marca.



▲ A profunda conexão da Nike com seus clientes dá a ela uma forte vantagem competitiva. A Nike mescla a linha que separa a marca da experiência.

Imagem da Sport Photos/Newscom

no Facebook, e não no horário nobre da TV. Mais do que apenas algo para comprar, a marca Nike voltou a ser parte da vida e dos momentos dos clientes. Como resultado, a empresa continua sendo a maior do mundo em artigos esportivos — ela é 30% maior que seu concorrente mais próximo, a Adidas. Nos últimos cinco anos, enquanto a economia oscilante deixava sem fôlego a maioria das empresas de calçados e equipamentos esportivos, as vendas e o rendimento globais da Nike dispararam na frente.

Como em uma competição esportiva, a marca mais forte e mais bem preparada tem mais chance de vencer. Um relacionamento mais profundo com o cliente leva a uma forte vantagem competitiva. E a Nike está, novamente, muito próxima de seus clientes — talvez tão próxima quanto foi no início, quando Phil Knight vendia tênis de corrida pessoalmente, usando o porta-malas de seu carro. Como observou um autor: “A Nike está mesclando a linha que separa a marca da experiência”. De acordo com Mark Parker, CEO da Nike: “Conexão costumava ser ‘Aqui estão alguns produtos e aqui estão algumas propagandas. Esperamos que você goste’. Hoje, a conexão é um diálogo”.¹

Resumo dos objetivos

Objetivo 1	Definir <i>produto</i> e as importantes classificações de produtos e serviços. O que é um produto? (p. 244-250)
Objetivo 2	Descrever as decisões que as empresas tomam em relação a seus produtos e serviços individuais, suas linhas de produtos e seu mix de produtos (composto de produtos). Decisões de produtos e serviços (p. 250-257)
Objetivo 3	Identificar as quatro características que afetam o marketing de serviços e outras considerações adicionais de marketing que os serviços demandam. Marketing de serviços (p. 257-264)
Objetivo 4	Discutir a estratégia de branding — as decisões que as empresas tomam ao construir e gerenciar suas marcas. Estratégia de branding: construção de marcas fortes (p. 265-275)

Como mostrou o exemplo da Nike, em sua busca por criar relacionamento com os clientes, as empresas precisam construir e gerenciar produtos e marcas que se conectem aos clientes. Este capítulo começa com uma pergunta aparentemente simples: *O que é um produto?* Após respondermos a essa pergunta, verificaremos as formas de classificar os produtos nos mercados consumidores e organizacionais. Em seguida, discutiremos as importantes decisões que as empresas tomam em relação a produtos individuais, linhas de produtos e mix de produtos. Depois, analisaremos as características e as demandas de marketing de um tipo especial de produto: os serviços. Para finalizar, trataremos de uma questão extremamente importante: como as empresas constroem e gerenciam as marcas de produtos e serviços.

Objetivo 1

- Definir *produto* e as importantes classificações de produtos e serviços.

Produto

Qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Serviço

Uma atividade, benefício ou satisfação oferecida para venda que é essencialmente intangível e não resulta na posse de nada.

O que é um produto?

Definimos um **produto** como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os produtos incluem mais do que apenas objetos tangíveis, como carros, computadores ou celulares. Definidos de maneira ampla, os *produtos* também incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou uma mistura de tudo isso. Ao longo deste livro, utilizamos amplamente o termo *produto*, como uma dessas entidades ou todas elas. Assim, um iPhone da Apple, um Toyota Camry e um Caffé Mocha da Starbucks são produtos. Mas uma viagem a Las Vegas, os serviços de investimentos on-line da Schwab, sua página no Facebook e uma consulta ao médico da família também o são.

Por causa da sua importância na economia mundial, daremos especial atenção aos serviços. Os **serviços** são uma forma de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. São exemplos de serviços os bancários, hoteleiros, de viagens aéreas, de varejo, de comunicação sem fio e de reformas residenciais. Examinaremos os serviços mais detalhadamente neste capítulo.

Produtos, serviços e experiências

Os produtos são um elemento-chave da *oferta ao mercado*. O planejamento do mix de marketing (ou composto de marketing) começa com o desenvolvimento de uma oferta que proporcione valor aos clientes-alvo. Essa oferta se torna a base sobre a qual a empresa constrói relacionamentos lucrativos com os clientes.

A oferta de uma empresa ao mercado geralmente inclui tanto produtos tangíveis como serviços. Em um extremo, a oferta pode consistir em um *bem puramente tangível*, como sabonete, pasta de dente ou sal — nenhum serviço acompanha o produto. Em outro extremo estão os *serviços puros*, caso em que a oferta consiste basicamente em um serviço. São exemplos de serviços puros: uma consulta médica e serviços financeiros. Entre esses dois extremos, no entanto, são possíveis muitas combinações de produtos e serviços.

Hoje em dia, à medida que os produtos e serviços se tornam cada vez mais *commodities*, muitas empresas estão se voltando para um novo nível na criação de valor para seus clientes. Para diferenciar suas ofertas, mais do que simplesmente fabricar produtos e entregar serviços, elas estão criando e gerindo *experiências* para o cliente das quais seus produtos fazem parte.

Para algumas empresas, as experiências sempre foram uma parte importante de seu marketing. A Disney cria sonhos e lembranças por meio de seus filmes e parques temáticos. E a Nike há muito tempo declarou: “Não se trata tanto dos calçados, mas para onde eles levam você”. Hoje em dia, entretanto, todos os tipos de empresa estão remodelando seus produtos e serviços tradicionais para criar experiências. Por exemplo, os serviços da Starbucks vão além de uma xícara de café quente²:

Há três décadas, Howard Schultz teve a ideia de levar para os Estados Unidos uma cafeteria com estilo europeu. Ele acreditava que as pessoas precisavam diminuir o ritmo para “sentir o cheiro do café” e aproveitar um pouco mais a vida. O resultado disso foi a Starbucks. Essa cafeteria não vende apenas café: ela vende a experiência Starbucks, que enriquece a vida das pessoas. O cheiro, o assobio do vapor, as confortáveis cadeiras: tudo contribui para o ambiente da Starbucks. A empresa oferece a seus clientes o que ela chama de “terceiro lugar” — longe de casa e do trabalho —, um local para conversar e uma sensação de comunidade. Como resultado, a Starbucks fez com que o café deixasse de ser uma *commodity* e se tornasse um luxo de quatro dólares, e as vendas e os lucros da empresa têm subido como a fumaça de uma xícara de café quente.

As empresas que comercializam experiências percebem que os clientes, na realidade, estão comprando muito mais do que apenas produtos e serviços: estão adquirindo o que as ofertas *farão* para eles. Um recente anúncio da BMW coloca isso da seguinte maneira: “Há muito tempo, nós percebemos que aquilo que você faz as pessoas sentirem é tão importante quanto aquilo que você faz”.

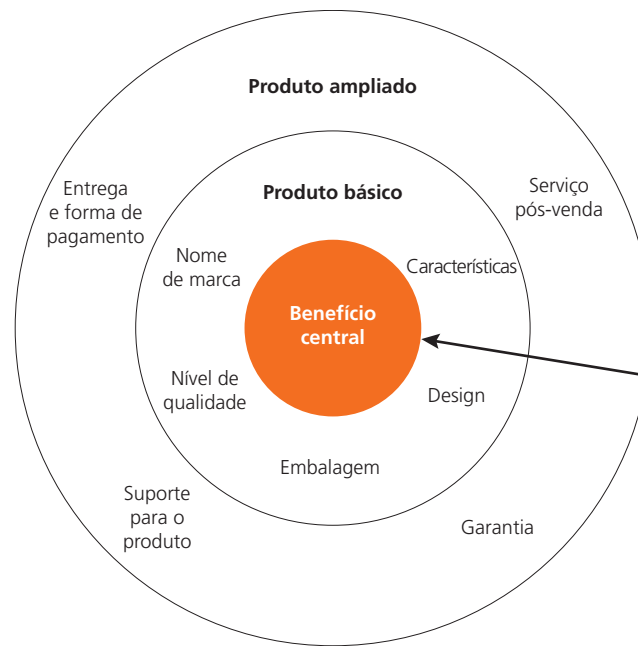


▲ Criação de experiências para o cliente: a Starbucks não vende café, mas a experiência Starbucks, que ela chama de “terceiro lugar”: longe de casa e do trabalho, um local para conversar e uma sensação de comunidade.

Daily Mail/Rex/Alamy

Níveis de produtos e serviços

As pessoas que criam produtos precisam pensar nos produtos e serviços em três níveis (veja a Figura 8.1). Cada nível agrega mais valor para o cliente. O nível mais básico é o *benefício central*, que trata da questão: *O que o cliente está de fato comprando?* Ao projetar produtos, os profissionais

**Figura 8.1** Três níveis de produto.

No nível mais básico, a empresa pergunta: "O que o cliente está comprando de verdade?". Por exemplo, as pessoas que compram um iPad da Apple estão adquirindo muito mais do que um tablet. Elas estão adquirindo entretenimento, autoexpressão, produtividade e conectividade — uma janela para o mundo, móvel e pessoal.

de marketing devem, primeiro, definir os benefícios ou serviços centrais, ligados à solução de problemas, que os consumidores procuram. A mulher que compra um batom adquire mais do que cor para os lábios. Charles Revson, da Revlon, percebeu isso logo: "Na fábrica, fazemos cosméticos; na loja, vendemos esperança". E as pessoas que compram um iPad da Apple estão adquirindo muito mais do que um tablet. Elas estão adquirindo entretenimento, autoexpressão, produtividade e conectividade com os amigos e a família — uma janela para o mundo, móvel e pessoal.

No segundo nível, o pessoal que cria produtos deve transformar o benefício central em um *produto básico*. Eles precisam desenvolver características, design, nível de qualidade, nome de marca e embalagem para os produtos e serviços. Por exemplo, o iPad é um produto básico. O nome, as peças, o estilo, as características, a embalagem e outros atributos desse produto foram cuidadosamente combinados para oferecer o benefício central de se manter conectado.

Por fim, as pessoas que criam os produtos devem desenvolver um *produto ampliado* ao redor do benefício central e do produto básico, oferecendo serviços e benefícios adicionais para o consumidor.

O iPad é mais do que um dispositivo digital. Ele oferece aos consumidores uma solução completa de conectividade. Assim, quando os consumidores compram um iPad, a Apple e seus revendedores também podem dar a eles uma garantia sobre as peças e a fabricação, instruções sobre como usar o aparelho, serviços rápidos de manutenção quando necessário e um site que pode ser acessado em caso de problemas ou dúvidas. A Apple também oferece uma enorme diversidade de aplicativos e acessórios.

Os consumidores veem os produtos como complexos conjuntos de benefícios que satisfazem suas necessidades. Ao desenvolver produtos, as empresas devem, primeiro, identificar quais *benefícios centrais* os consumidores procuram no produto. Em seguida, elas devem projetar o produto básico e procurar maneiras de *ampliar* esse produto, a fim de criar valor para o cliente e a mais satisfatória experiência de marca.



▲ Benefício central, produto básico e produto ampliado: as pessoas que compram um iPad estão adquirindo muito mais do que um tablet. Elas estão adquirindo entretenimento, autoexpressão, produtividade e conectividade — uma janela para o mundo, móvel e pessoal.

Betsie Van der Meer/Getty Images

Classificação de produto e serviço

Os produtos e serviços dividem-se em duas amplas classes baseadas nos tipos de consumidor que os utilizam: *produtos de consumo* e *produtos organizacionais*. Uma definição mais ampla de produto inclui também outros elementos comerciáveis, como experiências, organizações, pessoas, lugares e ideias.

Produtos de consumo

Produtos de consumo são produtos e serviços comprados por consumidores finais para uso próprio. Os profissionais de marketing geralmente trabalham com classificações adicionais para esses produtos com base no modo como os consumidores os compram. Entre os produtos de consumo estão: *produtos de conveniência*, *produtos de compra comparada*, *produtos de especialidade* e *produtos não procurados*. Esses produtos diferem na maneira como os consumidores os compram e, portanto, na maneira como são comercializados (veja a Tabela 8.1).

Produto de consumo

Produto comprado por consumidores finais para uso próprio.

▼ Tabela 8.1 Considerações de marketing para produtos de consumo.

Considerações de marketing	Tipo de produto de consumo			
	Conveniência	Compra comparada	Especialidade	Não procurados
Comportamento de compra do cliente	Compra frequente; pouco planejamento, comparação ou esforço na compra, baixo envolvimento do cliente	Compra menos frequente; muito planejamento e esforço na compra; comparação de marcas em relação a preço, qualidade e estilo	Forte preferência e fidelidade de marca; esforço especial na compra; pouca comparação de marcas; baixa sensibilidade ao preço	Pouca consciência e conhecimento de produto (e, quando há, pouco interesse ou até mesmo interesse negativo)
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Varia
Distribuição	Distribuição ampla; locais convenientes	Distribuição seletiva em menos pontos de venda	Distribuição exclusiva em um ou alguns poucos pontos de venda por área de mercado	Varia
Promoção	Promoção em massa feita pelo fabricante	Propaganda e venda pessoal feita tanto pelo fabricante como pelos revendedores	Promoção dirigida mais cuidadosamente feita tanto pelo fabricante como pelos revendedores	Propaganda agressiva e venda pessoal feita tanto pelos fabricantes como pelos revendedores
Exemplos	Pasta de dente, revistas e sabão em pó	Eletrodomésticos de grande porte, televisores, móveis e roupas	Produtos de luxo, como relógios Rolex e cristais finos	Seguro de vida e doação de sangue para a Cruz Vermelha

Fonte: Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012, p. 317. © 2012. Impresso e eletronicamente reproduzido com permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nova Jersey.

Produtos de conveniência são produtos e serviços de consumo que os clientes geralmente compram com frequência, rapidez e o mínimo de comparação e esforço. São exemplos desse tipo de produto: sabão em pó, balas, revistas e fast-food. Os produtos de conveniência costumam ser baratos, e as empresas os colocam em muitos lugares para que estejam prontamente disponíveis quando os consumidores precisarem deles ou os quiserem.

Produtos de compra comparada são produtos e serviços de consumo comprados com menos frequência e cujas características de adequabilidade, qualidade, preço e estilo são comparadas cuidadosamente pelos clientes. Ao adquirir produtos e serviços de compra comparada, os consumidores gastam muito mais tempo e esforço buscando informações e fazendo comparações. São exemplos desse tipo de produto: móveis, roupas, carros usados, eletrodomésticos de grande porte e serviços de hotelaria e de viagens aéreas. Os fabricantes de produtos de compra comparada costumam distribuir seus produtos em um menor número

Produto de conveniência

Produto de consumo que os clientes geralmente compram com frequência, rapidez e o mínimo de comparação e esforço.

Produto de compra comparada

Produto de consumo em que o cliente, no processo de seleção de compra, costuma comparar características como adequabilidade, qualidade, preço e estilo.

Produto de especialidade

Produto de consumo com características singulares ou identificação de marca pela qual um grupo significativo de compradores está disposto a fazer um esforço especial de compra.

Produto não procurado

Produtos de consumo que o cliente não conhece ou que conhece, mas, em geral, não pensa em comprar.

Produto organizacional

Produto comprado por indivíduos ou organizações para processamento posterior ou para uso na condução de um negócio.

de pontos de venda, mas oferecem um maior suporte de vendas para ajudar os clientes em seus esforços de comparação.

Produtos de especialidade são produtos e serviços de consumo com características singulares ou identificação de marca pela qual um grupo significativo de compradores está disposto a fazer um esforço especial de compra. São exemplos de produtos de especialidade: determinadas marcas de carros, equipamento fotográfico de preço alto, roupas de estilistas famosos, alimentos gourmet e serviços médicos ou jurídicos especializados. Um Lamborghini, por exemplo, é um produto de especialidade, uma vez que os compradores estão geralmente dispostos a percorrer grandes distâncias para comprá-lo. Os compradores não costumam comparar produtos de especialidade. Eles investem somente o tempo necessário para ir até os revendedores que têm o produto desejado.

Produtos não procurados são produtos de consumo que o cliente não conhece ou que conhece, mas, em geral, não pensa em comprar. Muitas inovações são produtos não procurados até que o consumidor se conscientize de sua existência por meio da propaganda. Exemplos clássicos de produtos e serviços conhecidos, mas não procurados, são: seguro de vida, serviços de funeral pré-planejados e doações de sangue para a Cruz Vermelha. Por causa de sua natureza, os produtos não procurados exigem muita propaganda, venda pessoal e outros esforços de marketing.

Produtos organizacionais

Produtos organizacionais são aqueles comprados para processamento posterior ou para uso na condução de um negócio. Assim, a diferença entre um produto de consumo e um produto organizacional é fundamentada na *finalidade* para a qual o produto é comprado. Se um consumidor compra um cortador de grama para uso doméstico, esse cortador é um produto de consumo. Se o mesmo consumidor compra o mesmo cortador para uso em sua empresa de paisagismo, o cortador passa a ser um produto organizacional.

Os três grupos de produtos e serviços organizacionais são: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços. O grupo de *materiais e peças* incluem as matérias-primas e os materiais e peças manufaturados. Matérias-primas consistem em produtos agropecuários (trigo, algodão, gado, frutas, vegetais) e produtos naturais (peixe, madeira, petróleo, minério de ferro). Já materiais e peças manufaturados são materiais componentes (ferro, fibras têxteis, cimento, fios) e peças componentes (pequenos motores, pneus, peças fundidas). A maioria dos materiais e peças manufaturados é vendida diretamente aos usuários organizacionais. Preço e serviço são os principais fatores de marketing; branding e propaganda tendem a ser menos importantes.

Bens de capital são produtos organizacionais que auxiliam na produção ou nas operações do comprador e incluem instalações e equipamentos acessórios. Instalações são compras de grande porte, como edificações (fábricas, escritórios) e equipamentos imobilizados (geradores, furadeiras de coluna, grandes sistemas de computador, elevadores). Entre os equipamentos acessórios estão máquinas e ferramentas de fábrica portáteis (ferramentas de mão, empilhadeiras) e equipamentos de escritório (computadores, aparelhos de fax, mesas). Os equipamentos acessórios têm uma vida mais curta do que as instalações e apenas auxiliam no processo de produção.

O último grupo de produtos organizacionais é o de *suprimentos e serviços*. Nesse grupo estão os suprimentos operacionais (lubrificantes, carvão, papel, lápis) e os itens de manutenção e reparo (tinta, pregos, vassouras). Os suprimentos são os produtos de conveniência da área organizacional, uma vez que costumam ser comprados com o mínimo de esforço e comparação. Os serviços organizacionais compreendem: serviços manutenção e reparo (limpeza de janelas, conserto de computadores) e serviços de consultoria (jurídica, gerencial, publicitária). Esses serviços normalmente são executados sob contrato.

Organizações, pessoas, lugares e ideias

Além de produtos e serviços tangíveis, os profissionais de marketing têm expandido o conceito de produto para abranger outras ofertas ao mercado: organizações, pessoas, lugares e ideias.

As organizações com frequência desenvolvem atividades para “vender” a organização em si. O *marketing de organização* consiste em atividades desenvolvidas para criar, manter ou mudar as atitudes e o comportamento de consumidores-alvo em relação a uma organização. Tanto as organizações comerciais como aquelas sem fins lucrativos praticam esse tipo de marketing. As empresas comerciais patrocinam campanhas de relações públicas e de *propaganda institucional*

para se autopromover e dar maior brilho a sua imagem. Por exemplo, a campanha “Planeta mais inteligente” da IBM a promove como uma empresa que oferece soluções inovadoras, as quais aumentam o Q.I. do mundo. As soluções inteligentes da IBM abrangem uma quantidade incrível de setores e processos — do comércio e comunicação digital a saúde, educação e sustentabilidade. Um anúncio da campanha diz como a IBM está ajudando a “monitorar a comida do campo ao garfo”, em um esforço para reduzir os 25% de alimentos produzidos no mundo que são atualmente desperdiçados. No outro extremo, anúncios dizem como as análises da IBM ajudaram o Departamento de Polícia da cidade de Nova York a reduzir a criminalidade em 35% e o estado de Nova York a economizar 889 milhões de dólares identificando pessoas que fraudam impostos.

Pessoas também podem ser consideradas produtos. O *marketing de pessoa* consiste em atividades realizadas para criar, manter ou mudar atitudes ou comportamento em relação à determinada pessoa. Pessoas que variam de presidentes, artistas e celebridades esportivas a profissionais como médicos, advogados e arquitetos utilizam o marketing de pessoa para criar reputação. E empresas, instituições de caridade e outras organizações usam pessoas famosas para ajudar a vender seus produtos ou causas. Por exemplo, a Nike é representada por atletas famosos, como Kobe Bryant, Serena Williams e centenas de outros espalhados pelo mundo, em esportes que vão de basquete e tênis a hóquei no gelo e críquete.

O uso habilidoso do marketing pode transformar o nome de uma pessoa em uma poderosa marca. Pense nos chefs da Food Network, que hoje se assemelham a estrelas do rock, com seus muitos fãs fervorosos. Hoje em dia, nos Estados Unidos, é difícil comprar produtos para a cozinha sem dar de cara com mercadorias endossadas por essas estrelas da culinária. Por exemplo, a chef Rachael Ray, uma celebridade, é um fenômeno de marketing. Além dos programas da Food Network, ela comanda seu próprio talk show; endossa uma série de utensílios de cozinha e talheres com cor laranja; tem sua própria marca de comida para cachorro chamada Nutrish; e estampa seu EVOO (azeite de oliva extravirgem, para aqueles que não estão familiarizados com o “Rayismo”). O público inclusive pode acessar a loja on-line de sua marca Rachael Ray, que traz a coleção Rachael Ray de “utensílios bacanas para sua cozinha”, com “ideias para cozinhar e entreter que você pode usar no dia a dia”.³

O *marketing de lugar* envolve atividades realizadas para criar, manter ou mudar atitudes ou comportamento em relação a determinados lugares. Cidades, estados, regiões e até países inteiros competem entre si para atrair turistas, novos moradores e convenções, bem como instalações e escritórios de empresas. O estado de Nova York anuncia “Eu amo Nova York”. E Michigan convida você a experimentar uma natureza intocada, lagos que parecem oceanos, quilômetros de plantação de cereja, gloriosos ocasos e céus noturnos salpicados de estrelas no “Puro Michigan”.

A Brand USA, uma parceria de marketing público-privada criada por uma lei do Congresso, promove os Estados Unidos como destino turístico para viajantes internacionais. Apoiada por um orçamento de 200 milhões de dólares, a missão da Brand USA é “representar a verdadeira grandeza dos Estados Unidos — de uma costa à outra”. A concorrência pelo turismo internacional é feroz por parte de outros países que promovem suas atrações, liderados pelo México, que investe cerca de 175 milhões de dólares por ano em propagandas sobre o país. A Grã-Bretanha investe 160 milhões; a Austrália, 107 milhões; e a Turquia, 99 milhões. Um especialista estima que, sem um marketing eficaz, os Estados Unidos possivelmente teriam perdido 78 milhões de visitantes nos últimos dez anos, o que representa cerca de 606 bilhões de dólares em gastos dos turistas. A campanha de marketing da Brand USA inclui anúncios e promoções do país inteiro, além de um site completo: o DiscoverAmerica.com, que traz dados sobre destinos, informações e dicas sobre viajar para os Estados Unidos e ferramentas de planejamento de viagem.⁴

Ideias também podem ser promovidas. Em certo sentido, todo marketing é o marketing de uma ideia, seja ela a ideia geral de escovar os dentes ou a ideia específica de que as pastas de dente Crest geram “sorrisos saudáveis e bonitos para a vida”. Aqui, no entanto, estreitamos nosso foco e o colocamos no marketing de *ideias sociais*. Essa área tem sido chamada de



▲ Marketing de organização: a campanha “Planeta mais inteligente” da IBM a vende como uma empresa que ajuda a aumentar o Q.I. do mundo. Este anúncio diz como as tecnologias da IBM estão ajudando a criar cadeias de suprimento de alimentos mais seguras.

Cortesia da International Business Machines Corporation, © International Business Machines Corporation.

Marketing social

A utilização de conceitos e ferramentas de marketing comercial em programas desenvolvidos para influenciar o comportamento de indivíduos, a fim de melhorar o bem-estar deles e da sociedade.

marketing social, definida pelo Social Marketing Institute (SMI — Instituto de Marketing Social) como a utilização de conceitos e ferramentas de marketing comercial em programas desenvolvidos para influenciar o comportamento de indivíduos, a fim de melhorar o bem-estar deles e da sociedade.⁵

Os programas de marketing social abrangem uma ampla variedade de questões. Por exemplo, o Ad Council of America (Conselho de Propaganda dos Estados Unidos), que pode ser acessado no site <www.adcouncil.org>, desenvolveu dezenas de campanhas publicitárias de caráter social, envolvendo questões que variam de cuidados com a saúde, educação e sustentabilidade ambiental e direitos humanos e segurança pessoal. Mas o marketing social envolve muito mais do que somente propaganda — o SMI encoraja a utilização de uma série de ferramentas de marketing. “O marketing social vai muito além do ‘P’ promocional do mix de marketing, incluindo todos os outros elementos que visam a alcançar os objetivos de mudança social”, diz o diretor-executivo do SMI.⁶

Objetivo 2

- Descrever as decisões que as empresas tomam em relação a seus produtos e serviços individuais, suas linhas de produtos e seu mix de produtos (composto de produtos).

Decisões de produtos e serviços

As empresas tomam decisões relacionadas a produtos e serviços em três níveis: decisões de produto individual, decisões de linha de produtos e decisões de mix de produtos. Discutiremos, a seguir, cada uma delas.

Decisões de produto e serviço individual

A Figura 8.2 mostra as importantes decisões que precisam ser tomadas no desenvolvimento e no marketing de produtos e serviços individuais. Vamos nos concentrar nas decisões relativas a *atributos do produto, branding, embalagem, rotulagem e serviços de apoio ao produto*.

Atributos do produto e serviço

Desenvolver um produto ou serviço envolve **definir os benefícios que ele vai oferecer**. Esses benefícios são comunicados e entregues por meio de atributos do produto como **qualidade, características e estilo e design**.

QUALIDADE DO PRODUTO. A **qualidade do produto** é uma das principais ferramentas de posicionamento do profissional de marketing. A qualidade afeta o desempenho do produto ou serviço e, portanto, está diretamente **relacionada com o valor e a satisfação para o cliente**. Em um sentido mais estrito, qualidade pode ser definida como “ausência de defeitos”. Mas a maioria das empresas vai além dessa definição. Em vez disso, elas definem qualidade em termos de criação de valor e satisfação para o cliente. A American Society for Quality (Sociedade Norte-Americana de Qualidade) define *qualidade* como as características de um produto ou serviço que sustentam sua capacidade de satisfazer necessidades expressas ou implícitas dos clientes. De modo similar, a Siemens define a qualidade da seguinte maneira: “Qualidade é quando nossos clientes voltam e nossos produtos não”.⁷

A **gestão da qualidade total** (TQM — *total quality management*) **é uma abordagem na qual todos os funcionários de uma empresa estão constantemente envolvidos no aprimoramento da qualidade dos produtos, serviços e processos de negócios**. Para a maioria das empresas líderes, a qualidade orientada para o cliente se tornou uma maneira de fazer negócios. **Hoje em dia, as empresas estão adotando uma abordagem de retorno da qualidade, considerando a qualidade um investimento e os esforços de qualidade responsáveis por seus resultados finais**.

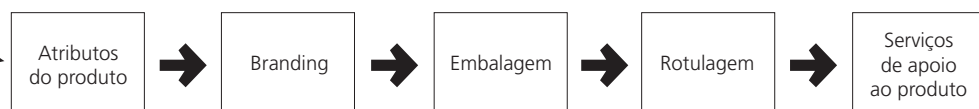
A **qualidade do produto tem duas dimensões: nível e conformidade**. Ao desenvolver um produto, o profissional de marketing deve primeiro escolher um **nível de qualidade** que sustentará o posicionamento do produto. Nesse caso, **qualidade do produto significa qualidade do desempenho — a capacidade que o produto tem de desempenhar suas funções**. Por exemplo, um Rolls-Royce oferece qualidade de desempenho superior a de um Chevrolet: ele roda de maneira mais suave, fornece mais luxo e conforto aos seus ocupantes e dura mais.

Qualidade do produto

As características de um produto ou serviço que sustentam sua capacidade de satisfazer necessidades expressas ou implícitas dos clientes.

Figura 8.2 Decisões de produto individual.

Não se esqueça da Figura 8.2. O foco de todas essas decisões é criar benefício central para o cliente.



As empresas raramente tentam oferecer o nível de qualidade de desempenho mais alto possível — poucos clientes querem ou podem bancar os altos níveis de qualidade oferecidos por produtos como um automóvel Rolls-Royce, um eletrodoméstico para cozinha Viking ou um relógio Rolex. Em vez disso, **as empresas optam por um nível de qualidade que seja compatível com as necessidades do mercado-alvo e os níveis de qualidade dos produtos concorrentes.**

Alta qualidade pode significar, além do nível de qualidade, altos níveis de consistência de qualidade. Nesse caso, **qualidade do produto significa qualidade de conformidade — ausência de defeitos** e também *consistência* na entrega do nível de desempenho pretendido. Todas as empresas devem lutar por altos níveis de qualidade de conformidade. Nesse sentido, um Chevrolet pode ter tanta qualidade quanto um Rolls-Royce. Embora um Chevrolet não tenha o mesmo nível de desempenho de um Rolls-Royce, ele pode entregar, com consistência, a qualidade que os clientes esperam e pela qual pagam.

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO. Um produto pode ser oferecido com características variáveis. O ponto de partida é um modelo básico, sem nada extra. A empresa pode, então, criar modelos de nível mais alto acrescentando mais características. De fato, as características são uma ferramenta competitiva para diferenciar os produtos da empresa dos oferecidos pelos concorrentes. Ser o primeiro fabricante a trabalhar com uma nova característica valorizada é uma das maneiras mais eficazes de competir.

Como uma empresa pode identificar novas características e decidir quais delas acrescentar a seu produto? Ela deve, periodicamente, conduzir levantamentos com os compradores que usaram o produto e fazer as seguintes perguntas: **qual é seu nível de satisfação com o produto? De quais características do produto você gostou mais? Quais características poderíamos adicionar para melhorar o produto?** As respostas a essas perguntas geram à empresa uma lista valiosa de ideias de características. Ela pode, então, avaliar o *valor* de cada característica para os clientes e compará-lo com seu *custo* para a organização. Características às quais os clientes atribuem alto valor em relação aos custos devem ser adicionadas.

ESTILO E DESIGN DO PRODUTO. Outro modo de agregar valor para o cliente é por meio do *design e estilo* diferenciados do produto. Design é um conceito mais amplo do que estilo. **O estilo simplesmente descreve a aparência de um produto. Ele pode atrair o olhar ou gerar indiferença.** Um estilo sensacional pode prender a atenção e produzir uma sensação estética agradável, mas não necessariamente faz que o produto tenha um *desempenho* melhor. Diferentemente do estilo, o design vai além da superfície — ele chega bem no centro do produto. **Um bom design contribui para a utilidade do produto e também para sua aparência.**

Um bom design não começa com a criação de novas ideias em brainstorming ou com a confecção de protótipos. Ele **começa com a observação dos clientes, com um profundo entendimento das suas necessidades e com a modelagem de sua experiência de uso do produto.** O pessoal responsável pelo design deve pensar menos nas especificações técnicas do produto e mais no modo como **os clientes vão usá-lo e se beneficiar dele.** Veja o processo e a filosofia de design extraordinários da OXO:⁸

Os produtos para cozinha e jardinagem da OXO, com um design exclusivo, são muito bonitos. Mas, para a OXO, um bom design significa muito mais do que uma boa aparência. Significa que as ferramentas OXO funcionam — e funcionam *mesmo* — para todo mundo. Para a OXO, design significa um misturador de salada que pode ser usado com uma mão; ferramentas com cabos que absorvem a pressão e não escorregam na mão, o que as tornam mais eficientes; ou um regador com um bico retrátil, que pode ser enchido e guardado com mais faci-



▲ Design do produto: a OXO se concentra na experiência desejada pelo usuário final e, então, transforma ideias malucas em produtos absurdamente úteis. OXO International Inc.

lidade. Desde que surgiu em 1990 com o Good Grips, um descascador de legumes supereficiente, a OXO é conhecida pelo design inteligente que facilita o dia a dia. Seu design que atrai o olhar e é extremamente útil já foi apresentado em exposições em museus, e a OXO está agora estendendo esse seu toque especial para suprimentos de escritório, dispositivos médicos e produtos para bebê. Muito do design da OXO vem diretamente dos usuários. “Todo produto que fabricamos começa com [...] a observação do modo como as pessoas usam as coisas”, diz Alex Lee, presidente da OXO. “Aqueles são as pedras preciosas — quando você acaba com um problema latente”. Por exemplo, após observar pessoas lutando com o tradicional copo de medida Pyrex, a OXO descobriu uma grande falha: não dá para saber quanto já tem no copo sem levantá-lo até o nível dos olhos. Como resultado, os copos de medida da OXO possuem marcações *internas* de medida, que podem ser lidas de cima, e as marcações são tão grandes que podem ser lidas sem óculos. Assim, a OXO começa com uma experiência desejada pelo usuário final e, então, transforma ideias malucas em produtos absurdamente úteis.

Branding

Talvez a habilidade mais distintiva dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar e gerenciar marcas. Uma **marca** é um nome, termo, sinal, símbolo ou design — ou uma combinação desses elementos — que identifica o fabricante ou o vendedor de um produto ou serviço. Os consumidores veem a marca como parte importante de um produto, e o branding pode agregar valor à compra de um consumidor. Os clientes atribuem significados às marcas e desenvolvem relacionamento com elas. Como resultado, as marcas possuem significados que vão muito além dos atributos físicos do produto. Considere, por exemplo, a Coca-Cola:⁹

Em um interessante teste de sabor envolvendo a Coca-Cola e a Pepsi, 67 entrevistados foram conectados a aparelhos que monitoram as ondas cerebrais enquanto consumiam ambos os produtos. Quando os refrigerantes não estavam identificados, as preferências do consumidor se dividiram ao meio. Mas, quando as marcas foram identificadas, os entrevistados preferiram a Coca em detrimento da Pepsi, por uma margem de 75% para a Coca-Cola e 25% para a Pepsi. Ao tomarem a marca Coca-Cola identificada, as áreas do cérebro dos consumidores que mais funcionaram foram aquelas associadas ao controle e à memória cognitivos — local em que os conceitos culturais são armazenados. Isso não aconteceu muito quando os entrevistados tomaram Pepsi. Por quê? De acordo com um especialista em estratégia de marca, isso tem a ver com o imaginário de marca da Coca-Cola, há muito estabelecido — o contorno da garrafa (quase centenário), as latas de um vermelho vivo, a fonte cursiva e sua associação com imagens emblemáticas, que vão de ursos polares ao Papai Noel. O imaginário da Pepsi não é tão profundamente enraizado. Aparentemente, as pessoas não ligam a Pepsi aos fortes e emocionais ícones norte-americanos associados à Coca-Cola. A conclusão disso tudo? Simples: a preferência do consumidor não é baseada apenas no sabor. O nome de marca emblemático da Coca-Cola faz a diferença.

O branding tornou-se tão importante que, hoje em dia, quase nada é comercializado sem uma marca. O sal é embalado em sacos com marca, porcas e parafusos comuns são embalados com o rótulo do distribuidor e peças para automóveis — velas de ignição, pneus, filtros — possuem nomes de marca diferentes dos usados pelos fabricantes de automóveis. Até frutas, verduras, laticínios e carne de frango têm marca — laranjas Sunkist, saladas prontas Dole Classic, leite Horizon Organic, frangos Perdue e ovos Eggland’s Best.

O branding ajuda os compradores de diversas maneiras. **Os nomes de marca ajudam os consumidores a identificar produtos que podem lhes trazer benefícios. As marcas também dizem algo sobre a qualidade e a consistência do produto** — consumidores que sempre compram a mesma marca sabem que vão obter as mesmas características, benefícios e qualidade toda vez que a adquirirem. O branding também oferece diversas vantagens para a empresa. **O nome de marca e a marca registrada da organização oferecem proteção legal a características singulares do produto que, de outro modo, poderiam ser copiadas pelos concorrentes. O branding também ajuda a empresa a segmentar mercados.** Por exemplo, em vez de oferecer apenas um produto genérico para todos os consumidores, a Toyota pode trabalhar com as marcas Lexus, Toyota e Scion e, ainda, com uma série de submarcas delas derivadas — como Camry, Corolla, Prius, Matrix, Tundra e Land Cruiser. Para completar, o nome de marca se torna a base sobre a qual pode ser construída toda uma história sobre as qualidades especiais do produto. Por exemplo, o Eggland’s Best se diferencia dos ovos comuns prometendo: “Melhor gosto. Melhor nutrição. Melhores ovos”.

Construir e gerenciar marcas talvez sejam as mais importantes tarefas dos profissionais de marketing. Trataremos da estratégia de branding detalhadamente, mais adiante, neste capítulo.

Marca

Um nome, termo, sinal, símbolo ou design — ou uma combinação desses elementos — que identifica os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencia dos oferecidos pelos concorrentes.

Embalagem

A **embalagem** envolve a concepção e a produção do recipiente ou envoltório de um produto. **Antigamente, a principal função da embalagem era guardar e proteger o produto.** Nos últimos tempos, entretanto, a embalagem se tornou em uma importante ferramenta de marketing. **O aumento da concorrência e o abarrotamento das prateleiras das lojas de varejo significam que, agora, as embalagens devem realizar inúmeras tarefas de vendas, que variam de atrair a atenção dos compradores até comunicar o posicionamento da marca e fechar a venda.** Como observa uma analista: “Nem todo consumidor vê a propaganda de uma marca ou é exposto a uma ação de mídia social interessante que a marca tenha feito. Mas todos os consumidores que compram seu produto interagem com sua humilde embalagem”.¹⁰

As empresas estão notando o poder de uma boa embalagem na geração do reconhecimento imediato da marca por parte do consumidor. Por exemplo, um supermercado médio possui em seu estoque cerca de 38.700 itens; um hipermercado médio do Walmart armazena 142 mil itens. O comprador típico toma 70% de suas decisões de compra nas lojas e passa por aproximadamente 300 itens por minuto. Nesse ambiente altamente competitivo, a embalagem pode representar a última (e a melhor) chance que a empresa tem para influenciar os compradores. Assim, para muitas empresas, a embalagem se tornou uma importante mídia promocional.¹¹

Embalagens mal projetadas podem gerar aborrecimentos para os consumidores e perdas de vendas para a empresa. Pense em todas as embalagens difíceis de abrir, como as caixinhas dos DVDs, absurdamente lacradas com aquele plástico pegajoso, envolto com fitas que cortam os dedos, ou então protegidas por aquelas embalagens que dão nos nervos e mandam cerca de 6 mil pessoas para o hospital todo o ano com cortes e perfurações. Outra questão envolvendo embalagem é o excesso — quando um pequenino pen-drive embalado em um papelão e um plástico de tamanho exagerado é entregue em uma caixa gigante. **O excesso de embalagem gera uma quantidade inacreditável de desperdício, frustrando as pessoas que se preocupam com o meio ambiente.**¹²

Em contrapartida, embalagens inovadoras podem conferir à empresa uma vantagem em relação a seus concorrentes e aumentar as vendas. Por exemplo, recentemente, a Puma substituiu a caixa de sapato tradicional por uma alternativa atraente e funcional, além de ecológica — a Clever Little Bag:¹³

Em sua busca pela próxima geração de embalagem de calçados, os designers da Puma passaram 21 meses testando 40 protótipos de caixa de sapato, checando o potencial impacto ambiental delas da produção e transporte até o uso e futuro reúso. Eles vieram, então, com o que a Puma chama de Clever Little Bag (embalagem pequena mais inteligente), que causa um grande impacto. A nova caixa — a qual consiste em acomodar o tênis num fino papelão que é introduzido em uma atrativa bolsa vermelha reutilizável — precisa de 65% menos de papel para ser feita e reduz o consumo de água, energia e combustível durante a produção em mais de 60% por ano. Por ocupar menos espaço e ser mais leve, a nova caixa também diminui em 10 mil toneladas por ano as emissões de carbono durante as entregas. E mais: tudo é 100% reciclável. Em suma, a Clever Little Bag da Puma é mais do que simplesmente ecológica. Ela tem tudo a ver com os gostos dos consumidores e os resultados finais da empresa. Muito inteligente, não?



▲ Embalagem inovadora: a próxima geração de embalagem de calçados da Puma — a Clever Little Bag — é mais do que simplesmente ecológica. Ela tem tudo a ver com os gostos dos consumidores e os resultados finais da empresa. Muito inteligente, não?

PUMA

Nos últimos anos, a segurança do produto também se tornou uma importante preocupação no que se refere às embalagens. Todos nós já aprendemos a lidar com aquelas embalagens “à prova de crianças”, tão difíceis de abrir. Após a onda de assustadoras adulterações de produtos na década de 1980, muitos fabricantes de remédios e de produtos alimentícios passaram a acondicionar seus produtos em embalagens à prova de adulteração. **Ao tomar decisões relacionadas à embalagem, a empresa também deve ter em mente as crescentes preocupações ambientais.** Felizmente, muitas empresas, como a Puma, adotaram uma postura ecológica, reduzindo suas embalagens e utilizando materiais ambientalmente responsáveis.

Embalagem

As atividades de concepção e produção do recipiente ou envoltório de um produto.

Rotulagem

Os rótulos vão de simples etiquetas presas aos produtos até projetos gráficos complexos que fazem parte da embalagem. Eles desempenham diversas funções. No mínimo, o rótulo identifica o produto ou a marca, como o nome Sunkist estampado em laranjas. O rótulo também pode descrever diversas coisas sobre o produto — quem o produziu, onde ele foi produzido, seu conteúdo, como deve ser usado e como deve ser utilizado com segurança. Por fim, ele pode ajudar a promover a marca, apoiar seu posicionamento e conectá-la com os clientes. Para muitas empresas, os rótulos se tornaram um importante elemento em campanhas de marketing mais amplas.

Os rótulos e os logotipos podem apoiar o posicionamento da marca e adicionar personalidade a ela. Por exemplo, embora parecido com o famoso logotipo vermelho, branco e azul que os consumidores viram pela primeira vez 60 anos atrás, a Pepsi recentemente lançou um novo logo, mais alegre. “Parece a mesma Pepsi que conhecemos e amamos”, diz um especialista em marca. “Mas é mais aventureiro, jovial, com um pouco mais de personalidade.” Ele representa um “espírito de otimismo e juventude”, diz um profissional de marketing da Pepsi.¹⁴

De fato, os rótulos e os logos se tornaram elementos essenciais na conexão entre a marca e o cliente. Por exemplo, recentemente, quando a Gap lançou uma versão mais moderna de seu famoso logo — o conhecido texto branco em um quadrado azul —, os clientes ficaram doidos e impuseram uma intensa pressão on-line. Depois de apenas uma semana, a Gap voltou com o logo antigo. Exemplos como esse “destacam a forte conexão que as pessoas têm com as representações visuais de suas adoradas marcas”, diz um analista.¹⁵



▲ Rótulos e logos: quando a Gap tentou modernizar seu famoso logo, os clientes ficaram doidos, destacando a forte conexão que as pessoas têm com as representações visuais de suas adoradas marcas.

Jean Francois FREY/PHOTOPQRIL'ALSACE/Newscom

Juntamente aos pontos positivos das embalagens e dos rótulos, existe uma longa história de preocupações legais envolvendo esses elementos. Nos Estados Unidos, em 1914, a Federal Trade Commission Act (Lei da Comissão Federal do Comércio) estabeleceu que embalagens ou rótulos falsos ou enganosos configuram concorrência desleal. Os rótulos podem enganar os consumidores, bem como errar na descrição de ingredientes importantes ou na inclusão de instruções de segurança necessárias. Como resultado, diversas leis federais e estaduais norte-americanas regulam a rotulagem. A mais importante é a Fair Packaging and Labeling Act (Lei de Embalagem e Rotulagem), de 1996, que determinou exigências compulsórias para a rotulagem, incentivou a autorregulação do setor de embalagens e permitiu que órgãos federais regulassem as embalagens em setores específicos.

Nos últimos tempos, a rotulagem foi afetada pelo preço por unidade de medida (anúncio do preço por unidade de uma medida-padrão), pela data de fabricação (descrição da validade do produto) e pela informação nutricional (declaração dos valores nutricionais do produto). Nos Estados Unidos, a Nutritional Labeling and Educational Act (Lei de Rotulagem e Informação Nutricional), de 1990, determina que os fabricantes apresentem informações nutricionais sobre os produtos alimentícios, e diversas ações generalizadas realizadas recentemente pela FDA (Food and Drug Administration — Administração de Alimentos e Medicamentos) regulam o uso de termos relacionados à saúde, como *baixo teor de gordura*, *light* e *rico em fibras*. Os fabricantes devem garantir que seus rótulos contenham todas as informações exigidas.

Serviços de apoio ao produto

O **serviço de atendimento ao cliente** é outro elemento da estratégia do produto. A oferta de uma empresa normalmente inclui alguns serviços de apoio, que podem ser uma parte pequena ou importante da oferta total. Mais adiante, neste capítulo, discutiremos serviços como produtos. Aqui, discutiremos serviços que ampliam os produtos básicos.

Os serviços de apoio podem ser uma parte importante da experiência total do cliente com a marca. Por exemplo, a sofisticada loja de departamentos Nordstrom sabe que **o bom marketing não termina com a realização da venda. Deixar os clientes felizes após a venda é o segredo para construir relacionamentos duradouros.** O lema da Nordstrom é: “Cuide dos clientes, custe o que custar”, antes, durante e após a venda.¹⁶

A Nordstrom coleciona histórias sobre seus heroicos serviços pós-venda, como a dos funcionários que entregaram pedidos na casa de clientes e a dos que aqueceram o carro deles enquanto ficavam um tempinho a mais comprando. Em um caso, de acordo com relatos, uma vendedora reembolsou um cliente por um pneu — a Nordstrom não vende pneus, mas a loja se orgulha de sua política de devolução, marcada pela ausência de perguntas. Em outro caso, um vendedor parou uma cliente na loja e perguntou se os sapatos que ela estava usando tinham sido comprados lá. Quando a cliente disse que sim, o vendedor insistiu em substituí-los imediatamente, afirmando que não tinham envelhecido tão bem quanto deveriam. Há inclusive a história de um homem cuja esposa faleceu deixando em aberto uma conta de 1 mil dólares na Nordstrom. A loja não apenas liquidou a conta, mas também enviou flores ao funeral. Esses serviços heroicos fazem com que os clientes continuem voltando.



▲ Atendimento ao cliente: a Nordstrom sabe que deixar os clientes felizes após a venda é o segredo para construir relacionamentos duradouros. O lema da Nordstrom é: “Cuide dos clientes, custe o que custar”.

AP Photo

O primeiro passo na elaboração de serviços de apoio consiste em, periodicamente, fazer um levantamento com os clientes para avaliar o valor dos serviços existentes e obter ideias para novos. Uma vez avaliada a qualidade dos diversos serviços de apoio aos clientes, a empresa deve tomar medidas para consertar os problemas e adicionar novos serviços que vão, ao mesmo tempo, encantar os clientes e gerar lucros para a empresa.

Atualmente, muitas empresas utilizam um sofisticado mix de telefone, e-mail, internet e tecnologias interativas de dados e voz para fornecer serviços de apoio que, antes, não eram possíveis. Por exemplo, a AT&T oferece um conjunto completo de serviços pós-venda para todos os seus produtos, de conexão sem fio a TV digital. Os clientes podem obter suporte técnico 24 horas por dia, 7 dias por semana, entrando em contato com uma AT&T Live Agent, por telefone ou on-line. Além disso, as páginas de suporte on-line da empresa trazem soluções para problemas, tours virtuais e uma seção “Pergunte ao Charles”, uma espécie de especialista virtual da AT&T.¹⁷

Decisões de linha de produtos

Além das decisões sobre produtos e serviços individuais, a estratégia do produto requer o desenvolvimento de uma linha de produtos. Uma **linha de produtos** é um grupo de produtos que são intimamente relacionados porque funcionam de maneira similar, são vendidos para os mesmos grupos de cliente, são comercializados por meio dos mesmos tipos de pontos de venda ou se enquadram em determinadas faixas de preços. Por exemplo, a Nike produz várias linhas de roupas e tênis esportivos, e a Marriott oferece diversas linhas de hotéis.

Aqui, a decisão mais importante envolve a *extensão da linha de produtos* — o número de itens que a linha traz. Se o gerente puder aumentar os lucros acrescentando itens, a linha é muito pequena; se ele puder aumentar os lucros abrindo mão de itens, ela é muito extensa. Os gerentes precisam analisar suas linhas de produtos periodicamente, a fim de avaliar as

Linha de produtos

Um grupo de produtos que são intimamente relacionados porque funcionam de maneira similar, são vendidos para os mesmos grupos de cliente, são comercializados por meio dos mesmos tipos de pontos de venda ou se enquadram em determinadas faixas de preços.

vendas e os lucros de cada item e entender como cada um deles contribui para o desempenho da linha como um todo.

Uma empresa pode expandir sua linha de produtos de duas maneiras: pela *complementação* ou pela *ampliação*. A *complementação da linha de produtos* envolve acrescentar mais itens à atual variedade da linha. Existem diversos motivos para complementar a linha de produtos: conquistar lucros adicionais, satisfazer revendedores, utilizar capacidade de produção em excesso, assumir a liderança como uma empresa de linha completa e preencher lacunas para afastar os concorrentes. No entanto, a complementação da linha passa do ponto quando resulta em canibalização e confusão por parte do cliente. A empresa deve garantir que novos itens sejam visivelmente diferentes dos existentes.

A *ampliação da linha de produtos* ocorre quando a empresa estende sua linha de produtos indo além da variedade atual. A empresa pode estender sua linha para baixo, para cima ou em ambos os sentidos. Empresas posicionadas na parte superior do mercado podem estender suas linhas para *baixo*. Uma empresa pode fazer isso para preencher uma lacuna de mercado, que de outra maneira poderia atrair um novo concorrente, ou para reagir ao ataque de um concorrente na parte superior. Ela também pode adicionar produtos à parte de baixo porque notou um crescimento mais rápido nos segmentos inferiores. As empresas podem ainda estender suas linhas de produto para *cima*. Muitas vezes, elas fazem isso para agregar prestígio a seus produtos atuais. Elas também podem ser atraídas por uma taxa de crescimento mais rápida ou por maiores margens no segmento superior.

Para ampliar seu apelo de mercado e estimular o crescimento, nos últimos anos a BMW estendeu sua linha em *ambos os sentidos*, ao mesmo tempo em que preencheu as lacunas entre eles.¹⁸

Na última década, a BMW passou por uma metamorfose, deixando de ser uma fabricante de carros com uma única marca e cinco modelos para se tornar uma potência com três marcas, 14 “séries” e mais de 30 modelos diferentes. Além de estender sua linha de produtos para baixo, com o MINI Cooper e seus modelos compactos série 1, a BMW a estendeu para cima, com a aquisição da Rolls-Royce. A empresa preencheu as lacunas entre os dois sentidos com os carros de dois lugares Z4, os cupês da série 6, os crossovers e os esportivos de ação da série X e os modelos de alto desempenho da série M. Próximo passo: uma oferta crescente de carros híbridos e totalmente elétricos. Como resultado, ela intensificou seu apelo para o rico, o super-rico e o aspirante a rico — e tudo isso sem se distanciar de seu autêntico posicionamento premium.

Decisões de mix de produtos

Uma organização que possui diversas linhas de produtos tem um mix de produtos. Um **mix de produtos (ou composto de produtos)** consiste em todas as linhas de produtos e itens que uma determinada empresa oferece para venda. O mix de produtos da Campbell Soup Company consiste em três grandes linhas de produtos: bebidas saudáveis, biscoitos e refeições rápidas.¹⁹ Cada linha de produtos consiste em diversas sublinhas. Por exemplo, a linha de refeições rápidas consiste em sopas, molhos e macarrões. Cada linha e sublinha possuem muitos itens individuais. Ao todo, o mix de produtos da Campbell inclui centenas de itens.

O mix de produtos de uma empresa possui quatro importantes dimensões: abrangência, extensão, profundidade e consistência. A *abrangência* de um mix de produtos refere-se ao número de diferentes linhas de produtos com que a empresa trabalha. Por exemplo, a Campbell Soup Company possui um mix de produtos não muito abrangente, que combina com sua missão “alimentar a vida das pessoas em qualquer lugar, todos os dias”. Em contrapartida, a GE fabrica mais de 250 mil itens em uma ampla variedade de categorias, que variam de lâmpadas a equipamentos médicos, motores de avião e locomotivas a diesel.

A *extensão* do mix de produtos se refere ao número total de itens com que a empresa trabalha em cada uma de suas linhas de produtos. A Campbell Soup possui diversas marcas em cada linha. Por exemplo, sua linha de refeições rápidas inclui as sopas Campbell’s, as sopas e caldos Wolfgang Puck, o molho de tomate Prego, o molho picante Pace e os caldos Swanson, além de outras marcas internacionais.

A *profundidade* da linha de produtos refere-se ao número de versões oferecidas de cada produto da linha. As sopas Campbell’s são oferecidas em sete variedades, que vão de sopas Campbell’s Condensed (que precisam de adição de água ou leite, por exemplo) e Campbell’s

Mix de produtos (ou composto de produtos)

O conjunto de todas as linhas de produtos e itens que uma determinada empresa oferece para venda.

Chunky (encorpadas) a sopas Campbell's Select Harvest (com produtos selecionados) e Campbell's Healthy Request (saudáveis). Cada variedade oferece uma série de formatos e formulações. Por exemplo, você pode comprar a sopa Campbell's Chunky Hearty Beef Noodle (com bastante carne e macarrão), a Chunky Chicken & Dumplings (com frango e cozidos) e a Chunky Steak & Potato (com carne e batata), e pode comprar em latas ou em embalagens para micro-ondas.

Por fim, a *consistência* do mix de produtos (composto de produtos) refere-se ao grau de proximidade das várias linhas de produtos no uso final, nas exigências de produção, nos canais de distribuição ou em qualquer outra característica. As linhas de produtos da Campbell Soup Company são consistentes se considerarmos que são produtos de consumo e passam pelos mesmos canais de distribuição. No entanto, são menos consistentes se considerarmos que desempenham diferentes funções para os compradores.

Essas dimensões do mix de produtos oferecem os meios para definir a estratégia de produtos da empresa. A organização pode ampliar seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, aumentando, assim, a abrangência de seu mix de produtos. Desse modo, as novas linhas são desenvolvidas em cima da reputação da empresa nas linhas existentes. A organização pode aumentar a extensão de suas linhas de produtos atuais, para se tornar uma empresa de linha completa. Pode também adicionar mais versões de cada produto e, assim, aumentar a profundidade seu mix de produtos. Por fim, a organização pode buscar uma consistência maior — ou menor — de sua linha de produtos, e isso depende se seu objetivo é ter boa reputação em apenas um campo ou em vários.

De tempos em tempos, a empresa pode ter que rever seu mix de produtos para reduzir linhas e modelos que não estão tendo um bom desempenho e para retomar seu foco. Por exemplo, como parte fundamental de sua recente virada, a Ford deu uma boa reduzida em seu mix de produtos:²⁰

A Ford reduziu sua multidão de marcas de 97 para menos de 20. Ela eliminou toda a linha Mercury e vendeu a linha Volvo. A redução das marcas da Ford deixou Alan Mulally, CEO da empresa, animado. Ele ainda fica perturbado pensando no tanto que a marca Ford tinha se tornado sem foco, sem graça. “Digo, nós tínhamos 97 desses, pelo amor de Deus!”, diz ele, apontando para a lista de modelos antigos. “Como você vai tornar tudo isso atrativo? Você chega aqui às oito da manhã e diz ‘das oito ao meio-dia vou me concentrar no nº 64. E, então, depois do almoço, vou trabalhar no nº 17’? Era ridículo.”

Marketing de serviços

Os serviços aumentaram muito nos últimos anos. Atualmente, eles são responsáveis por quase 65% do produto interno bruto (PIB) norte-americano. E o setor de serviços está crescendo. Estima-se que, em 2014, mais de quatro entre cinco empregos nos Estados Unidos serão nesse setor. Os serviços estão crescendo, inclusive, mais rápido do que a economia mundial, representando 64% do produto mundial bruto (PMB).²¹

O setor de serviços varia bastante. *Governos* oferecem serviços por meio de tribunais, agências de emprego, hospitais, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiros, serviços de correio e escolas. As *organizações privadas sem fins lucrativos* oferecem serviços por meio de museus, instituições de caridade, igrejas, faculdades, fundações e hospitais. E um grande número de *organizações empresariais* oferece serviços — companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, empresas de consultoria, escritórios de advocacia, consultórios médicos, empresas de entretenimento e telecomunicações, imobiliárias, varejistas e outras.



▲ Mix de produtos: a Campbell Soup Company possui um mix de produtos não muito abrangente, que combina com sua missão “alimentar a vida das pessoas em qualquer lugar, todos os dias”.

Campbell Soup Company

Objetivo 3

- Identificar as quatro características que afetam o marketing de serviços e outras considerações adicionais de marketing que os serviços demandam.

A natureza e as características de um serviço

Uma empresa deve considerar quatro características especiais dos serviços ao elaborar seus programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (veja a Figura 8.3).

Intangibilidade dos serviços

Os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra.

A **intangibilidade dos serviços** significa que eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. Por exemplo, as pessoas que se submetem a uma cirurgia plástica não podem ver o resultado antes da compra. Os passageiros de uma companhia aérea não têm nada, a não ser uma passagem e a promessa de que eles e suas bagagens chegarão a salvo (e espera-se que juntos) ao destino pretendido. Para reduzir a incerteza, os compradores buscam *sinais* da qualidade dos serviços. Eles tiram conclusões acerca da qualidade com base nas instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos e nas comunicações que podem ver.

Por isso, cabe ao prestador de serviços tornar os serviços tangíveis de uma ou de várias maneiras e enviar os sinais certos sobre a qualidade. A Mayo Clinic faz isso bem:²²

Quando se trata de hospitais, a maioria dos pacientes não consegue, de fato, julgar a “qualidade do produto”. Trata-se de um produto muito complexo para entender, e não tem como testá-lo antes de comprá-lo. Assim, na hora de escolher um hospital, grande parte das pessoas, inconscientemente, procura evidências de que a instalação funciona e que seja confiável. A Mayo Clinic não deixa essas evidências ao acaso. Em vez disso, ela oferece aos pacientes evidências organizadas e honestas acerca de sua dedicação para “oferecer o melhor cuidado a todo paciente todos os dias”.

Internamente, o pessoal da clínica é treinado para agir de uma maneira que sinaliza, com clareza, a preocupação da Mayo Clinic com o bem-estar de seus pacientes. Por exemplo, os médicos regularmente entram em contato com os pacientes para solucionar problemas de agenda. As instalações físicas da Mayo também enviam os sinais corretos. Elas são meticulosamente projetadas para oferecer um refúgio, transmitir cuidado e respeito e indicar competência. Procurando confirmações externas? Acesse a internet e ouça o que as pessoas dizem que estiveram na clínica e que trabalham lá. A Mayo Clinic utiliza redes sociais — de tudo, de blogs a Facebook e YouTube — para intensificar a experiência do paciente. Por exemplo, no blog Sharing Mayo Clinic (<<http://sharing.mayoclinic.org>>), pacientes e seus familiares relatam suas experiências com a Mayo, ao passo que os funcionários oferecem uma visão do que acontece por trás dos bastidores. O resultado? Clientes al-

tamente fidelizados que, de bom grado, espalham propaganda boca a boca positiva, construindo uma das marcas mais poderosas da área da saúde.

Os produtos físicos são fabricados, em seguida armazenados, depois vendidos e mais tarde consumidos. Já os serviços são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos, ao mesmo tempo. A **inseparabilidade dos serviços** significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas. Se for um funcionário da empresa prestadora de serviços quem fornecerá o serviço, então ele será parte do serviço. E os clientes não apenas compram e usam um serviço: eles também desempenham um importante papel em sua entrega. A coprodução do cliente torna a *interação entre o prestador de serviços e o cliente* uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado do serviço.

Inseparabilidade dos serviços

Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e não podem ser separados de seus fornecedores.

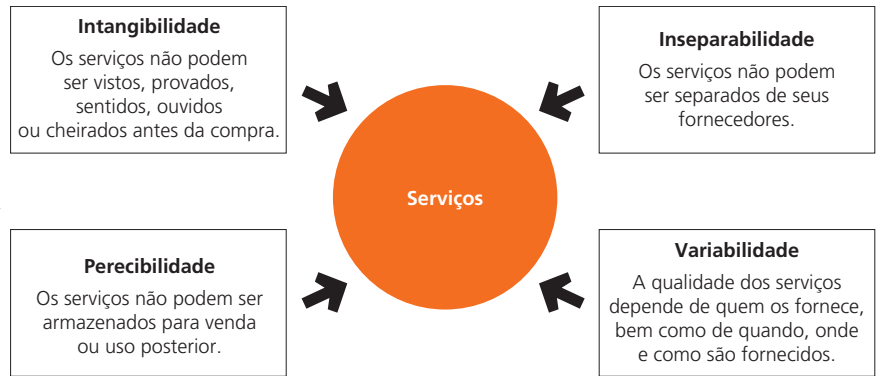


▲ Ao oferecer aos clientes evidências organizadas e honestas acerca de sua capacidade, a Mayo Clinic construiu uma das marcas mais poderosas na área da saúde. Seu blog Sharing Mayo Clinic permite que você ouça pessoas que estiveram na clínica ou que trabalham lá.

Mayo Clinic

Figura 8.3 Quatro características dos serviços.

Embora, no sentido geral, os serviços sejam “produtos”, eles possuem características e necessidades de marketing especiais. As maiores diferenças residem no fato de que os serviços são essencialmente intangíveis e são criados por meio de interações diretas com os clientes. Pense em sua experiência com uma companhia aérea e a compare com sua experiência com a Nike e a Apple, por exemplo.



A **variabilidade dos serviços** significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. Por exemplo, alguns hotéis — digamos, os da Marriott — têm a reputação de fornecer melhores serviços do que outros. Mesmo assim, em um algum hotel Marriott, um recepcionista pode ser alegre e eficiente, ao passo que outro, que está a apenas poucos metros de distância, pode ser desagradável e lento. Até a qualidade do serviço de determinado funcionário da Marriott varia de acordo com sua energia e estado de espírito no momento em que interage com cada hóspede.

Variabilidade dos serviços

A qualidade dos serviços pode variar muito, dependendo de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos.

A **perecibilidade dos serviços** significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Alguns médicos cobram uma espécie de multa dos pacientes que não comparecem a uma consulta marcada porque o valor do serviço existia somente naquele instante e desapareceu, já que o paciente não foi. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Contudo, quando ela flutua, as empresas prestadoras de serviços geralmente se veem diante de difíceis problemas. Por exemplo, por causa da demanda do horário de pico, as empresas de transporte público precisam ter um número muito maior de equipamentos do que seria necessário caso a demanda fosse estável ao longo do dia. Assim, as prestadoras de serviços costumam elaborar estratégias para obter um melhor equilíbrio entre demanda e oferta. Hotéis e resorts trabalham com preços menores na baixa estação para atrair mais hóspedes. E os restaurantes contratam funcionários em regime de meio período para trabalhar durante os períodos de pico.

Perecibilidade dos serviços

Os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.

Estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços

Exatamente como as empresas que fabricam produtos, as boas empresas que prestam serviços utilizam o marketing para se posicionar fortemente nos mercados-alvo escolhidos. A FedEx promete levar seus pacotes “mais rápido, mais longe”; a Angie’s List oferece “análises em que você pode confiar”. No Hampton, “nós amamos ter você aqui”. E o St. Jude Children’s Hospital está “descobrimos curas, salvando crianças”. Essas e outras empresas prestadoras de serviços estabelecem suas posições por meio de atividades tradicionais de mix de marketing. No entanto, como os serviços diferem dos produtos tangíveis, muitas vezes eles exigem abordagens de marketing adicionais.

A cadeia de valor dos serviços

Em uma empresa prestadora de serviços, o cliente e o funcionário da linha de frente *interagem* para, juntos, criar o serviço. A interação eficaz, por sua vez, depende das habilidades dos funcionários e dos processos que os apoiam. Assim, prestadoras de serviços bem-sucedidas concentram sua atenção tanto em seus clientes como em seus funcionários. Elas entendem como funciona a **cadeia de valor dos serviços**, que liga seus lucros à satisfação do funcionário e do cliente. Essa cadeia consiste em cinco elos:²³

Cadeia de valor dos serviços

A cadeia que liga os lucros da empresa à satisfação do funcionário e do cliente.

- *Qualidade do serviço interno*: uma boa seleção e treinamento dos funcionários, um ambiente de trabalho de qualidade e um forte apoio àqueles que lidam diretamente com os clientes, o que resulta em...
- *Funcionários satisfeitos e produtivos*: funcionários mais satisfeitos, leais e esforçados, o que resulta em...
- *Serviço de maior valor*: criação de valor e entrega de serviços mais efetivos e eficazes para o cliente, o que resulta em...
- *Clientes satisfeitos e fiéis*: clientes satisfeitos que se permanecem fiéis compram regularmente e dão indicações a outros clientes, o que resulta em...
- *Crescimento saudável da lucratividade dos serviços*: desempenho superior da empresa prestadora de serviços.

Como observa John Mackey, cofundador e CEO do Whole Foods Market: “Funcionários felizes resultam em clientes felizes. Clientes felizes fazem mais negócios com você. Eles se tornam defensores de sua empresa, o que resulta em investidores felizes”.²⁴ Portanto, prestadores de serviços formidáveis começam cuidando daqueles que cuidam dos clientes. Por exemplo, o atendimento ao cliente fabuloso da Zappos.com — varejista de sapatos, roupas e acessórios on-line — sabe que clientes felizes começam com funcionários felizes, dedicados e cheios de energia (veja o Marketing Real 8.1).

Assim, o marketing de serviços exige mais do que o tradicional marketing externo, que faz uso dos 4Ps. A Figura 8.4 mostra que o marketing de serviços também requer *marketing interno* e *marketing interativo*. **Marketing interno** significa que a empresa prestadora de serviços deve orientar e motivar seus funcionários que lidam com os clientes, bem como todo o pessoal que oferece serviços de apoio, para que trabalhem em *equipe* a fim de fornecer satisfação aos clientes. A empresa deve fazer com que todos os seus funcionários sejam orientados para o cliente. Na verdade, o marketing interno deve *preceder* o marketing externo. Por exemplo, a Zappos começa contratando as pessoas certas e, então, as orienta e as motiva cuidadosamente, para que entreguem um atendimento sem paralelo ao cliente.

Marketing interativo significa que a qualidade dos serviços depende fortemente da qualidade da interação entre o comprador e o vendedor durante a venda. No marketing de produtos, a qualidade daquilo que é comprado geralmente depende muito pouco do modo como é obtido. Mas, no marketing de serviços, a qualidade do serviço depende tanto de quem o entrega como da qualidade da entrega. Portanto, as empresas prestadoras de serviços devem dominar as habilidades do marketing interativo. A Zappos só contrata pessoas que nasceram com “paixão para atender” e as instrui, cuidadosamente, na arte de interagir com os clientes para satisfazer cada uma de suas necessidades. Todos os novos contratados — em todos os níveis — passam por um treinamento completo de quatro semanas sobre fidelidade do cliente.

Hoje, com o aumento da concorrência e dos custos e com a queda da produtividade e da qualidade, é necessário maior sofisticação no marketing de serviços. As empresas prestadoras de serviços se deparam com três importantes tarefas de marketing. Elas precisam melhorar a *diferenciação dos serviços*, a *qualidade dos serviços* e a *produtividade dos serviços*.

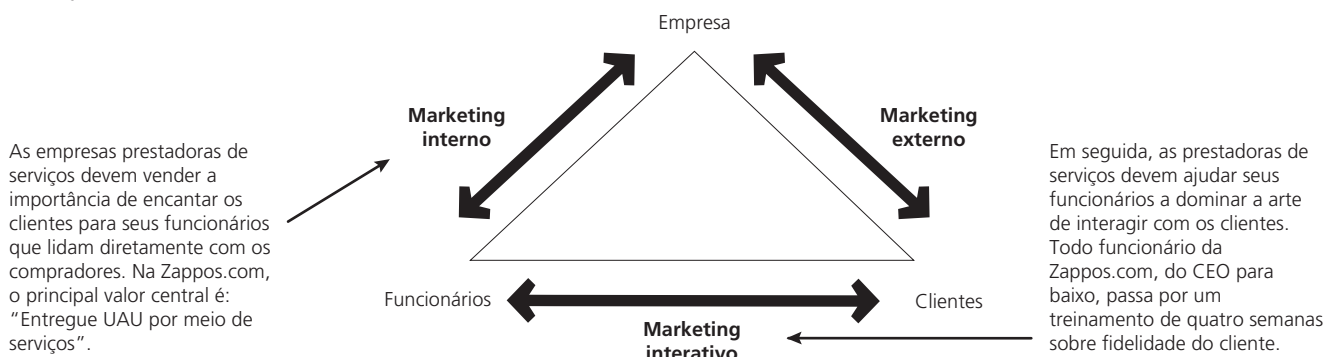
Marketing interno

Orientação e motivação dos funcionários que lidam com os clientes, bem como de todo o pessoal que oferece serviços de apoio, para que trabalhem em equipe a fim de fornecer satisfação aos clientes.

Marketing interativo

Treinamento dos funcionários de serviços na arte de interagir com os clientes para satisfazer suas necessidades.

Figura 8.4 Três tipos de marketing de serviços.



Marketing Real 8.1

Zappos.com: cuidando daqueles que cuidam dos clientes

Pense em um varejista com um serviço tão bom que seus clientes sonham que ele assuma o comando da Receita Federal ou abra uma companhia aérea. Isso pode parecer uma fantasia de marketing, mas é uma realidade no fabuloso atendimento do cliente da Zappos.com. Na Zappos, a experiência do cliente realmente vem em primeiro lugar — é uma obsessão diária. De acordo com Tony Hsieh, o moderado CEO da Zappos: “Nossa meta na Zappos é fazer que a marca Zappos tenha o melhor atendimento ao cliente e proporcione a ele a melhor experiência”. A Zappos é movida a serviços.

Desde o início, a determinada varejista on-line de sapatos, roupas, bolsas e acessórios fez do atendimento ao cliente a base de seu marketing. Como resultado, a Zappos cresceu absurdamente. Hoje, ela atende a mais de 10 milhões de clientes anualmente e sua venda bruta de mercadorias atinge 1,2 bilhões de dólares por ano. De fato, o sucesso on-line da Zappos e sua paixão pelos clientes fizeram dela um ideal a ser alcançado por outro varejista on-line também muito bem-sucedido e obcecado pelo cliente: a Amazon.com, que comprou a Zappos há alguns anos e permitiu que ela operasse como uma empresa independente.

Na Zappos, o cuidado com o cliente tem início com uma cultura profundamente enraizada, focada no cliente. Como a Zappos transforma essa cultura em uma realidade para o cliente? Tudo começa com os representantes do atendimento ao cliente — que a empresa chama de equipe de fidelidade do cliente. A maioria dos negócios da Zappos.com é proveniente de propaganda boca a boca e interações do cliente com os funcionários da empresa. E a Zappos sabe que clientes felizes começam com funcionários felizes, dedicados e cheios de energia. Assim, em primeiro lugar, a empresa contrata as pessoas certas, treinando-as meticulosamente nos aspectos básicos do atendimento ao cliente e motivando-as para atingir novos degraus no cuidado com os clientes.

“Ver clientes empolgados com os serviços que receberam na Zappos tornou-se uma coisa normal”, diz um executivo de marketing da empresa. “Não dá para ensiná-los; é preciso contratá-los.” A contratação das pessoas certas começa com um processo de inscrição. No site da Zappos, o convite para se inscrever dá pistas do tipo de pessoa que a empresa busca:

Por favor, verifique os dez valores centrais da Zappos Family antes de se inscrever. Eles estão no coração e na alma de nossa cultura e são fundamentais no modo como fazemos negócios. Se você é “divertido e um pouco estranho” — veja se os outros nove valores centrais têm a ver com você também —, por favor, analise as vagas abertas! “Obs.: na Zappos Family of Companies, pessoas com ego grande não são bem-vindas. Contudo, Eggos (marca de *waffles* congelados) grandes são muito bem-vindos e apreciados!”

Uma vez contratado, para garantir que a obsessão pelo cliente da Zappos permeie a organização, todo novo funcionário — do CEO e CFO ao comprador de sapatos infantis — é obrigado a passar por um treinamento de quatro semanas sobre fidelidade do cliente. De fato, em um esforço para eliminar pessoas que não se encaixam totalmente, a Zappos paga para

elas saírem. Ela oferece pelas quatro semanas de treinamento de atendimento ao cliente a enorme quantia de 4 mil dólares em dinheiro, além do pagamento pelas horas trabalhadas, se as pessoas deixarem a empresa. A teoria diz que aqueles que estão dispostos a pegar o dinheiro e sumir não se encaixavam mesmo à cultura da Zappos.

Estando em seus postos, a Zappos trata os funcionários da mesma maneira que trata os seus clientes. A cultura familiar da Zappos enfatiza “um trabalho que satisfaça e seja gratificante [...] e uma carreira da qual você possa se orgulhar. Trabalhe bastante. Curta bastante. O tempo todo!” A Zappos quer que seus funcionários sejam motivados — que se divirtam na empresa e se sintam bem em relação a ela. Para tanto, cria um clima relaxado, animado e muito familiar, que conta ainda com refeições grátis, uma sala de descanso, guerras com arminhas de brinquedo Nerf e concursos em que é preciso comer bolachas Oreo, sem falar dos amplos benefícios, desde a participação nos lucros até mesmo um especialista que os ajudam a lidar com questões pessoais em período integral — tudo isso faz da Zappos um ótimo lugar para se trabalhar. Na verdade, na mais recente lista da *Forbes* das cem melhores empresas para se trabalhar, a Zappos ocupa a 11ª posição.



▲ A Zappos sabe que clientes felizes começam com funcionários felizes, dedicados e cheios de energia. A Zappos “fica feliz em ajudar 24 horas por dia, 7 dias por semana”.

© 2013 Zappos.com, Inc. ou suas afiliadas

O resultado disso é o que um comentarista chama de “1.550 funcionários para sempre animados”. Todo ano a empresa publica um livro sobre a “cultura”, repleto de testemunhos não editados e geralmente sentimentais de “zapponianos” sobre o que significa trabalhar lá. “Oh, minha nossa”, diz um funcionário, “essa é minha casa longe de casa [...]. Mudou minha vida [...]. Nossa cultura é o principal motivo para trabalhar aqui”. Outro diz: “A coisa mais surpreendente de vir trabalhar aqui é que não existem limites. Qualquer coisa pela qual você é apaixonado é possível”. E quais são as coisas pelas quais os “zapponianos” são mais apaixonados? O valor central nº 1 da Zappos é: “Entregue UAU por meio de serviços”.

Por sua vez, esses funcionários entusiasmados são excelentes embaixadores da marca. Enquanto muitos sites escondem seus dados de contato embaixo de vários links porque, na realidade, não querem ouvir os clientes, a Zappos coloca seu telefone no topo de todas as suas páginas web, e seu call center funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. Hsieh vê todo contato com o cliente como uma oportunidade. “Nós queremos, de verdade, conversar com nossos clientes”, ele diz. “Se conduzimos bem as coisas durante a ligação, temos a oportunidade de criar um impacto emocional e uma memória duradoura”.

Hsieh insiste que os representantes sejam prestativos com qualquer coisa que os clientes peçam — e ele quer dizer isso mesmo. Por exemplo, um cliente ligou procurando uma pizzaria aberta depois da meia-noite em Santa Monica, na Califórnia. Dois minutos depois, um representante da Zappos encontrou uma para ele. E a Zappos não cobra seus representantes pelo tempo de chamada. A ligação mais longa da empresa, de uma cliente que queria que o representante a ajudasse enquanto ela

olhava o que pareceu milhares de pares de sapato, durou quase seis horas.

Na Zappos, cada funcionário é uma espécie de departamento de marketing. Os relacionamentos — dentro e fora da empresa — significam tudo para ela. Hsieh e muitos outros funcionários permanecem em contato direto com os clientes, entre si e com qualquer um interessado na empresa. Eles utilizam ferramentas de rede social, como Facebook, Twitter e blogs, para compartilhar informações, tanto boas como ruins. Essa abertura pode preocupar alguns varejistas, mas a Zappos a abraça.

A Zappos, inclusive, utiliza funcionários em seu marketing. Por exemplo, ela os coloca em vídeos curtos para descrever e explicar seus produtos. Há poucos anos, ela produziu 58 mil vídeos com pessoas da equipe — e não modelos profissionais — mostrando sapatos, bolsas e roupas. A Zappos descobriu que, quando o produto inclui uma explicação de alguém em vídeo, as compras aumentam e as devoluções diminuem. E os anúncios da Zappos que os norte-americanos veem na televisão, que mostram bonecos de clientes conversando com bonecos de representantes, são baseados em histórias reais do atendimento ao cliente, com funcionários de verdade da Zappos fazendo as vozes.

Moral da história: como a cadeia de valor dos serviços sugere, o bom cuidado com os clientes começa com o bom cuidado daqueles que cuidam dos clientes. O entusiasmo e a cultura da Zappos são contagiantes. Junte os clientes e os representantes da Zappos e boas coisas virão. “Alguns clientes perguntaram para nós se não poderíamos, por gentileza, fundar uma companhia aérea ou comandar a Receita Federal”, disse Hsieh, e acrescentou: “Daqui 30 anos, eu não descartaria uma companhia aérea Zappos que tivesse o melhor serviço”.

Fontes: trechos adaptados de Natalie Zmuda, “Zappos: customer service first — and a daily obsession”, *Advertising Age*, 20 out. 2008, p. 36; <<http://about.zappos.com/jobs>>. Acesso em: abr. 2012; com informações adicionais e citações de Tony Hsieh, “Zappos’s CEO on going to extremes for customers”, *Harvard Business Review*, jul./ago. 2010, p. 41-44; Sarah Nassauer, “A new sales model: employees”, *Wall Street Journal*, 17 mar. 2011, p. D3; Brian Solis, “Zappos’ Tony Hsieh delivers happiness through service and innovation”, 11 abr. 2011, <www.briansolis.com/2011/04/zappos-tony-hsieh-happiness/>; Robert Passikoff, “The zapposification of brands”, *Forbes*, 23 jun. 2011, <www.forbes.com/sites/marketshare/2011/06/23/the-zapposification-of-brands/>; “100 best companies to work for”, *Fortune*, 6 fev. 2012, p. 117; <www.youtube.com/users/zappos> e <www.zappos.com>. Acesso em: nov. 2012.

Gerenciamento da diferenciação dos serviços

Nessa época de intensa concorrência de preços, as empresas prestadoras de serviços com frequência reclamam da dificuldade de criar uma diferenciação entre seus serviços e os de seus concorrentes. Quando os clientes consideram parecidos os serviços prestados por diferentes empresas, eles se preocupam menos com o prestador do que com o preço. A solução para a concorrência de preços é o desenvolvimento de oferta, entrega e imagem diferenciadas.

A *oferta* pode incluir características inovadoras que a destacam das ofertas dos concorrentes. Por exemplo, alguns varejistas se diferenciam oferecendo coisas que vão muito além dos produtos que estocam. A Dick’s Sporting Goods cresceu e deixou de ser uma loja de produtos para pesca em Binghamton, Nova York, para se tornar uma megavarejista de artigos esportivos de 4,8 bilhões de dólares e 450 lojas espalhadas em 42 estados norte-americanos, oferecendo serviços interativos que a destacam das lojas de artigos esportivos comuns. Os clientes podem testar amostras de tênis na pista de corrida dentro das lojas, experimentar tacos de golfe em um analisador de *swing* de golfe e um campo para prática de tacadas curtas que também ficam dentro das lojas, atirar flechas com o seu conjunto de arcos e receber orientações de produtos voltados para ginástica e musculação de uma equipe interna de preparadores físicos. Esses serviços diferenciados ajudam a fazer da Dick’s “o destino final em termos de loja de artigos esportivos para atletas e entusiastas de atividades ao ar livre”.²⁵

As empresas prestadoras de serviços podem diferenciar a *entrega* de seus serviços contratando pessoas mais qualificadas e confiáveis para lidar diretamente com os clientes, desenvolvendo um ambiente físico de qualidade superior para a entrega do seu produto de serviço ou desenhando um processo de entrega melhor. Por exemplo, muitas redes de supermercados atualmente oferecem compras on-line e entregas em domicílio como uma melhor alternativa de fazer compras do que ter de dirigir, estacionar o carro, esperar na fila e levar as compras para casa. E a maioria dos bancos permite que você acesse informações sobre sua conta de praticamente qualquer lugar — de caixas eletrônicos a dispositivos móveis.

Por fim, as empresas prestadoras de serviços podem trabalhar na diferenciação de sua *imagem* por meio de símbolos e do branding. A Aflac adotou o pato como seu símbolo nas propagandas. Hoje, o pato está imortalizado em bichinhos de pelúcia e capas para taco de golfe, bem como em toques para celular e protetores de tela gratuitos. O famoso pato ajudou a fazer da grande, mas até então desconhecida, seguradora uma empresa memorável e acessível. Outros personagens e símbolos famosos ligados a serviços são: a lagartixa da GEICO, a Flo da Progressive Insurance, os arcs dourados do McDonald', as "boas mãos" da Allstate e o guarda-chuva vermelho da Travelers.



▲ Diferenciação dos serviços: empresas prestadoras de serviços podem diferenciar sua imagem usando personagens ou símbolos exclusivos, como o pato da Aflac.

Gerenciamento da qualidade dos serviços

Uma empresa prestadora de serviços pode se diferenciar entregando, consistentemente, qualidade superior àquela que seus concorrentes oferecem. Como já aconteceu com as empresas que fabricam produtos, hoje em dia, a maioria das empresas prestadoras de serviços pratica o movimento da qualidade direcionada para o cliente. E, como as organizações que vendem produtos, as prestadoras de serviços precisam identificar o que os clientes-alvo esperam em termos de qualidade dos serviços.

Infelizmente, é mais difícil definir e avaliar a qualidade dos serviços do que a dos produtos. Por exemplo, é mais difícil chegar a um consenso com relação à qualidade de um corte de cabelo do que à qualidade de um secador de cabelo. A retenção do cliente talvez seja a melhor medida da qualidade — a capacidade que a prestadora de serviços tem de conservar seus clientes depende do grau de consistência com que ela entrega valor a eles.

As grandes prestadoras de serviços estabelecem altos padrões de qualidade. Elas observam de perto o desempenho dos serviços, tanto o dos seus como o dos concorrentes. E não se contentam simplesmente com um bom serviço: seu objetivo é atingir a perfeição. Um padrão de desempenho de 98% pode parecer bom, mas, se usasse esse padrão, o U.S. Postal Service perderia ou mandaria para o endereço errado 391 mil correspondências por dia, ao passo que os farmacêuticos entenderiam errado mais 1,4 milhão de receitas por semana.²⁶

Diferentemente dos fabricantes de produtos que podem ajustar suas máquinas e matérias-primas até que tudo fique perfeito, a qualidade dos serviços sempre vai variar, dependendo das interações entre funcionários e clientes. Por mais que se esforcem, mesmo as melhores empresas ocasionalmente terão um atraso na entrega, uma carne queimada ou um funcionário rabugento. Contudo, uma boa *recuperação dos serviços* pode transformar clientes furiosos em clientes fiéis. Na verdade, uma boa recuperação pode gerar um índice maior de compra e fidelidade por parte do cliente do que se as coisas tivessem corrido bem logo no início. Por exemplo, a Southwest Airlines possui uma equipe proativa de comunicação com o cliente, cujo trabalho consiste em descobrir situações em que algo saiu errado — um atraso por problemas mecânicos, um mau tempo, uma emergência médica ou um passageiro louco de raiva — e remediar a experiência ruim rapidamente, se possível em até 24 horas. A comunicação da equipe com os passageiros, normalmente feita por e-mail, possui três componentes básicos: um sincero pedido de desculpa, uma breve explicação do que aconteceu e um presente para compensar (geralmente um crédito em dólares que pode ser usado no próximo voo com a Southwest). Pesquisas mostram que, quando a Southwest lida bem com uma situação de atraso, os clientes dão a ela notas de 14 a 16 pontos maiores do que quando os voos saem no horário.

Hoje em dia, mídias sociais como o Facebook e o Twitter podem ajudar as empresas a exterminar ou remediar a insatisfação do cliente com o serviço. Veja o exemplo do Marriott International:²⁷

John Wolf, diretor de relações públicas do Marriott Hotels, comanda uma equipe que trabalha em período integral monitorando o Twitter e outras mídias sociais da empresa. A equipe procura pessoas que estão reclamando dos serviços que receberam no Marriott. “Nós preferimos saber que existe um problema a não saber, e preferimos ter a oportunidade de resolvê-lo”, diz Wolf. Essa estratégia possibilita ao Marriott solucionar problemas com o cliente assim que eles surgem e recuperar clientes insatisfeitos. Por exemplo, quando a equipe descobriu um cliente regular infeliz que estava relatando no Twitter e em blogs sua experiência em um hotel Marriott, que tinha resultado em um par de sapatos destruído e em uma salgada conta na lavanderia do estabelecimento, eles o contataram via Twitter, pedindo seus dados de contato. No dia seguinte, o decepcionado cliente recebeu um telefonema pessoal do Marriott, que ofereceu uma explicação, sinceras desculpas e uma generosa quantia de pontos adicionais em seu cartão de fidelidade para serem usados em estadas futuras no Marriott. Resultado: um cliente novamente feliz e fiel que contou sua experiência positiva para outras pessoas em blogs e no Twitter.

Gerenciamento da produtividade dos serviços

Com seus custos crescendo rapidamente, as empresas prestadoras de serviços estão sofrendo uma grande pressão para melhorar a produtividade dos serviços. Elas podem fazer isso de diversas maneiras. Podem dar melhor treinamento aos atuais funcionários ou contratar novos, mais qualificados ou que trabalhem com mais afinco. Podem também aumentar a quantidade de serviços, abrindo mão de alguma qualidade. Por fim, podem aproveitar o poder da tecnologia. Embora costumemos pensar no poder da tecnologia como algo para economizar tempo e custos nas empresas de manufatura, ele também tem grande — e, muitas vezes, não utilizado — potencial para tornar as pessoas que trabalham com serviços mais produtivas.

No entanto, as empresas devem evitar dar importância demais à produtividade, a ponto de reduzir a qualidade. Tentativas de otimizar um serviço ou cortar custos podem tornar a prestadora de serviços mais eficiente no curto prazo, mas, a longo prazo, reduzir sua capacidade de inovar, de manter a qualidade dos serviços ou de atender às necessidades e aos desejos dos clientes. Muitas companhias aéreas, por exemplo, aprenderam essa lição a duras penas, tentando economizar diante de custos crescentes. Hoje, na hora de fazer o check-in, os passageiros de muitas companhias encontram totens que “economizam tempo”, em vez de receberem um atendimento pessoal. E a maioria das companhias aéreas parou de oferecer pequenas coisas grátis — como salgadinhos durante o voo — e passou a cobrar por tudo, de malas a assentos no corredor. O resultado disso é um avião cheio de clientes ressentidos. Em suas tentativas de melhorar a produtividade, essas companhias aéreas destruíram o atendimento ao cliente.

Assim, ao tentar aumentar a produtividade dos serviços, as empresas devem prestar atenção no modo como criam e entregam valor para o cliente. Elas devem tomar cuidado para não excluir os serviços do serviço. De fato, uma empresa pode, propositadamente, diminuir a produtividade dos serviços a fim de aumentar a qualidade deles, o que, por sua vez, permite a ela manter preços e margens de lucro maiores.²⁸



▲ Gerenciamento da produtividade dos serviços: as empresas devem ter cuidado para não irem longe demais. Por exemplo, em suas tentativas de melhorar a produtividade, algumas companhias aéreas destruíram o atendimento ao cliente.

AP Photo/Rick Bowmer

Estratégia de branding: construção de marcas fortes

Alguns analistas consideram as marcas o ativo mais perdurável de uma empresa, durando mais que seus produtos específicos e suas instalações. John Stewart, antigo CEO da Quaker Oats, uma vez disse: “Se esta empresa fosse dividida, eu lhe daria os terrenos e os prédios e ficaria com as marcas e as marcas registradas, e ganharia muito mais do que você”. Um ex-CEO do McDonald’s afirmou: “Se cada ativo, cada prédio e cada equipamento que possuímos fossem destruídos em um terrível desastre natural, seríamos capazes de tomar emprestado o dinheiro para substituí-los muito rapidamente, por causa do valor de nossa marca [...]. A marca é mais valiosa que o total de todos esses ativos”.²⁹

Assim, as marcas são ativos poderosos que devem ser cuidadosamente desenvolvidos e gerenciados. Nesta seção, analisaremos as principais estratégias para construir e gerenciar marcas de produtos e serviços.

Brand equity

As marcas são mais do que meros nomes e símbolos. Elas são um elemento-chave no relacionamento da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores em relação a um produto e a seu desempenho — tudo que o produto ou serviço *significa* para os consumidores. Em última instância, as marcas existem na mente dos consumidores. Como um respeitado profissional de marketing disse certa vez: “Os produtos são criados na fábrica, mas as marcas são criadas na mente”. Jason Kilar, CEO da Hulu, uma empresa que oferece serviços de vídeo on-line, acrescenta: “A marca é o que as pessoas dizem de você quando você não está na sala”.³⁰

Uma marca poderosa tem um alto brand equity. **Brand equity** é o efeito diferenciador que o conhecimento do nome de marca tem sobre a reação do cliente ao produto e seu marketing. Trata-se de uma medida da capacidade da marca de conquistar a preferência e a fidelidade do consumidor. Uma marca tem brand equity positivo quando os consumidores reagem mais favoravelmente a ela do que a uma versão genérica ou sem marca do mesmo produto. O brand equity é negativo quando os consumidores reagem menos favoravelmente à marca do que a uma versão sem marca.

As marcas variam no nível de poder e valor que têm no mercado. Algumas marcas — como Coca-Cola, Nike, Disney, GE, McDonald’s e Harley-Davidson, entre outras — se transformaram em ícones incrivelmente atrativos que mantêm seu poder no mercado há anos, até mesmo há gerações. Outras marcas — como Google, YouTube, Apple, Facebook, ESPN e Wikipedia — são recentes em termos de entusiasmo e fidelidade por parte do consumidor. Essas marcas triunfam no mercado não apenas porque entregam benefícios exclusivos ou serviços confiáveis. Em vez disso, elas se saem bem porque criam profundas conexões com os clientes. Por exemplo, para um devotado fã do Dunkin’ Donuts, um copo de café da empresa não é apenas café: é uma experiência extremamente satisfatória que nenhuma outra marca consegue oferecer tão bem. A Dunkin’ Donuts com frequência se sai melhor do que a Starbucks em taxas de fidelidade do cliente.

O BrandAsset Valuator, da agência de publicidade Young & Rubicam, avalia a força de uma marca com base em quatro dimensões da percepção do consumidor: *diferenciação* (o que faz a marca se destacar), *relevância* (o grau em que os consumidores sentem que ela atende às suas necessidades), *conhecimento* (quanto os consumidores sabem sobre a marca) e *estima* (o nível em que os consumidores admiram e respeitam a marca). Marcas com forte brand equity possuem altos índices nessas quatro dimensões. A marca precisa ser diferenciada, caso contrário os consumidores não terão motivo para escolhê-la em detrimento das demais. Contudo, o fato de uma marca ser bastante diferenciada não significa, necessariamente, que os consumidores vão comprá-la. A marca precisa se destacar de modo que seja relevante para as necessidades dos consumidores. Mesmo para uma marca diferenciada e relevante, a vitória está longe de garantida. Antes de responderem à marca, os consumidores precisam conhecê-la e entendê-la. E essa familiaridade deve levar a uma conexão forte e positiva entre o consumidor e a marca.³¹

Objetivo 4

- ◀ Discutir a estratégia de branding — as decisões que as empresas tomam ao construir e gerenciar suas marcas.

Brand equity

É o efeito diferenciador que o conhecimento do nome de marca tem sobre a reação do cliente ao produto e seu marketing.



▲ Muitas vezes, os consumidores criam elos muito fortes com determinadas marcas. Talvez a expressão final da devoção à marca seja tatuá-la em seu corpo.

Kristoffer Trippelaar/Alamy

Assim, um brand equity positivo deriva de sentimentos do consumidor em relação à marca e de suas conexões com ela. Muitas vezes, os consumidores criam elos *muito* fortes com determinadas marcas. Talvez como uma expressão final da devoção à marca, um número surpreendente de pessoas — e não apenas fãs da Harley-Davidson — tem sua marca favorita tatuada em seu corpo. Não importa se são marcas novas, contemporâneas, como Facebook e Amazon, ou marcas clássicas, mais antigas, como Harley e Reese's: marcas fortes são construídas ao redor de um ideal de melhoria da vida dos consumidores em algum aspecto relevante (veja o Marketing Real 8.2).

Uma marca com um alto brand equity é um ativo muito valioso. A *avaliação da marca* é o processo de estimar o valor financeiro total de uma marca. Calcular esse valor é difícil. Entretanto, de acordo com uma estimativa, o valor de marca da Apple é de colossais 153 bilhões de dólares, o do Google é de 112 bilhões, o da IBM é de 100 bilhões,

o do McDonald's é de 81 bilhões, o da Microsoft é de 78 bilhões e o da Coca-Cola é de 73 bilhões. Outras marcas classificadas como as mais valiosas do mundo são: AT&T, China Mobile, GE, Walmart e Amazon.com.³²

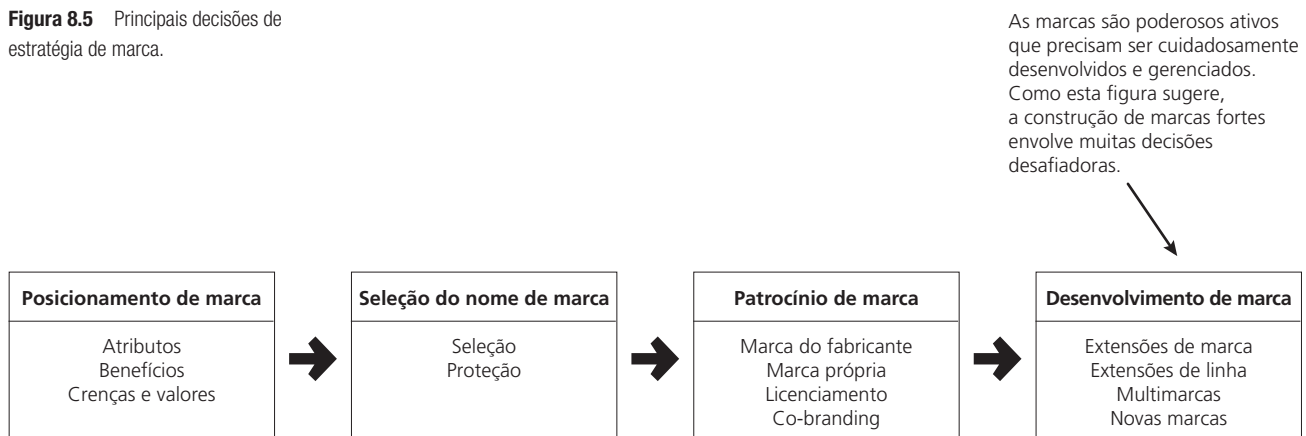
Um alto brand equity proporciona a uma empresa muitas vantagens competitivas. Uma marca poderosa desfruta um alto nível de consciência e fidelidade de marca por parte do consumidor. Como os consumidores esperam que as lojas disponibilizem a marca, a empresa tem mais força na negociação com os revendedores. Como o nome de marca carrega grande credibilidade, a empresa consegue lançar com mais facilidade extensões de marca e de linha. Uma marca poderosa também oferece à empresa algumas defesas contra a feroz concorrência por preço.

Acima de tudo, entretanto, uma marca forte forma a base para a construção de um relacionamento sólido e lucrativo com o cliente. O ativo fundamental por trás do brand equity é o customer equity — o valor do relacionamento com o cliente criado pela marca. Uma marca forte é importante, mas o que ela realmente representa é um conjunto lucrativo de clientes fiéis. O foco adequado do marketing é o desenvolvimento de customer equity, com a gestão da marca servindo de ferramenta essencial de marketing. As empresas precisam se ver não como um portfólio de marcas, mas sim de clientes.

Construção de marcas fortes

O branding traz decisões desafiadoras para as empresas. A Figura 8.5 mostra que as principais decisões de estratégia de marca envolvem *posicionamento de marca*, *seleção do nome de marca*, *patrocínio de marca* e *desenvolvimento de marca*.

Figura 8.5 Principais decisões de estratégia de marca.



Marketing Real 8.2

Marcas disruptivas: conexão com os clientes de uma maneira significativa

O que o Facebook, uma potência da rede digital social e contemporânea, tem a ver com a Reese's, um bombom de chocolate e manteiga de amendoim clássico e disponível há décadas? Aparentemente, não muito. Contudo, ambas as marcas constam na mais recente lista anual da consultoria Landor Associates, que traz as dez marcas mais disruptivas — uma relação de marcas de elite baseada em uma pesquisa abrangente que avalia a força da marca.

Todo ano, a pesquisa identifica as dez marcas com maior porcentagem de ganho nos quesitos saúde da marca e valor empresarial, como resultado de uma estratégia de marca excelente e de uma execução ao longo dos três anos anteriores. A pesquisa utiliza o Brand Asset Valuator da Young & Rubicam — um banco de dados com respostas de 15 mil consumidores que avaliaram 2.500 marcas com base em 48 métricas —, o qual analisa medidas de marca do consumidor, como diferenciação, relevância, conhecimento e estima. A pesquisa também utiliza um segundo conjunto de métricas, o Economic Value Added, da BrandEconomics, que avalia o desempenho financeiro de cada marca. Combinados, o Brand Asset Valuator e o Economic Value Added oferecem uma avaliação abrangente da marca, levando em conta parâmetros do consumidor e financeiros.

A ideia sobre o que constitui a força da marca, aquela misturadora mencionada de desempenho para o consumidor e financeiro, mudou na última década. A mais recente lista de marcas disruptivas é dominada por marcas contemporâneas de alta tecnologia e da internet — como Facebook, YouTube, Skype e Amazon —, que têm estilizado e redefinido suas categorias ou criado outras completamente novas. No entanto, misturadas com essas marcas modernas estão algumas clássicas, como a Reese's e, surpreendentemente, a Guarda Nacional dos militares norte-americanos. Essas duas marcas se destacam na lista como um casal de idosos em uma loja de vidro e cromo da Apple.

As dez marcas mais disruptivas

1. Facebook	7. Amazon
2. YouTube	8. Reese's
3. Apple	9. iTunes
4. Skype	10. Guarda Nacional dos Estados Unidos
5. Netflix	
6. Samsung	

Fonte: reproduzido com permissão da BrandAsset Consulting.

Algumas marcas titânicas estão totalmente sumidas, como Coca-Cola, McDonald's e Disney — marcas gigantes que já adornaram muitas listas de grandes marcas, mas que não estão, nem de perto, crescendo rápido o suficiente para serem coroadas como marcas disruptivas.

Mas o que essas diversas marcas disruptivas têm em comum? A Landor descobriu que toda marca, independentemente da idade, abarca valores tanto clássicos como contemporâneos e que todas elas se sobressaem nos princípios básicos do branding de permanência relevante e diferenciada. A atual pesquisa de

marcas disruptivas avaliou o desempenho das marcas durante os piores anos da recente (e severa) crise econômica. Assim, não surpreende o fato de os dois principais valores de marca que surgiram do estudo terem sido conforto e nostalgia — ambos oferecem segurança em tempos difíceis. Hoje em dia, “comunicar conforto pode ajudar as marcas a realmente se conectarem com os clientes”, diz um consultor especializado em marca. “Em tempos difíceis, as pessoas procuram marcas que conhecem e o conforto que elas podem dar, não apenas em termos funcionais, mas também emocionais”.

Para uma marca como a Reese's, comunicar conforto é algo natural. Os produtos da Reese's representam um fácil deleite, que lembra as pessoas de momentos mais felizes. Mas o mesmo vale para dezenas de outras marcas de doces e bombons. A Reese's triunfou porque percebeu que a prática do setor de tentar agradar exigentes paladares com uma enxurrada constante de novas extensões de linha pode, na verdade, complicar a marca e diluir sua imagem. Em vez disso, a Reese's reduziu sua linha de produtos, reviu sua estratégia e simplificou seus materiais promocionais. Os fãs foram lembrados de que a Reese's é uma combinação simples de manteiga de amendoim envolvida em chocolate ao leite e embalada em um brilhante papel laranja.



▲ Marcas disruptivas: não importa se a marca é nova e contemporânea como o Facebook ou antiga e clássica como a Reese's — marcas fortes são construídas em torno da conexão com os consumidores e da melhoria da vida deles de alguma maneira relevante.

© The Hershey Company

Simplificando e indo direto ao ponto, a Reese's não apenas ofereceu conforto, mas também atendeu à necessidade do consumidor por nostalgia no momento certo.

É fácil ver o conforto quando se come pequenos chocolates muito doces, recheados com manteiga de amendoim. Contudo, você pode se perguntar como marcas da internet, como o Facebook, podem acompanhar o mesmo acorde emocional. Como se provou, o Facebook também oferece conforto, mas de uma maneira diferente. "Da mesma maneira que você poderia comer um Reese's como atividade de conforto, entra no Facebook como parte de sua rotina diária", diz um diretor da Landor Associates. "É confortante estar conectado." As pessoas têm o mesmo tipo de conexão e conforto quando consomem mídia pelo YouTube e pelo Netflix ou quando batem papo por vídeo via Skype.

E tem a Amazon, a maior varejista da internet do mundo, que vende de tudo com um simples clique de um botão. Mas o que é importante: a Amazon conecta as pessoas a uma imensa comunidade de compra on-line, repleta de recomendações personalizadas, bem como de análises e avaliações de várias fontes. Há muito conforto na comunidade, e a conexão com a Amazon dá aos clientes a certeza de que eles estão fazendo as escolhas de compra certas.

Além das conexões do consumidor baseadas no conforto, outros dois temas comuns que surgiram na pesquisa das marcas disruptivas foram: simplicidade e autenticidade. "Se há uma [coisa que todas essas marcas têm] em comum é o fato de serem autenticamente aquilo que se mostram ser", diz o executivo da Landor. "Eu posso, de imediato, descrever o que o Facebook representa, o que a Netflix representa, o que a Apple representa." Isso pode parecer fácil, mas a autenticidade exige que a estratégia empresarial seja cuidadosamente entrelaçada com os valores da marca.

Ainda assim, parece estranho o fato de muitas marcas novas, contemporâneas na lista, se saírem melhor do que marcas

veteranas em atributos como conforto, simplicidade e autenticidade. De acordo com o executivo da Landor, entretanto, isso faz muito sentido. "O interessante em relação a esse aparente paradoxo entre o novo e o velho é que, em alguns pontos, as novas marcas se tornaram referências, marcas de conforto em si e a partir de si. O Facebook não é mais um novato; é um líder em sua categoria." O mesmo vale para as outras marcas contemporâneas. Os consumidores, jovens e mais velhos, passam por momentos tristes lembrando-se da vida sem o Facebook, o YouTube e o Skype, muito embora essas empresas tenham menos de uma década.

Agora, vamos voltar à pergunta original: o que essas marcas disruptivas, aparentemente diversas, têm em comum? Tudo isso se resume à construção, por parte da marca, de conexões significativas com os consumidores. Toda marca forte — seja ela o Facebook ou a Reese's — é construída em torno de um ideal de melhoria da vida dos consumidores de alguma maneira relevante. As marcas disruptivas mais jovens são, em sua maioria, arrivistas digitais da moda que estão, agora, amadurecendo e se tornando essenciais na vida moderna dos consumidores. Contudo, as marcas mais antigas e familiares da lista ainda contribuem de maneira significativa. Segundo Landor: "Embora o mundo gire mais rápido, brilhante e vibrante ao redor de nós, ainda ansiamos por confortos familiares". Comparadas com as marcas de alta tecnologia da lista, "as outras marcas disruptivas são, definitivamente, clássicas, da escola antiga — tangíveis, testadas e aprovadas, reconfortantes e familiares. Mas o mais importante: elas são autênticas, e ainda são relevantes e diferenciadas, mesmo lado a lado do vistoso, do novo". Assim, tanto faz se as marcas são velhas ou novas: é o valor significativo que agregam para o cliente que faz que todas elas sejam marcas disruptivas.

Fontes: citações, trechos e outras informações extraídas de Mich Bergesen e Josey Duncan Lee, "Facebook, Apple, Netflix Top 2011 breakaway brands list", *Forbes*, 8 set. 2011, <www.forbes.com/sites/onmarketing/2011/09/08/facebook-apple-netflix-top-2011-breakaway-brands-list/>; Christine Birkner, "2011 breakaway brands are classic, contemporary, authentic", *Marketing News*, 15 nov. 2011, p. 11; "Breakaway Brands of 2011", *Landor Associates*, 8 set. 2011, <<http://landor.com/#1/talk/articles-publications/articles/breakaway-brandsof-2011/>>; Jack Neff, "Just how well-defined is your brand's ideal?", *Advertising Age*, 16 jan. 2012, p. 4.

Posicionamento de marca

Os profissionais de marketing precisam posicionar claramente suas marcas na mente dos clientes-alvo. Eles podem posicioná-las em três níveis.³³ No nível mais baixo, eles podem posicionar a marca com base nos *atributos do produto*. Por exemplo, com sua marca Pampers, a P&G inventou a categoria de fraldas descartáveis. Antigamente, o marketing da Pampers se concentrava em atributos como absorção, ajuste e possibilidade de descarte. Entretanto, em geral, os atributos representam o nível menos desejável do posicionamento de marca. Os concorrentes podem copiar os atributos facilmente. E o que é mais importante: os clientes não estão interessados nos atributos em si — estão interessados no que os atributos vão fazer para eles.

Uma marca pode ser mais bem posicionada com a associação de seu nome a um *benefício* desejável. Assim, a Pampers pode ir além dos atributos técnicos do produto e falar sobre os benefícios ligados ao não vazamento e à saúde da pele obtidos porque a fralda mantém o bebê sequinho. Entre as marcas de sucesso que se posicionaram com base nos benefícios, estão: a FedEx (garantia de entrega no prazo), a Nike (desempenho), a Lexus (qualidade) e o Walmart (preço baixo).

As marcas mais fortes vão além do posicionamento por atributos ou benefícios. Elas se posicionam em *crenças e valores* fortes. Por exemplo, para os pais, a Pampers significa muito mais do que não vazamento e bebê sequinho. O site Pampers Village (www.pampers.com) posiciona a Pampers como uma marca "onde crescemos juntos", que está preocupada com a

felicidade do bebê, a relação entre a criança e os pais e todos os cuidados envolvendo o neném. De acordo com um antigo executivo da P&G: “Nosso negócio de cuidados com o bebê só começou a crescer agressivamente quando a Pampers deixou de se basear na questão de deixar o bebê seco e passou a ajudar as mães no desenvolvimento do seu neném”.³⁴

As marcas de sucesso envolvem os clientes em um nível emocional mais profundo. A agência de publicidade Saatchi & Saatchi sugere que as marcas devem lutar para se tornarem *lovemarks* — produtos ou serviços que “inspiram fidelidade além da razão”. Marcas como Apple, Google, Disney, Coca-Cola, Nike, Trader Joe’s, Facebook, Wrangler, In-N-Out e WD-40 atingiram esse status com muitos de seus clientes. Lovemarks oferecem um impacto emocional. Os clientes não gostam simplesmente dessas marcas: eles têm uma forte ligação emocional com elas e as amam incondicionalmente.³⁵

Ao posicionar uma marca, o profissional de marketing deve definir uma missão para ela, bem como uma visão do que deve ser e fazer. A marca é a promessa da empresa de entregar, consistentemente, um conjunto específico de características, benefícios, serviços e experiências para os compradores. A promessa de marca deve ser simples e sincera. A rede Motel 6, por exemplo, oferece quartos limpos, preços baixos e bom serviço, mas não promete móveis caros ou banheiros amplos. Em comparação, o Ritz-Carlton oferece quartos luxuosos e uma experiência realmente memorável, mas não promete preços baixos.

Seleção do nome de marca

Um bom nome pode ajudar muito no sucesso de um produto. No entanto, encontrar o melhor nome de marca é uma tarefa difícil. Ela começa com uma cuidadosa análise do produto e de seus benefícios, do mercado-alvo e das estratégias de marketing propostas. Depois disso, nomear uma marca se torna em parte ciência, em parte arte e um pouco de instinto.

Entre as qualidades desejáveis de um nome de marca estão: (1) ele deve sugerir algo a respeito dos benefícios e das qualidades do produto, como Beautyrest, Lean Cuisine, Mop & Glo (no Brasil, temos como exemplo a Limpol, Bom Ar, Passe Bem e Brilho Fácil). (2) Deve ser fácil de pronunciar, reconhecer e lembrar, como iPad, Tide, Jelly Belly, Facebook, JetBlue (no Brasil, Tam, Natura, Vivo, Veja e Vale). (3) Deve ser inconfundível, como Panera, Flickr, Swiffer, Zappos (no Brasil, Bic, Skol, Coca-Cola e Omo). (4) Deve ser extensível — a Amazon.com começou como uma livraria on-line, mas escolheu um nome que permitiria a ela se expandir para outras categorias. (5) Deve poder ser usado em países com outro idioma — antes de trocar seu nome para Exxon, a Standard Oil of New Jersey rejeitou o nome Enco; a empresa descobriu que, quando pronunciado em japonês, Enco significava “motor afogado”. (6) Não deve haver impedimento a seu registro e à sua proteção legal — um nome de marca não pode ser registrado se infringe nomes de marcas existentes.

Escolher um novo nome de marca não é fácil. Após uma década de escolha de nomes excêntricos (Yahoo!, Google) ou inventados, à prova de problemas para registrar (Novartis, Aventis, Accenture), a moda agora é construir marcas com nomes que tenham um significado real. Por exemplo, nomes como Silk (leite de soja), Method (produtos para a casa), Smartwater (bebidas) e Blackboard (software escolar) (no Brasil temos a Casa do Pão de Queijo, a Café do Ponto, a Ducoco e os Correios) são simples e, intuitivamente, fazem sentido. Mas, com os pedidos para registrar marcas crescendo, pode ser difícil encontrar novos nomes *disponíveis*. Tente você. Pegue um produto e veja se você consegue pensar em um nome melhor para ele. Que tal Moonshot? Tickle? Vanilla? Treehugger? Simplicity? (Ou, no Brasil, Vida? Pardal? Certo? Água de Coco? Colher de Pau? Sensação? Procure esses nomes no Google e você verá que todos eles já foram usados.

Uma vez escolhido, o nome de marca deve ser protegido. Muitas empresas tentam construir um nome que pode vir a se tornar identificado



▲ Proteção do nome de marca: este anúncio pede que as pessoas utilizem o nome Xerox apenas como adjetivo, a fim de identificar seus produtos e serviços (como em “copiadoras Xerox”), e não como verbo (“vou xerocar” algo) ou como substantivo (“vou fazer um xerox”).

Associated Press

com a categoria do produto. Nomes de marca como Kleenex, Levi's, JELL-O, BAND-AID, Scotch Tape, Formica e Ziploc (no contexto brasileiro, Danone, Bombril, Nescau, Gillette, Band-Aid, Cotonete, Chiclets, Post-It, Maizena, Super Bonder, Catupiry) conseguiram esse feito. Contudo, esse sucesso pode ameaçar os direitos da empresa sobre o nome. Muitos nomes de marca originalmente protegidos — como celofane, aspirina, náilon, querosene, linóleo, ioiô, trampolim, escada rolante, garrafa térmica e trigo integral; e, no Brasil, Aspirina (Bayer), Modess (J&J), Tênis (Alpargatas) — atualmente são genéricos, e qualquer fabricante pode usar.

Para proteger suas marcas, as empresas as apresentam cuidadosamente, escrevendo a “marca” e o símbolo de marca registrada, como em “BAND-AID® Curativos”. Até mesmo o jingle de longa data “Eu estou preso ao BAND-AID porque o BAND-AID está preso em mim” agora é cantado assim: “Eu estou preso à *marca* BAND-AID porque o BAND-AID está preso em mim”. De maneira similar, uma recente campanha da Xerox observa que a empresa pode perder o nome de marca se ele for utilizado errado. O anúncio pede que as pessoas utilizem o nome Xerox apenas como adjetivo, para identificar seus produtos e serviços (como em “copiadoras Xerox”), e não como verbo (“vou xerocar” algo) ou como substantivo (“vou fazer um xerox”).

Patrocínio de marca

Um fabricante tem quatro opções de patrocínio. O produto pode ser lançado como uma *marca de fabricante* (ou *marca nacional*). Isso acontece, por exemplo, quando a Samsung e a Kellogg's vendem sua produção com seu próprio nome de marca (tablet Samsung Galaxy ou Frosted Flakes Kellogg's). No Brasil, temos o caso do Peru Sadia, Hot Pocket Sadia. O fabricante também pode vender a revendedores, que dão ao produto uma *marca própria* (também chamada de *marca de varejo* ou *marca do distribuidor*). Embora a maioria dos fabricantes crie seus próprios nomes de marca, outros comercializam marcas licenciadas. Para completar, duas empresas podem juntar as forças e desenvolver um produto em um esquema de co-branding. A seguir, vamos discutir cada uma dessas opções.

MARCAS DO FABRICANTE VERSUS MARCAS PRÓPRIAS. As marcas de fabricante (ou marcas nacionais) dominam o varejo há muito tempo. Recentemente, contudo, um número cada vez maior de varejistas e de atacadistas têm criado **marcas próprias (ou marcas de varejo)**. As marcas próprias vêm ganhando força há mais de duas décadas, mas o recente período econômico difícil gerou um boom desse tipo de marca. Estudos mostram que os consumidores estão comprando mais marcas próprias, com um ganho médio de 29% em economia. “Momentos [difíceis] representam bons momentos para as marcas próprias”, diz um especialista em marca. “À medida que se tornam mais conscienciosos com relação ao preço, os consumidores se tornam menos conscienciosos em relação às marcas.”³⁶

De fato, as marcas próprias estão crescendo mais rápido do que as marcas de fabricante. Por exemplo, cinco anos atrás, as marcas próprias representavam cerca de 20% das compras de comida e bebida nos Estados Unidos. Desde a Grande Recessão de 2008, entretanto, as vendas unitárias de produtos com marca própria cresceram duas vezes mais do que o índice apresentado pelas marcas de fabricante. Hoje, as marcas próprias são responsáveis por 29% das vendas nos supermercados. De maneira similar, no caso de roupas, as marcas próprias — como Hollister, The Limited, Arizona Jean Company (JCPenney) e Xhilaration, e, no Brasil, C&A com Jingers, ClockHouse, Yessica, Ace e Renner com Cortelle, Just Be, Blue Steel, Rip Coast, Get Over, Request — detêm hoje 50% de participação nas vendas totais dos Estados Unidos, um aumento de 25% em relação a uma década atrás.³⁷ Mesmo a sofisticada varejista Saks Fifth Avenue possui sua própria linha de roupas, com gravatas de 98 dólares, frentes-únicas de 200 dólares e camisas de algodão de 250 dólares.

Muitos grandes varejistas, habilmente, comercializam uma ampla variedade de mercadorias com marca própria. Por exemplo, as marcas próprias do Walmart representam colossais 40% de suas vendas. São marcas como Great Value para produtos alimentícios; Sam's Choice para bebidas; Equate para produtos farmacêuticos, voltados para a saúde e de beleza; White Cloud para fraldas e papéis higiênicos; Simple Elegance para produtos de limpeza; e Canopy para produtos de quintal e jardim. Sozinhas, as marcas privadas do Walmart geram quase o dobro das vendas de todas as marcas da P&G combinadas, e sua Great Value é a maior marca única de alimentos dos Estados Unidos. No outro extremo ligado a supermercados, o sofisticado Whole Foods Market oferece uma série de produtos

Marca própria (ou marca de varejo)

Uma marca criada por um revendedor de um produto ou serviço e de propriedade dele.

de marca própria sob a marca 365 Everyday Value, de xarope de bordo orgânico canadense e pizza Caesar de frango congelada a multivitaminas para as crianças e macarrão orgânico feito com trigo.³⁸ Um bom exemplo equivalente no Brasil é o Pão de Açúcar, que comercializa várias marcas próprias, como: Qualitá (com diversos produtos, desde alimentos até de higiene, é posicionada com um apelo de “qualidade e economia”), Taeq (linha de produtos saudáveis), Casino (vários produtos gourmet importados) e Club des Sommeliers (linha de vinhos importados).

Uma vez conhecidas como marcas “genéricas” ou “sem nome”, hoje as marcas próprias estão mudando sua imagem, deixando de ser versões baratas das marcas de fabricante. Atualmente, as marcas próprias oferecem uma variedade muito maior, e elas estão atingindo, com rapidez, na qualidade das marcas de fabricante. De fato, varejistas como Target e Trader Joe’s estão superando em termos de inovação muitos de seus concorrentes que trabalham com marca de fabricante. Como resultado, os consumidores estão se tornando fiéis às marcas próprias por razões que vão além do preço. Em alguns casos, os consumidores, inclusive, estão dispostos a pagar mais por marcas próprias que têm se posicionado como itens finos ou premium.

Na chamada *guerra das marcas* entre marcas de fabricante e marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens. Eles controlam os produtos que mantêm em estoque, o local em que são expostos na prateleira, os preços que são cobrados e os itens que são anunciados em suas promoções locais. Muitas vezes, os varejistas cobram um preço mais baixo por suas marcas próprias, em comparação com as marcas de fabricante, e expõem as diferenças de preço lado a lado nas prateleiras das lojas. Apesar de ser difícil estabelecer marcas próprias e o custo de estocá-las e promovê-las ser alto, elas rendem margens de lucro maiores para o revendedor. Além disso, dão a ele produtos exclusivos, que não podem ser comprados dos concorrentes, o que gera mais tráfego na loja e maior fidelidade a ela. O Trader Joe’s, um varejista de rápido crescimento cujas marcas próprias representam 80% das mercadorias que comercializa, tem grande controle sobre o destino de sua marca, não precisando depender de outras empresas para fabricar e gerenciar as marcas de que ele necessita para atender a seus melhores clientes.

Para competir com as marcas próprias, as marcas de fabricante precisam lapidar suas proposições de valor, especialmente na hora de se dirigir aos consumidores de hoje, mais comedidos. Muitas marcas de fabricante estão revidando com a distribuição de mais descontos e cupons, a fim de defender sua participação de mercado. Em longo prazo, entretanto, para se destacar, as empresas de marcas líderes terão que competir investindo em novas marcas, em novas características e em melhorias da qualidade. Elas vão ter que elaborar campanhas publicitárias para manter altos os níveis de consciência e preferência. E terão que descobrir maneiras de fazer parcerias com grandes distribuidores para conseguir economias na distribuição e melhorar o desempenho conjunto.

Por exemplo, em resposta à recente explosão na venda de marcas próprias, a Procter & Gamble, gigante do produto de consumo, dobrou seus esforços para desenvolver e promover produtos novos e melhores, principalmente com níveis de preço mais baixos. “Nós investimos 2 bilhões de dólares por ano em pesquisa e desenvolvimento, 400 milhões em conhecimento do consumidor e cerca de 10% das vendas em propaganda”, diz Bob McDonald, CEO da P&G. “As marcas próprias não conseguem fazer isso.”³⁹

LICENCIAMENTO. Grande parte dos fabricantes leva anos e gasta milhões de dólares para criar sua imagem de marca. No entanto, algumas empresas licenciam nomes ou símbolos previamente criados por outros fabricantes, nomes de celebridades ou de personagens de filmes e livros populares. Mediante o pagamento de uma taxa, qualquer um deles pode se tornar um nome de marca instantâneo e comprovado.

Empresas de roupas e acessórios pagam grandes royalties para adornar seus produtos — de blusas a gravatas, de roupas de cama a malas de viagem — com o nome ou as iniciais de estilistas renomados, como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci e Armani. Empresas que



▲ Recentemente, a popularidade das marcas próprias disparou. As marcas próprias do Walmart representam colossais 40% de suas vendas, e sua Great Value é a maior marca única de alimentos dos Estados Unidos.

Cortesia de Gary Armstrong

trabalham com produtos infantis associam uma lista quase sem fim de nomes de personagem a roupas, brinquedos, materiais escolares, roupas de cama, bonecas, lancheiras, cereais e outros itens. Os nomes de personagem licenciados vão desde os clássicos, como Vila Sésamo, Disney, Barbie, Star Wars, Scooby Doo, Hello Kitty e Dr. Seuss, até os mais recentes, como Dora Aventureira, Mini Einsteins, Hannah Montana e Go, Diego, Go! E atualmente muitos dos brinquedos mais vendidos no varejo são baseados em programas de TV e filmes.

O licenciamento de nomes e personagens cresceu muito nos últimos anos. Mundialmente, as vendas anuais no varejo de produtos licenciados aumentaram de modestos 4 bilhões de dólares em 1977 para 55 bilhões em 1987 e mais de 182 bilhões hoje. O licenciamento pode ser um negócio altamente lucrativo para muitas empresas. Por exemplo, no último ano, a Disney, a maior licenciadora do mundo, reportou vendas mundiais com licenciamento de quase 28 bilhões de dólares. A empresa planeja dobrar esse número entre os próximos cinco a sete anos. E a Nickelodeon desenvolveu uma base sólida de personagens muito populares, como Dora Aventureira, iCarly, Equipe Umizoomi, Bob Esponja e Go, Diego, Go! Somente o Bob Esponja rendeu, na última década, mais de 8 bilhões de dólares em vendas e taxas de licenciamento.⁴⁰

Co-branding

A prática de usar nomes de marca estabelecidos de duas diferentes empresas em um mesmo produto.

CO-BRANDING. O co-branding ocorre quando dois nomes de marca já estabelecidos de diferentes empresas são usados em um mesmo produto. Ele oferece muitas vantagens. Como cada marca domina uma categoria diferente, a combinação delas gera um apelo maior, bem como um brand equity maior. Por exemplo, a marca Lay's da PepsiCo se juntou à KC Masterpiece para criar o salgadinho Lay's KC Masterpiece de sabor churrasco. A Pillsbury e a Cinnabon uniram forças para criar os bolinhos Pillsbury Cinnabon. E a Dairy Queen e a Girl Scouts (uma organização para meninas escoteiras) se juntaram para criar a edição limitada Girl Scout do sorvete Blizzard, que vinha com pedaços de bolacha. Até o momento, o Thin Mint Blizzard é a edição limitada mais popular da Dairy Queen, tendo vendido mais de 10 milhões de unidades em um único mês.

O co-branding também gera vantagens de expansão por complementação. Por exemplo, a estabelecida rede de cafés Tim Hortons fechou um acordo de co-branding com as lojas Cold Stone Creamery, formando a Tim Hortons-Cold Stone Creamery. A Tim Hortons é forte no período da manhã e ao meio-dia, oferecendo café e produtos de padaria, sopas e sanduíches. Por outro lado, os sorvetes da Cold Stone Creamery são mais procurados à tarde e à noite, que são os períodos de baixa da Tim Hortons. Assim, os pontos que trabalham em co-branding oferecem um motivo para serem visitados de manhã, à tarde e à noite.⁴¹

O co-branding possibilita ainda que uma empresa amplie o alcance de sua marca para uma categoria em que, de outra forma, teria dificuldade de entrar sozinha. Por exemplo, a Nike e a Apple se uniram para oferecer o Nike+iPod Sport Kit, que permite aos corredores conectar seu tênis Nike a seu iPod para, em tempo real, monitorar seu desempenho na corrida e melhorá-lo. "Seu iPod Nano [ou iPod Touch] se transforma em seu treinador. Seu personal-trainer. Seu companheiro de exercício favorito." O acordo Nike+iPod dá à Apple presença no mercado de esportes e atividades físicas, ao mesmo tempo em que ajuda a Nike a oferecer novos valores a seus clientes.⁴²

Mas o co-branding também tem suas limitações. Esse tipo de relacionamento costuma envolver complexos contratos e licenças jurídicas. Além disso, os parceiros devem coordenar, cuidadosamente, as propagandas, as promoções de vendas e outros esforços de marketing. Para completar, cada parceiro tem que ter confiança de que o outro vai cuidar bem de sua marca. Se alguma coisa prejudicar a reputação de uma marca, pode manchar a reputação da marca parceira também.



▲ Co-branding: a Dairy Queen e a Girl Scouts se uniram para criar o Thin Mint Blizzard, que vinha com pedaços de bolacha. O sorvete vendeu mais de 10 milhões de unidades em um único mês.

American Dairy Queen Corporation

Desenvolvimento de marca

Uma empresa tem quatro opções quando se trata do desenvolvimento de marcas (veja a Figura 8.6). Ela pode lançar *extensões de linha*, *extensões de marca*, *multimarcas* ou *novas marcas*.

Figura 8.6 Estratégias de desenvolvimento de marca

		Categoria de produtos	
		Existente	Nova
Nome de marca	Existente	Extensão de linha	Extensão de marca
	Nova	Multimarcas	Novas marcas

Este é um modelo útil para analisar oportunidades de desenvolvimento de marca. Por exemplo, qual estratégia a Toyota usou quando lançou o Toyota Camry Hybrid? E quando lançou o Toyota Prius? O Scion?

EXTENSÕES DE LINHA. Extensões de linha ocorrem quando uma empresa expande nomes de marca existentes para novas formas, cores, tamanhos, ingredientes ou sabores em uma categoria de produtos já existente. Por exemplo, a linha de cereais da Cheerios inclui Honey Nut, Frosted, Yogurt Burst, MultiGrain, Banana Nut e diversas outras variações.

Uma empresa pode trabalhar com extensões de linha como uma maneira de lançar produtos a um baixo custo e risco. Ela também pode querer satisfazer os desejos do consumidor por variedade, utilizar capacidade de produção em excesso ou simplesmente demandar dos revendedores mais espaço nas prateleiras. Contudo, as extensões de linha envolvem alguns riscos. Uma superextensão do nome de marca pode fazer que o consumidor fique confuso ou que a marca perca alguns de seus significados específicos. Por exemplo, o Doritos original transformou-se em um catálogo com 22 tipos de sabores somente nos Estados Unidos, fora as dezenas de outros em mercados estrangeiros. Os sabores variam de Nacho Cheese e Pizza Supreme a Blazin' Buffalo & Ranch, Fiery Fusion e Salsa Verde. E que tal o Gold Peking Duck Chips, com sabor de pato, e o Mr. Dragon's Fire Chips, sabe-se lá de que sabor (Japão)? Apesar de a linha parecer ir bem, com vendas globais de aproximadamente 5 bilhões de dólares, o Doritos original aparenta ser apenas mais um sabor.⁴³ E até que ponto adicionar ainda mais um sabor roubaria vendas do próprio Doritos, em vez de vendas dos concorrentes? Uma extensão de linha funciona bem quando ela tira vendas de marcas concorrentes, e não quando "canibaliza" outros itens da empresa.

EXTENSÕES DE MARCA. Uma extensão de marca expande um nome de marca existente para produtos novos ou modificados em uma nova categoria. Por exemplo, a Kellogg's expandiu sua marca de cereal Special K, transformando-a em uma linha completa de biscoitos, frutas secas, barrinhas e salgadinhos, shakes para o café da manhã, água enriquecida com proteínas e outros produtos saudáveis e nutritivos. Já a Victorinox estendeu sua cultuada marca Swiss Army de canivetes multiusos para produtos como talheres, canetas esferográficas, relógios, malas e roupas. E a P&G aproveitou a força de sua marca Mr. Clean de produtos de limpeza para lançar várias linhas: espumas de limpeza (Magic Eraser), equipamentos de limpeza de banheiro (Magic Reach) e um kit para lavar o carro em casa (Mr. Clean AutoDry). Ela, inclusive, abriu um lava-rápido Mr. Clean.

A extensão de uma marca oferece a um novo produto reconhecimento imediato e aceitação mais rápida. Além disso, representa uma economia nos altos custos com propaganda geralmente necessários para construir um novo nome de marca. Ao mesmo tempo, a estratégia de extensão de marca envolve alguns riscos. Extensões como os protetores labiais Cheetos, a comida para animais Heinz e os chicletes Life Savers tiveram morte prematura. E, se a extensão de uma marca fracassa, ela pode prejudicar as atitudes do consumidor em relação aos outros produtos que possuem o mesmo nome de marca. Ademais, um nome de marca pode não ser apropriado para um novo produto em particular, mesmo que ele seja bem feito e satisfatório — você pen-

Extensão de linha

Expansão de nomes de marca existentes para novas formas, cores, tamanhos, ingredientes ou sabores em uma categoria de produtos já existente.

Extensão de marca

Expande um nome de marca existente para uma nova categoria de produtos.



▲ Extensões de marca: a P&G aproveitou a força de sua marca Mr. Clean para lançar várias linhas, incluindo o lava-rápido Mr. Clean.

The Procter & Gamble Company

saria em voar pela Hooters Air ou usar um sutiã com enchimento de água da Evian (ambos fracassaram)? Assim, antes de transferir um nome de marca para um novo produto, as empresas devem pesquisar, para ver até que ponto as associações de marca se ajustam bem ao novo produto.

MULTIMARCAS. Com frequência, as empresas comercializam muitas marcas diferentes em uma determinada categoria de produtos. Assim, nos Estados Unidos, a PepsiCo comercializa, no mínimo, cinco marcas de refrigerantes (Pepsi, Sierra Mist, Slice, Mountain Dew e Mug Root Beer), quatro marcas de bebidas esportivas e energéticas (Gatorade, No Fear, Propel e AMP Energy), cinco marcas de café e chá engarrafados (Lipton, SoBe, Seattle's Best, Starbucks e Tazo), duas marcas de água engarrafada (Aquafina e SoBe) e duas marcas de suco (Tropicana e Ocean Spray). Cada uma dessas marcas possui uma longa lista de submarcas. Por exemplo, a SoBe consiste em SoBe Teas & Elixers, SoBe Lifewater, SoBe Lean e SoBe Lifewater with Purevia. Já a Aquafina inclui a Aquafina normal, a Aquafina Flavorsplash e a Aquafina Sparkling.

O uso de *multimarcas* oferece um meio de estabelecer características diferentes, que atraem diferentes segmentos de cliente, garante mais espaço na prateleira do revendedor e abocanha uma participação de mercado maior. Por exemplo, embora muitas marcas de bebida da PepsiCo concorram entre si nas prateleiras do supermercado, as marcas combinadas obtêm uma participação de mercado muito maior do que qualquer marca única poderia ter. De maneira similar, com o posicionamento de diversas marcas em diversos segmentos, as cinco marcas de refrigerantes da Pepsi se juntaram para obter muito mais participação de mercado do que uma única marca poderia conquistar sozinha.

A maior desvantagem do uso de multimarcas é que cada marca pode obter apenas uma pequena participação de mercado e nenhuma ser muito rentável. A empresa pode acabar distribuindo seus recursos entre diversas marcas, em vez de construir algumas poucas com retornos altamente lucrativos. Essas empresas devem reduzir o número de marcas que vendem em uma determinada categoria e estabelecer procedimentos de seleção mais rigorosos para suas novas marcas. Isso aconteceu com a GM, que há alguns anos diminuiu o número de marcas de seu portfólio, eliminando, entre outras, a Saturn, a Oldsmobile, a Pontiac, a Hummer e a Saab.

NOVAS MARCAS. Uma empresa pode acreditar que o poder de seu atual nome de marca está se desgastando, fazendo-se necessário um novo nome. Ela também pode criar um novo nome de marca ao entrar em uma nova categoria de produtos, para a qual nenhum de seus nomes de marcas existentes são adequados. Por exemplo, a Toyota criou separadamente a marca Lexus, voltada para consumidores de carros de luxo, e a marca Scion, dirigida para os milênios.

Como acontece com o uso de multimarcas, a oferta de muitas marcas novas pode resultar em diluição dos recursos da empresa. E, em alguns setores, como o de produtos de consumo embalados, os consumidores e os varejistas começaram a ficar preocupados com a existência de tantas marcas com pouquíssimas diferenças entre si. Assim, a P&G, a PepsiCo, a Kraft e outras grandes fabricantes de produtos de consumo estão agora seguindo uma estratégia de *megamarcas* — eliminando as marcas mais fracas ou de crescimento mais lento e focando seus investimentos de marketing em marcas que podem atingir a primeira ou a segunda posição em participação de mercado, com bom potencial de crescimento em suas categorias.

Gerenciamento de marcas

As empresas precisam gerenciar suas marcas com cuidado. Em primeiro lugar, o posicionamento da marca deve ser continuamente comunicado aos consumidores. Muitas vezes, empresas com grandes marcas gastam enormes quantias em propaganda para criar consciência de marca e construir preferência e fidelidade. Por exemplo, a AT&T gasta mais de 2 bilhões de dólares por ano para promover sua marca. O McDonald's e a Ford gastam quase 1 bilhão. Mundialmente, a P&G gasta a astronômica quantia de 11 bilhões de dólares para promover suas muitas marcas de consumo.⁴⁴

Esse tipo de propaganda pode ajudar a criar reconhecimento do nome, conhecimento da marca e, talvez, até mesmo, preferência de marca. Entretanto, o fato é que as marcas não são mantidas pela propaganda, mas pela *experiência de marca* dos clientes. Hoje em dia, os clientes ficam sabendo de uma marca por meio de uma ampla variedade de pontos de contato, que incluem a propaganda, mas também a experiência pessoal com a marca, a propaganda boca a boca e as redes sociais, as páginas da empresa na internet e os aplicativos móveis, entre vários outros. A empresa deve ser tão cuidadosa ao gerenciar esses pontos de contato quanto é para

produzir seus anúncios. “Gerenciar todas as experiências do cliente é talvez o ingrediente mais importante na construção da fidelidade [de marca]”, afirma um especialista em branding. “Toda interação memorável [...] deve ser preenchida por excelência e [...] reforçar sua essência de marca.” Um importante ex-executivo da Disney concorda: “Uma marca é uma entidade viva, e ela é valorizada ou prejudicada cumulativamente ao longo do tempo, sendo o fruto de milhares de pequenos gestos.”⁴⁵

O posicionamento da marca só vai se estabelecer totalmente se todas as pessoas na empresa viverem a marca. Assim, a empresa precisa treinar seu pessoal para que ele seja centrado no cliente. Ou o que é ainda melhor: ela deve conduzir o desenvolvimento interno da marca, a fim de ajudar os funcionários a entender a promessa da marca e se entusiasmar com ela. Muitas empresas vão ainda mais longe, treinando e motivando seus distribuidores e revendedores para atender os clientes bem.

Para completar, as empresas precisam avaliar, periodicamente, os pontos fortes e fracos de suas marcas.

Elas devem perguntar: nossa marca se sobressai na entrega de benefícios que os consumidores realmente valorizam? A marca está adequadamente posicionada? Todos os nossos pontos de contato com os clientes apoiam o posicionamento da marca? Os gerentes de marca entendem o que a marca representa para os consumidores? A marca recebe um apoio adequado e constante? A análise da marca pode revelar marcas que precisam de mais apoio, que precisam ser excluídas ou que precisam ser reposicionadas por conta de mudanças nas preferências do cliente ou do surgimento de novos concorrentes.



▲ O gerenciamento de marcas requer a gestão dos “pontos de contato”. Segundo um ex-executivo da Disney: “Uma marca é uma entidade viva, e ela é valorizada ou prejudicada cumulativamente ao longo do tempo, sendo o fruto de milhares de pequenos gestos”.

Joe Raedle/Getty Images

Revisão dos conceitos

Revisão dos objetivos e termos-chave

○ Revisão dos objetivos

Um produto é mais do que um simples conjunto de características tangíveis. Todo produto ou serviço oferecido para os clientes pode ser considerado em três níveis. O *benefício central* consiste nos benefícios essenciais que solucionam problemas, os quais os clientes buscam quando compram um produto. O *produto básico* reside ao redor do benefício central e inclui o nível de qualidade, as características, o design, o nome de marca e a embalagem. O *produto ampliado* é o produto básico somado aos diversos serviços e benefícios oferecidos com ele, como garantia, entrega grátis, instalação e manutenção.

Objetivo 1 ► Definir produto e as importantes classificações de produtos e serviços (p. 244-250)

Definido de maneira ampla, um *produto* é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os produtos incluem objetos físicos, mas também serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou combinações dessas entidades. *Serviços* são produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas

para venda e que são essencialmente intangíveis, como serviços bancários, hoteleiros, de consultoria tributária ou de reformas de casa.

Produtos e serviços são divididos em duas grandes classes, com base nos tipos de consumidores que os utilizam. *Produtos de consumo* — aqueles comprados pelos consumidores finais — geralmente são classificados de acordo com os hábitos de compra do consumidor (produtos de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados). *Produtos organizacionais* — comprados para processamento posterior ou para a utilização na condução de um negócio — incluem materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços. Outras entidades comerciáveis — como organizações, pessoas, lugares e ideias — também podem ser consideradas produtos.

Objetivo 2 ► Descrever as decisões que as empresas tomam em relação a seus produtos e serviços individuais, suas linhas de produtos e seu mix de produtos (composto de produtos) (p. 250-257)

As decisões acerca de produtos individuais envolvem atributos do produto, branding, embalagem, rotulagem e serviços de apoio ao produto. As decisões de *atributos do produto* têm a

ver com qualidade, características, estilo e design do produto. Entre as decisões de branding estão a escolha de um nome de marca e o desenvolvimento de uma estratégia de marca. A *embalagem* oferece muitos benefícios importantes, como proteção, economia, praticidade e promoção. As decisões envolvendo a embalagem quase sempre incluem o desenho dos *rótulos*, que identificam, descrevem e, ocasionalmente, promovem o produto.

As empresas também desenvolvem *serviços de apoio ao produto*, que melhoram o atendimento ao cliente e a satisfação dele, além de serem uma defesa contra a concorrência.

A maioria das empresas produz uma linha de produtos, em vez de apenas um produto. Uma *linha de produtos* é um grupo de produtos que têm relação em termos de função, necessidades de compra dos clientes ou canais de distribuição. O conjunto de itens e linhas de produtos oferecidas aos clientes por uma empresa em particular constitui o *mix de produtos*. O mix pode ser descrito em quatro dimensões: abrangência, extensão, profundidade e consistência. Essas dimensões são as ferramentas para o desenvolvimento da estratégia de produtos da empresa.

Objetivo 3 ► Identificar as quatro características que afetam o marketing de serviços e outras considerações adicionais de marketing que os serviços demandam (p. 257-264)

Os serviços são caracterizados por quatro características principais: eles são *intangíveis*, *inseparáveis*, *variáveis* e *perecíveis*. Cada uma dessas características suscita problemas e demandas do marketing. As empresas se esforçam para descobrir maneiras de tornar os serviços mais tangíveis, aumentar a produtividade daqueles que os fornecem (que são inseparáveis dos produtos), padronizar a qualidade diante da variabilidade e aprimorar o movimento da demanda e a capacidade de suprimento, tendo em vista a perecibilidade dos serviços.

Boas empresas prestadoras de serviços concentram sua atenção tanto nos clientes como nos funcionários. Elas entendem o funcionamento da cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros da prestadora de serviços à satisfação do funcionário e do cliente. A estratégia de marketing de serviços requer não somente marketing externo, mas também *marketing interno*, para motivar os funcionários, e o *marketing interativo*, para desenvolver as habilidades necessárias naqueles que forne-

cem o serviço. Para ter sucesso, as empresas prestadoras de serviços devem criar *diferenciação competitiva*, oferecer alta *qualidade de serviço* e encontrar maneiras de aumentar a *produtividade do serviço*.

Objetivo 4 ► Discutir a estratégia de branding — as decisões que as empresas tomam ao construir e gerenciar suas marcas (p. 265-275)

Alguns analistas consideram as marcas o ativo mais duradouro de uma empresa. As marcas são mais do que meros nomes e símbolos: elas incorporam tudo que o produto ou o serviço *significa* para os consumidores. O brand equity é o efeito diferenciador positivo que o conhecimento do nome da marca tem sobre a reação do cliente ao produto ou serviço. Uma marca com um forte brand equity é um ativo muito valioso.

Ao construir marcas, as empresas precisam tomar decisões acerca do posicionamento de marca, do nome de marca, do patrocínio de marca e do desenvolvimento de marca. O *posicionamento de marca* mais forte é construído ao redor de crenças e valores sólidos do consumidor. A *seleção do nome de marca* implica encontrar o melhor nome de marca com base em uma cuidadosa análise dos benefícios do produto, do mercado-alvo e das estratégias de marketing propostas. Um fabricante tem quatro opções de patrocínio de marca: ele pode lançar uma *marca do fabricante* (ou marca nacional), vender para revendedores que utilizam *marcas próprias*, comercializar *marcas licenciadas* ou unir forças com outra empresa para criar um co-branding para um produto. Ao desenvolver novas marcas, uma empresa também tem quatro opções: lançar *extensões de linha*, *extensões de marca*, *multimarcas* ou *novas marcas*.

As empresas devem construir e gerenciar suas marcas com cuidado. O posicionamento da marca deve ser continuamente comunicado aos consumidores. A propaganda pode ajudar. Entretanto, as marcas não são mantidas pela propaganda, mas pela *experiência de marca* dos clientes. Os clientes ficam sabendo de uma marca por meio de uma ampla variedade de pontos de contato. A empresa deve ser tão cuidadosa ao gerenciar esses pontos de contato quanto é para produzir seus anúncios. Por fim, as empresas precisam avaliar periodicamente os pontos fortes e fracos de suas marcas.

Termos-chave

Objetivo 1

Marketing social (p. 250)
Produto (p. 244)
Produto de compra comparada (p. 247)
Produto de consumo (p. 247)
Produto de conveniência (p. 247)
Produto de especialidade (p. 248)
Produto não procurado (p. 248)
Produto organizacional (p. 248)
Serviço (p. 244)

Objetivo 2

Embalagem (p. 253)
Linha de produtos (p. 255)
Marca (p. 252)
Mix de produtos (compostos de produtos) (p. 256)
Qualidade do produto (p. 250)

Objetivo 3

Cadeia de valor dos serviços (p. 259)
Inseparabilidade dos serviços (p. 258)

Intangibilidade dos serviços (p. 258)
Marketing interativo (p. 260)
Marketing interno (p. 260)
Perecibilidade dos serviços (p. 259)
Variabilidade dos serviços (p. 259)

Objetivo 4

Brand equity (p. 265)
Co-branding (p. 275)
Extensão de linha (p. 273)
Extensão de marca (p. 273)
Marca própria (marca de varejo) (p. 270)

Discussão e pensamento crítico

○ Questões para discussão

1. Relacione e descreva os tipos de produto de consumo e dê um exemplo de cada um deles. Como o marketing difere para cada tipo de produto?
2. Compare os produtos organizacionais com os produtos de consumo.
3. Explique a importância da qualidade do produto. Como as empresas utilizam a qualidade para criar valor para o cliente?
4. O que é uma marca? De que maneira o branding ajuda tanto os compradores como os vendedores?
5. O que é uma linha de produtos? Comente as várias decisões que as empresas tomam envolvendo a linha de produtos e como uma empresa pode expandir sua linha.
6. Descreva as quatro características dos serviços que as empresas devem considerar na hora de elaborar programas de marketing. Como os serviços oferecidos pelo consultório de um médico se diferenciam daqueles fornecidos por um banco?

○ Atividades de pensamento crítico

1. Encontre cinco exemplos que indicam tentativas da prestadora de serviços de reduzir a intangibilidade dos serviços.

Aplicações e casos

○ Foco na tecnologia Wi-Fi móvel

Você já ouviu falar de locais que oferecem Wi-Fi móvel, mas um deles é realmente móvel: seu carro. Fabricantes de automóvel como Audi, Ford, Nissan e General Motors estão equipando seus carros com telas de dez polegadas e acesso à internet. O novo XTS da Cadillac possui uma tela sensível ao toque parecida com um iPad e comandos de voz, de modo que você pode ficar em contato com os amigos no Facebook. O governo norte-americano está preocupado com a possibilidade de o acesso à internet gerar um aumento no número de acidentes, causado pela distração do motorista, e quer que os dispositivos funcionem somente quando o carro estiver estacionado. Essas diretrizes, no entanto, são apenas sugestões, o que deixa os fabricantes livres para incluir em seus veículos

aquilo que acham que os clientes querem. O argumento do setor é que esses novos dispositivos são mais seguros do que os portáteis que os motoristas já utilizam em seu carro. Os fabricantes garantem, inclusive, que haverá menos botões do que os encontrados nos carros hoje, o que, possivelmente, resultará em maior segurança para os motoristas e passageiros.

1. Descreva o benefício central, o produto básico e o produto ampliado associado a um automóvel. Qual desses três níveis o sistema Wi-Fi representa? Justifique sua resposta.
2. Quais os prós e os contras da inclusão do acesso Wi-Fi à internet nos carros? A característica "acesso à internet" deve ser incluída nos automóveis?

○ Foco na ética Educação terceirizada

Você já participou de cursos on-line no ensino médio ou durante a faculdade? Muitos estudantes já participaram, mas algumas universidades tradicionais, de estrutura física, estão se aventurando em territórios inexplorados ao terceirizar a função de ensinar para fornecedores on-line. A Missouri State University já oferece seu curso de jornalismo introdutório pelo Pointer Institute, um grupo de treinamento em jornalismo sem fins lucrativos sediado na Flórida. A terceirização da educação está levando ao surgimento de vários *campi* pelos Estados Unidos, e a maioria é atendida por empresas com fins lucrativos, como a Academic Partnerships, a StraighterLine e a Smarthinking. Es-

sas parcerias representam margens de lucro maiores tanto para a universidade como para o parceiro educacional.

1. Qual produto é oferecido por uma universidade? Comente os níveis de produto oferecidos e como eles podem alterar nos próximos 10 a 20 anos como resultados da tecnologia em mutação.
2. Considerando o ponto de vista tanto da escola como dos estudantes, comente os prós e os contras de se terceirizar a educação em alguns cursos ou até mesmo em graduações inteiras. A tecnologia deve ser utilizada dessa maneira, para entregar esse tipo de produto?

○ Foco nos números Qual o valor de uma marca?

Qual é o valor de uma marca? Não se trata apenas de dinheiro. Todo ano, a Interbrand, líder na avaliação de marcas, classifica as cem maiores marcas mundiais. Para isso, ela considera a

força da marca, além do desempenho financeiro. Há anos a Coca-Cola é classificada como a número um, tendo sido avaliada em quase 72 bilhões de dólares em 2011, seguida pela

IBM, Microsoft, Google, McDonald's, Intel, Apple e Disney. Além dos dados financeiros, a Interbrand avalia o papel que a marca desempenha no resultado financeiro, comparando sua demanda à de um produto sem marca na mesma categoria. Fatores não financeiros são examinados para avaliar a força da marca. Fatores internos ligados à força da marca incluem: clareza, compromisso, proteção e responsabilidade de mercado da empresa em relação à marca. Fatores externos incluem: autenticidade, relevância, diferenciação, consistência, presença e entendimento da marca por parte dos consumidores no mercado.

1. Acesse o mais recente ranking das cem maiores marcas divulgado pela Interbrand no site <www.interbrand.com>. Crie um gráfico que traga as marcas relacionadas

considerando seu país. Qual país tem o maior número de marcas no ranking? Quem é o segundo colocado?

2. Ainda no site da Interbrand (<www.interbrand.com>), clique no menu "Best Global Brands" e selecione a opção "Charts". Em seguida, cheque em um setor do gráfico intitulado "Brands by Sector". Quais são as principais marcas desse setor? Depois, clique em uma das marcas e analise as mudanças pelas quais ela passou ao longo do tempo. Qual a porcentagem na mudança de valor que a marca experimentou, considerando o último ano para o qual existem dados disponíveis? Pesquise essa marca e escreva um breve relatório explicando os motivos pelos quais o valor da marca mudou ao longo do tempo.

○ Vídeo empresarial **Life Is Good**

Nos Estados Unidos, a empresa Life Is Good é bastante conhecida. O alegre logo da empresa é notadamente visto em tudo, de camisetas a coleiras, e parece transmitir uma vibração positiva. Apesar de a empresa ter alcançado considerável sucesso vendendo seus produtos com base em uma imagem de marca feliz, os consumidores não captaram a imagem completa que os fundadores da Life Is Good planejaram. Este vídeo mostra o desafio com o qual uma empresa se depara ao equilibrar o seu papel e o do consumidor na determinação do significado de uma marca.

Após assistir ao vídeo que apresenta a Life Is Good, responda às seguintes perguntas:

1. O que as pessoas estão comprando quando adquirem um produto da Life Is Good?
2. Quais fatores contribuíram para a imagem de marca da Life Is Good?
3. Quais recomendações você daria à Life Is Good no que diz respeito a estratégias de desenvolvimento de marca?

○ Caso empresarial **Zipcar: "Não se trata de carros — trata-se de vida urbana"**

Imagine um mundo em que ninguém tivesse carro. Os carros existiriam, mas, em vez de tê-los, as pessoas os compartilhariam. Parece maluco, não? Mas Scott Griffith, CEO da Zipcar, a maior empresa de compartilhamento de carros do mundo, pinta um cenário de um mundo que parece imaginário. E ele tem 700 mil clientes apaixonados — ou "zipsters", como são chamados —, que o legitimam.

A Zipcar é especialista em alugar carros por hora ou dia. Embora isso possa parecer uma variação menor das estabelecidas empresas de aluguel de veículos, o compartilhamento de carros — um conceito trazido pela Zipcar — é algo totalmente novo. Assim que se sentou no banco de motorista de uma jovem empresa recém-inaugurada, Griffith sabia que, para a organização atingir uma velocidade de cruzeiro, ela precisava ser mais do que uma agência de aluguel de carros. A Zipcar precisava ser uma marca bem posicionada, voltada para uma base de clientes com necessidades por serem atendidas.

UMA EMPRESA DE ALUGUEL DE CARROS QUE NÃO TEM A VER COM CARROS

Assim que Griffith considerou o que a Zipcar tinha a oferecer, ficou claro que não se tratava de oferecer tudo para todo mundo. Mas o conceito parecia se encaixar particularmente bem com pessoas que moram ou trabalham em regiões densamente povoadas, em cidades como Nova York, Boston, Atlanta, São Francisco e Londres. Para esses clientes, ter um carro (ou um segundo ou terceiro veículo) é difícil, custoso e ambientalmente irresponsável. O interessante é que a Zipcar não se vê como uma empresa de aluguel de carros. Em vez disso, ela vende um estilo de vida. "Não se trata de carros", diz Griffith,

"trata-se de vida urbana. Nós estamos criando uma marca de estilo de vida que, por acaso, tem um monte de carros".

No início, a marca Zipcar era posicionada, exclusivamente, em torno de um sistema de valor. Como uma marca de estilo de vida urbano, a Zipcar se concentrou em características que os moradores da cidade têm em comum. Para começar, o estilo de vida é baseado em consciência ambiental. Primeiramente, a Zipcar voltou-se para clientes preocupados com o meio ambiente, com discursos promocionais como "Nós amamos a Terra" e "Imagine um mundo com um milhão de carros a menos nas ruas". O vibrante logo verde da Zipcar reflete essa filosofia "salve o planeta". E a Zipcar realmente entrega sua promessa ambiental. Estudos mostram que cada carro compartilhado da empresa retira 20 veículos das ruas e diminui as emissões de carbono em até 50% por usuário. Em média, os "zipsters" rodam 44% menos do que quando tinham carro.

Mas não demorou muito para Griffith perceber que, para a Zipcar crescer, ela precisava ir além da questão ecológica. Assim, a marca ampliou seu posicionamento e passou a incluir outros benefícios para o estilo de vida urbano — benefícios que a Zipcar apresenta em seu site, em resposta à pergunta: "Quem é, exatamente, seu tipo de carro compartilhado?" A Zipcar oferece os motivos mais comuns para se compartilhar um carro:

- Eu não quero os problemas associados a ter um carro.
- Eu quero economizar dinheiro.
- Eu ando de transporte público, mas, às vezes, preciso de um carro.
- De vez em quando, eu preciso de um segundo carro.

- Eu preciso de um carro grande para um trabalho grande.
- Eu quero um carro engraçadinho para combinar com meus novos sapatos.
- Eu quero impressionar meu chefe.

Um dos principais benefícios que a Zipcar oferece é a praticidade. Ter um carro em uma área urbana densamente povoada pode ser um grande problema. A Zipcar permite que os clientes se concentrem em dirigir, e não nas complexidades envolvidas em se ter um carro. Ela oferece “rodas quando você as deseja” em quatro etapas simples: “Participe. Reserve. Desfrute. Dirija”.

ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

Para participar, você paga cerca de 60 dólares por um plano anual e recebe seu Zipcard pessoal, que destrava todos os milhares de carros localizados em áreas urbanas espalhadas pelo mundo. Então, quando precisa de um carro, você reserva um — com minutos ou meses de antecedência — pela internet, pelo telefone ou usando um aplicativo para smartphone. Você pode escolher o carro que quer, quando e onde desejar, e dirigi-lo por menos de 7,50 dólares a hora, incluindo combustível, seguro e quilometragem livre. Quando chega a hora, você caminha até o carro, encosta seu Zipcard no para-brisa para destravar as portas e está pronto para partir. Quando terminar, você deixa o carro no mesmo estacionamento em que o pegou — a Zipcar se preocupa com a manutenção e a limpeza.

A Zipcar não elimina apenas os problemas de se ter um carro em uma área urbana: ela também faz com que se economize dinheiro. Vivendo com menos, um “zipster” médio economiza 600 dólares por mês em prestações do carro, seguro, combustível, manutenção e outras despesas associadas à posse de um carro.

O sistema de operação da Zipcar é cuidadosamente alinhado a seu posicionamento de estilo de vida urbano. Para começar, as “cápsulas” da Zipcar (uma dezena ou mais de veículos localizados em uma determinada região) são provenientes de um portfólio de mais de 50 modelos diferentes que os descolados moradores de grandes centros amam. Os veículos são, ao mesmo tempo, modernos e eficientes em termos de combustível, como Toyota Prius, Honda CRV, MINI, Volvo S60, BMW 328, Toyota Tacoma, Toyota Sienna e Subaru Outback, entre outros. E a Zipcar está agora testando veículos híbridos e totalmente elétricos, assim como vans, para trabalhos grandes. Cada carro tem uma personalidade — um nome e um perfil criados por um “zipster”. Por exemplo, o Prius Ping “corre de manhã; não fala muito”, ao passo que o Civic Carlos “dá aula de ioga; ama andar de caiaque”. Esses toques pessoais fazem parecer que você está pegando o carro emprestado de um amigo, e não sendo designado para um pedaço de metal qualquer que, por acaso, está disponível.

Para eliminar ainda mais os problemas e tornar a Zipcar o mais prática possível, as táticas promocionais da empresa são elaboradas para atrair moradores da cidade. A meta da empresa é fazer que os “zipsters” não tenham que andar mais de dez minutos para pegar um de seus carros — uma tarefa nada fácil. “Mesmo hoje em dia, com a internet altamente direcionada, é difícil cobrir o mercado em um nível muito local”, diz Griffith. “Então, nossas equipes de rua fazem isso, em cada

quarteirão, em cada código postal”. Assim, além dos anúncios locais e da propaganda no trânsito, os representantes da Zipcar estão brigando nas ruas, em uma verdadeira tática de guerrilha.

Por exemplo, em São Francisco, transeuntes puderam dar uma marretada em um SUV, ao passo que no campus da Harvard estudantes tentaram adivinhar quantas almôndegas congeladas IKEA tinham sido enfiadas em um MINI. Na cidade de Washington, as equipes de rua da Zipcar colocaram um sofá em um ponto de ônibus com a placa “Você precisa de um Zipcar para transportar isso”. E a empresa promoveu diversos eventos locais intitulados “Dieta com redução de carro”, em que pedia para os moradores da cidade desistirem de seus carros e comentarem essa decisão em blogs. A Zipcar deu uma bicicleta para um participante sortudo em cada cidade que visitou. Os participantes pesquisados relataram economizar 67% dos custos do veículo, considerando o que gastavam para ter um carro. Além disso, cerca de metade deles disse que perdeu peso.

ESTÍMULO À COMUNIDADE DE MARCA

A orientação da Zipcar em torno do estilo de vida urbano, preocupado com o meio ambiente, estimula uma clara sensação de comunidade nos clientes. Os “zipsters” são tão fanaticamente fiéis quanto os mais devotados fãs da Harley-Davidson e da Apple — marcas que há décadas vêm alimentando o relacionamento com o cliente. Os fiéis “zipsters” atuam como embaixadores da marca na região; 30% dos novos membros inscrevem-se por recomendação de clientes existentes. “Quando eu esbarro com outro membro da Zipcar em uma festa ou algo do tipo, sinto que nós temos alguma coisa em comum”, diz um “zipster” do Brooklyn. “É como se nós dois estivéssemos fazendo escolhas inteligentes para nossa vida.” E, da mesma maneira que os donos de Harley se juntam nos finais de semana para andar de moto, a internet está cheia de anúncios de festas para “zipsters” em bares, restaurantes e casas de espetáculos, entre outros lugares.

Assim que decolou, a Zipcar ampliou o apelo de sua marca, que passou a incluir um tipo diferente de morador urbano: empresas e outras organizações. Hoje, empresas como o Google incentivam seus funcionários a serem conscienciosos em relação ao meio ambiente, indo para o trabalho com uma van que a empresa disponibiliza e, então, utilizando Zipcars para uso pessoal e corporativo durante o dia. Outras empresas estão usando a Zipcar como uma alternativa aos sedãs pretos, às longas corridas de táxi e aos estacionamentos lotados. Agências do governo também estão entrando na brincadeira. A cidade de Chicago recentemente fechou uma parceria com a Zipcar para oferecer uma alternativa de transporte mais eficiente e sustentável para os órgãos do município. E a cidade de Washington agora economiza mais de 1 milhão de dólares por ano usando Zipcar. O gerente de frota Ralph Burns diz que tem departamentos ligando para ele: “As agências que fecharam seu orçamento para o próximo ano estão me ligando e dizendo, ‘Ralph, eu tenho 25 carros e quero me livrar deles!’”.

E como está indo a estratégia de posicionamento da Zipcar como uma marca de estilo de vida urbano? De acordo com todas as contas, a jovem empresa de compartilhamento de carros está com o pé no acelerador e com os pneus can-

tando. Somente nos últimos oito anos, as receitas anuais da Zipcar dispararam 68 vezes, de 2 milhões de dólares para 136 milhões, e espera-se que esse número dobre em um período de um ano. A Zipcar também alcançou a meta de ser lucrativa. Com dez milhões de pessoas caminhando dez minutos para encontrar um carro da Zipcar, há muito espaço para o crescimento. E, à medida que mais carros são adicionados, o alcance da Zipcar só aumenta.

O rápido crescimento da Zipcar fez soar o alarme das gigantes empresas de aluguel de carro tradicionais. Enterprise, Hertz, Avis, Thrifty e U-Haul agora possuem uma operação de compartilhamento de carros também. Mas a Zipcar tem uma história de dez anos na frente, relacionamentos bacanas em regiões-alvo e uma imagem de hipster urbana que gigantes como a Hertz vão ter dificuldade para alcançar. Para os “zipsters”, a Hertz aluga carros, mas a Zipcar é parte de sua agitada vida urbana.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Avalie a Zipcar com base em seu posicionamento orientado para benefícios.
2. Descreva as crenças e os valores associados à imagem de marca da Zipcar.
3. Compare o posicionamento baseado em benefícios com o baseado em crenças e valores. Qual deles é mais forte?
4. Com base no que você sabe sobre a marca Zipcar, como a empresa vai se sair no futuro, em comparação aos concorrentes maiores e mais experientes?

Fontes: Jerry Hirsch, “Zipcar CEO talks about car sharing as lifestyle choice”, *Seattle Times*, 13 maio 2012, <http://seattletimes.nwsource.com/html/business/technology/2018197748_inpersonzipcar14.html>; “Zipcar rolling into profits, stock headed to \$22”, *Forbes*, 23 fev. 2012, <www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/02/23/zipcar-rolling-into-profitability-stock-headed-to-22/>; Kunur Patel, “Zipcar: an America’s hottest brands case study”, *Advertising Age*, 16 nov. 2009, p. 16; Paul Keegan, “Zipcar: the best new idea in business”, *Fortune*, 27 ago. 2009, <www.fortune.com>; Stephanie Clifford, “How fast can this thing go, anyway?”, *Inc.*, 1 mar. 2008, <www.inc.com/magazine/20080301/how-fast-can-this-thing-go-anyway.html>; <www.zipcar.com>. Acesso em: out. 2012.

Estudo de caso

Caso Telefônica: consolidando o valor da marca líder!

Flávia Angeli Ghisi Nielsen — Doutora em Administração pela FEARP-USP, professora e coordenadora da FIA-SP e autora de livros
Jaércio Alex Silva Barbosa — Doutorando pela FEA-USP, mestre pela FGV-SP e professor do Provar da FIA-SP

A empresa Telefônica surgiu oficialmente em 1924, na cidade de Madrid, com o nome de Compañía Telefónica Nacional de España. Nas décadas seguintes, a empresa cresceu por todo o território nacional, chegando a deter o monopólio das telecomunicações no mercado espanhol até a década de 1990.

Atualmente, o Grupo Telefônica é a terceira maior empresa de telecomunicações do mundo em número de clientes, com atuação em 24 países, 315,8 milhões de acessos, com mais de 1,5 milhão de acionistas diretos, aproximadamente 120 mil empregados e receitas de 12,7 bilhões de euros.

A Telefônica é um grupo privado e tem hoje um dos perfis mais internacionais do setor, gerando mais de 75% de seus negócios fora do mercado doméstico, sendo uma referência nos mercados de língua espanhola e portuguesa. No ranking Euro stoxx 50, está em 18º lugar entre as maiores companhias do continente europeu.

Na América Latina, a Telefônica presta serviços para mais de 214,9 milhões de clientes, sendo líder de mercado no Brasil, Argentina, Chile e Peru, ocupando posições relevantes na Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá, Porto Rico, Uruguai e Venezuela.

No mercado brasileiro, a Telefônica Brasil é a maior empresa de telecomunicações do país, atuando na prestação de serviços de telefonia fixa no Estado de São Paulo e telefonia móvel em todo o território nacional, contando com um portfólio de produtos completo e convergente.

O Brasil, onde atua desde 1998, é a maior operação mundial do grupo Telefônica em número de clientes — possui 94,9 milhões de clientes, sendo 79,4 milhões apenas na operação móvel, na qual detém o maior *market share* do segmento (28,8%) em âmbito nacional e 15,5 milhões na operação fixa. A empresa está presente em mais de 3,8 mil cidades, mais de 3,1 mil delas com acesso à rede 3G, praticamente o dobro da quantidade de cidades atendidas pelo segundo operador nesta tecnologia.

A Telefônica é a marca institucional adotada mundialmente pelo Grupo. No Brasil, os produtos e serviços são comercializados sob a marca Vivo (em 2010, a Telefônica comprou os 50% da Portugal Telecom por € 7.5 bilhões e assumiu o controle integral da Vivo). Globalmente, há mais duas marcas comerciais: Movistar, para Espanha e demais países da América Latina; e O2, para Reino Unido, Alemanha, República Tcheca e Eslováquia.

Após se tornar a principal acionista da Vivo, a Telefônica tinha que decidir qual marca iria gerar mais valor para o cliente e para a empresa. Depois de avaliar a presença e a força da marca Vivo no mercado brasileiro, a Telefônica espanhola optou por não renomear a Vivo como Movistar, que deveria ser o novo nome da companhia já em 2011. A marca Movistar era forte na América Latina, mas pouco conhecida no Brasil. Os custos de uma campanha de comunicação que levasse a Movistar a ser conhecida pelos consumidores brasileiros foram levados em conta pela empresa. Além disto, a marca Vivo ocupava o 5º lugar entre as marcas mais valiosas do Brasil, com valor estimado, em 2010, de US\$ 4,38 bilhões, segundo o ranking da *Brand Finance*, e a

marca tinha os atributos de inovação e juventude que a empresa gostaria de representar junto aos seus clientes.

O processo de integração e adoção da marca única “Vivo” no Brasil demorou 18 meses, sendo necessário um investimento total de R\$ 120 milhões para essa mudança, e o treinamento de 117 mil pessoas, entre funcionários e prestadores de serviços. Além disso, houve alteração do nome de quase todos os produtos da empresa. A linha de telefone fixo da Telefônica passou a se chamar Vivo Fixo. O Speedy, serviço de acesso à Internet, se transformou em Vivo Speedy, e os canais de TV por assinatura Telefônica TV Digital (TTD) e TVA ficaram como Vivo TV. Apenas em abril de 2012 a Vivo passou a ser oficialmente a marca do grupo Telefônica no Brasil.

Segundo o diretor executivo da Telefônica Christian Gebara, “O Brasil já tinha essa marca nacional tão querida, de tanto valor, tão brasileira, que a decisão natural do grupo foi usá-la comercialmente”. A escolha pela Vivo ocorreu pela identificação dos brasileiros com a marca, que, como o próprio nome implica, relaciona-se com vida, com pulsação, com emoção, com espírito. Não somente “vivo”, mas “vivo” com alegria, com visão de futuro, com uma atitude moderna e interativa, sempre com muita simpatia. “Vivo como uma pessoa que tem uma energia tão boa e positiva que funciona como um ímã, que atrai e agrega.”

O ícone que representa a marca — um boneco semitransparente sem expressão facial ou detalhes (que varia nas cores azul,

verde, vermelho, azul, laranja e púrpura) — traduz a postura convidativa e os valores da empresa: proximidade, transparência, simplicidade, brasilidade e acessibilidade. O ícone representa o companheiro que oferece serviços inovadores e vantajosos, tornando o dia a dia “mais fácil e divertido”. Seu dinamismo e seu aspecto visual, com diversas cores e posições, representam a diversidade da comunidade de clientes da empresa.

A Vivo e as outras marcas comerciais da Telefônica materializam a oferta integrada de produtos e serviços, simplificando e padronizando a experiência do cliente. Todas elas adotam uma sólida orientação ao cliente, cada uma com identidades e características próprias que as tornam próximas das realidades e perfis dos seus mercados. Com isso, são criados vínculos reais e emocionais que fortalecem a relação da empresa com os clientes e a posição da marca ante os concorrentes.

No segundo semestre de 2014, a Telefônica adquiriu do grupo francês Vivendi o controle acionário da filial brasileira GVT por cerca de R\$ 14 bilhões. A GVT é considerada uma das empresas de Telecomunicações mais inovadoras do país. É mais um capítulo na busca de um posicionamento diferenciado no competitivo mercado de telecomunicações no Brasil. Como as marcas Vivo e GVT vão se integrar para gerar mais valor para o cliente? Somente o futuro dirá.

Questões para reflexão

1. A decisão da Telefônica de manter a marca Vivo no Brasil é também uma decisão relacionada à geração de valor para o cliente. Explique essa afirmativa.
2. A decisão de que marca adotar para um produto ou serviço é fundamental para o seu sucesso comercial. Avalie comparativamente os prós e contras da decisão da Telefônica de adotar a marca Vivo, em vez da marca Movistar.
3. A marca traz em si atributos que são transferidos para os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Comente esta questão tendo em vista os atributos da marca Vivo.
4. As empresas de telefonia no Brasil foram, por vários anos, líderes em reclamações no PROCON. Discuta como problemas recorrentes na prestação de serviços podem gerar a erosão dos valores que a marca representa.

Referências

- CORREA, M.S. *VIVO — Estratégia competitiva: Construção de uma nova marca*. Central de Cases ESPM/EXAME. Disponível em: <<https://cases-desucesso.files.wordpress.com/2008/03/vivo.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2014.
- GASPARIN, G. *Telefônica conclui troca da marca por Vivo*: Serviços de telefonia fixa, móvel e internet usarão a mesma marca. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/04/telefonica-conclui-troca-da-marca-por-vivo.html>>. Acesso em: 8 out. 2014.
- MUNDO DAS MARCAS. *Telefônica*. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/08/telefonica-comunicacao-espanhola.html>>. Acesso em: 1º out. 2014.
- MUNDO DAS MARCAS. *Vivo*. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/vivo-voc-em-primeiro-lugar.html>>. Acesso em: 4 out. 2014.
- TELEFONICA, 2014. *Quem somos*. Disponível em: <<http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Empresa/Perfil.aspx>>. Acesso em: 8 out. 2014.
- TELEFONICA, 2014b. *A Telefônica no mundo*. Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- PORTAL TERRA. *Telefônica adota marca nacional e passa a se chamar Vivo*. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/telefonica-adota-marca-nacional-e-passa-a-se-chamar-vivo,3a78aa9b59731410VgnCLD200000bbcc0aRCRD.html>>. Acesso em: 6 out. 2014.
- BAGUETE.COM.BR. *Vivo é marca mais valiosa entre teles nacionais*. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticias/telecom/22/02/2010/vivo-e-marca-mais-valiosa-entre-teles-nacionais>>. Acesso em: 13 out. 2014.
- Portal da comunicação UOL. *Unificação de gigantes*. Disponível em: <<http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/58/artigo269471-1.asp>>. Acesso em: 13 out. 2014.
- Globo.com Economia. *Telefônica fecha compra da GVT*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/09/telefonica-fecha-compra-da-gvt.html>>. Acesso em: 13 out. 2014.

NOTAS

1. Citações e outras informações extraídas de Scott Cendrowski, "Nike's new marketing mojo", *Fortune*, 27 fev. 2012, p. 81-88; Barbara Lippert, "Game changers," *Adweek*, 17-24 nov. 2008, p. 20; Mark Borden, "Nike", *Fast Company*, mar. 2008, p. 93; Jonathon Birchall, "Nike seeks 'opportunities' in turmoil", *Financial Times*, 16 mar. 2009, p. 20; Brian Morrissey, "Nike Plus starts to open up to Web", *Adweek*, 20-27 jul. 2009, p. 8; relatórios anuais e outras fontes em <www.nikebiz.com>. Acesso em: set. 2012.
2. Baseado em informações encontradas em <www.starbucks.com/about-us/our-heritage>. Acesso em: nov. 2012.
3. Veja <www.target.com/c/brand-shop-Rachael-Ray/-/N-5o5g6>. Acesso em: nov. 2012.
4. Informações extraídas de Richard N. Velotta, "Brand USA campaign revealed", *VegasINC*, 7 nov. 2011, <www.vegasinc.com/news/2011/nov/07/brand-usa-campaign-unveiled/>; Harriet Edleson, "Selling America abroad", *New York Times*, 2 abr. 2012; p. B7; <www.discoveramerica.com/ca/home.html> e <www.thebrandusa.com>. Acesso em: out. 2012.
5. Informações extraídas de <www.social-marketing.org/aboutus.html>. Acesso em: nov. 2012.
6. Para mais informações sobre marketing social, veja Alan R. Andreasen, *Social marketing in the 21st century*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006; Philip Kotler e Nancy Lee, *Social marketing: influencing behaviors for good*, 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008; <www.adcouncil.com> e <www.social-marketing.org>. Acesso em: set. 2012.
7. Citações e definições extraídas de Philip Kotler, *Kotler on marketing*. Nova York: Free Press, 1999, p. 17; <www.asq.org/glossary/q.html>. Acesso em: nov. 2012.
8. Citações e outras informações extraídas de Regina Schrambling, "Tool department; the sharpest knives in the drawer", *Los Angeles Times*, 8 mar. 2006, p. F1; "Alex Lee at Gel 2008", vídeo e comentários em <http://vimeo.com/3200945>. Acesso em: jun. 2009; Reena Jana e Helen Walters, "OXO gets a grip on new markets", *BusinessWeek*, 5 out. 2009, p. 71; <www.oxo.com/about.jsp>. Acesso em: nov. 2012.
9. Andy Goldsmith, "Coke vs. Pepsi: the taste they don't want you to know about", *The 60-Second Marketer*, <www.60secondmarketer.com/60SecondArticles/Branding/cokevs.pepsitast.html>. Acesso em: set. 2011.
10. James Black, "What is your product saying to consumers?", *Advertising Age*, 18 jan. 2011, <http://adage.com/print?article_id5148283>.
11. Veja Christine Birkner, "Packaging: thinking outside of the box", *Marketing News*, 30 mar. 2011, p. 12-15; "FMI — supermarket facts", <www.fmi.org/facts_figs/?fuseaction5superfact>. Acesso em: maio 2012; "Walmart facts", <www.walmartfacts.com/StateByState/?id52>. Acesso em: ago. 2012.
12. Veja Collin Dunn, "Packaging design at its worst", *Treehugger.com*, 6 jul. 2009, <www.treehugger.com/galleries/2009/07/packagingdesign-at-its-worst.php>; "The sustainable and green packaging market: 2011—2021", *PR Newswire*, 1 dez. 2011.
13. Baseado em informações extraídas de "PUMA Clever Little Bag", <www.idsa.org/puma-clever-little-bag>. Acesso em: mar. 2012; <www.puma.com/cleverlittlebag>. Acesso em: ago. 2012.
14. Natalie Zmuda, "What went into the updated Pepsi logo", *Advertising Age*, 27 out. 2008, p. 6; "New Pepsi logo kicks off campaign", *McClatchy-Tribune Business News*, 15 jan. 2010; "Pepsi logo — design and history", 4 fev. 2011, <www.logodesignsense.com/blog/pepsi-logo-design/>.
15. "Leggo your logo", *Adweek*, 6 dez. 2010, p. 12; "New Gap logo a neural failure", 10 out. 2010, <www.news-scientist.com/blogs/shortsharpscience/2010/10/-normal-0-false-false-2.html>; "Marketer in the news", *Marketing*, 9 fev. 2011, p. 8.
16. Para essas e outras histórias, veja Bob Janet, "Customers never tire of great service", *Dealerscope*, jul. 2008, p. 40; Greta Schulz, "Nordstrom makes customer service look easy", 11 dez. 2009, <http://amazingserviceguy.com/2370/2370/>; "Amazon tops in customer service; Nordstrom no. 10", *Business Journal*, 18 jan. 2012, <http://www.bizjournals.com/seattle/morning_call/2012/01/amazon-tops-in-customer-service.html>.
17. Veja o site AT&T Support, <www.att.com/esupport/>. Acesso em: nov. 2012.
18. Baseado em um exemplo de Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012, p. 343, com informações adicionais extraídas de <http://en.wikipedia.org/wiki/BMW> e <www.bmwusa.com/standard/content/byo/default.aspx>. Acesso em: set. 2012.
19. Informações sobre o mix de produtos da Campbell Soup Company extraídas de <http://investor.campbellsoup-company.com/phoenix.zhtml?c588650&p5irol-report-sannual>. Acesso em: set. 2012.
20. Paul Hochman, "Ford's big reveal", *Fast Company*, abr. 2010, p. 90-95.
21. Veja "Table 1.2.5 gross domestic product by major type of product", U.S. Bureau of Economic Analysis, 27 jan. 2012, <www.bea.gov/national/nipaweb/TableView.asp?SelectedTable519&Freq5Qtr&FirstYear52009&LastYear52011>; informações do Bureau of Labor Statistics, <www.bls.gov>. Acesso em: maio 2011.
22. Baseado em informações extraídas de Leonard Berry e Neeli Bendapudi, "Clueing in customers", *Harvard Business Review*, fev. 2003, p. 100-106; Jeff Hansel, "Mayo hits the blogosphere", *McClatchy-Tribune Business News*, 22 jan. 2009; "Mayo Clinic model of care", <www.mayo.edu/pmts/mc4200-mc4299/mc4270.pdf>. Acesso em: ago. 2012; <www.mayoclinic.org>. Acesso em: set. 2012.
23. Veja James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. e Leonard A. Schlesinger, *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Nova York: Free Press, 1997; Heskett, Sasser e Schlesinger, *The value profit chain: treat employees like customers and customers like employees*. Nova York: Free Press, 2003;

- Rachael W. Y. Yee et al, "The service-profit chain: an empirical analysis in high-contact service industries", *International Journal of Production Economics*, abr. 2011, p. 36.
24. Justin Fox, "What is it that only I can do?", *Harvard Business Review*, jan./fev. 2011, p. 119-123.
 25. Veja relatórios anuais e outras informações encontradas em <<http://phx.corporateir.net/phoenix.zhtml?c5132215&p5irol-irhome>>. Acesso em: ago. 2012.
 26. Veja "United States: prescription drugs", <www.statehealthfacts.org/profileind.jsp?sub566&rgn51&cat55>. Acesso em: abr. 2012; "Postal facts", <<http://about.usps.com/who-we-are/postal-facts/welcome.htm>>. Acesso em: ago. 2012.
 27. Adaptado de Sarah Kessler, "The future of the hotel industry and social media", *Mashable!*, 19 out. 2010, <<http://mashable.com/2010/10/18/hotel-industry-social-media/>>; Jeff Williams, "Marriott's SM team gets it", *HD Leader*, 14 set. 2010, <<http://hdleader.com/2010/09/14/marriotts-sm-team-gets-it/>>. Veja também <<https://twitter.com/#!/marriottintl>>. Acesso em: ago. 2012.
 28. Para mais discussões sobre o equilíbrio entre produtividade e qualidade dos serviços, veja Roland T. Rust e Ming-Hui Huang, "Optimizing service productivity", *Journal of Marketing*, mar. 2012, p. 47-66.
 29. Veja "McAtlas shrugged", *Foreign Policy*, maio/jun. 2001, p. 26-37; Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012, p. 256.
 30. Citações extraídas de Jack Trout, "'Branding' simplified", *Forbes*, 19 abr. 2007, <www.forbes.com>; apresentação de Jason Kilar na Kenan-Flagler Business School, Universidade da Carolina do Norte, outono 2009.
 31. Para mais informações sobre o BrandAsset Valuator da Young & Rubicam, veja W. Ronald Lane, Karen Whitehill King e Tom Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2011, p. 83-84; "Brand Asset Valuator", ValueBasedManagement.net, <www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html>. Acesso em: maio 2012; <www.brandassetconsulting.com>. Acesso em: nov. 2012.
 32. Veja MillwardBrown Optimor, "BrandZ top 100 most valuable global brands 2011", <www.millwardbrown.com/brandz/>.
 33. Veja Scott Davis, *Brand asset management*, 2ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2002. Para mais informações sobre posicionamento de marca, veja Kotler e Keller, *Marketing management*, 14. ed, Capítulo 10.
 34. Veja "For P&G, success lies in more than merely a dryer diaper", *Advertising Age*, 15 out. 2007, p. 20; Jack Neff, "Stengel discusses transition at P&G", *Advertising Age*, 21 jul. 2008, p. 17; Jack Neff, "Just how well-defined is your brand's ideal?", *Advertising Age*, 16 jan. 2012, p. 4.
 35. Veja <www.saatchi.com/the_lovemarks_company> e <www.lovemarks.com>. Acesso em: set. 2012; Aaron Ahuvia Rajeev e Richard P. Bagozzi, "Brand love", *Journal of Marketing*, mar. 2012, p. 1-16.
 36. Susan Wong, "Foods OK, but some can't stomach more ad increases", *Brandweek*, 5 jan. 2009, p. 7. Veja também "Brand names need to reward consumers to keep them according to study", *PR Newswire*, 23 out. 2009; "IDDBA study shows store brands spiking", *Dairy Foods*, jan. 2010, p. 38; "Consumers praise store brands", *Adweek*, 8 abr. 2010, <www.adweek.com>; Hannah Karp, "Store brands step up their game, and prices", *Wall Street Journal* (on-line), 31 jan. 2012, <www.wsj.com>.
 37. Veja Todd Hale, "Store brands flex muscle in weak economy", *Nielsen-Wire*, 3 maio 2010, <<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/store-brands-flex-muscle-in-weak-economy/>>; Trefis, "Private label surge threatens Polo Ralph Lauren", *The Street*, 8 jul. 2010, <www.thestreet.com/story/10801997/private-label-surge-threatenspolo-ralph-lauren.html>; Hannah Karp, "Store brands step up their game, and prices", *Wall Street Journal* (on-line), 31 jan. 2012, <www.wsj.com>; Lien Lamey et al, "The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: what has marketing conduct to do with it?", *Journal of Marketing*, jan. 2012, p. 1-19.
 38. Veja informações encontradas em Ely Portillo, "In weak economy, store brands prosper", *McClatchy-Tribune News Service*, 18 mar. 2011; <<http://walmartstores.com/Video/?id51305>> e <<http://walmartstores.com/press-room/Photos/Gallery.aspx?id5605>>. Acesso em: abr. 2012; <www.wholefoodsmarket.com/products/365-everyday-value.php>. Acesso em: abr. 2012.
 39. Daniel Frankel, "Report: Disney raked in \$26.9b from licensed merchandise in 2010", *Wrap Media*, 18 maio 2011, <www.thewrap.com/media/article/report-disney-made-286b-2010-licensedmerchandise-27526>; Adam Bluestein, "Unleash the Merchinator", *Fast Company*, nov. 2010, p. 44-48; "Nickelodeon and partners unveil new products at toy fair", *The Licensing Book Online*, 17 fev. 2012, <<http://licensingbook.com/nickelodeon-andpartners-unveil-new-products-at-toy-fair>>; <www.licensingexpo.com>. Acesso em: ago. 2012.
 40. Para esse e outros exemplos, veja "Tim Hortons and Cold Stone: co-branding strategies", *Business Week*, 10 jul. 2009, <www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2009/sb20090710_574574.htm>; Dan Beem, "The case for co-branding", *Forbes*, 16 mar. 2010, <www.forbes.com>; <www.timhortons.com/ca/en/about/investing.html>. Acesso em: nov. 2012.
 41. Citações extraídas de <www.apple.com/ipod/nike/>. Acesso em: jun. 2012.
 42. Veja "The brand that launched 1000 ships", *Bloomberg Businessweek*, 3-9 out. 2011, p. 30; <www.fritolay.com/our-snacks/doritos.html>. Acesso em: nov. 2012.
 43. "Advertising spending", *Advertising Age*, 19 dez. 2011, p. 4.
 44. Citações extraídas de Stephen Cole, "Value of the brand", *CA Magazine*, maio 2005, p. 39-40; Lawrence A. Crosby e Sheree L. Johnson, "Experience required", *Marketing Management*, jul./ago. 2007, p. 21-27.
 45. Citação extraída de Adam Swan, "Welcome to the Era of Design", *Forbes*, março 2012. Disponível em: <www.forbes.com/sites/gyro/2012/05/03/Welcome-to-the-era-of-design/2/>.