



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Comunicação**  
**Comunicação Social – Publicidade e Propaganda**  
**Projeto Final**  
**Edmundo Brandão Dantas**

# **Promessa de marca e a construção do marketing de valores:**

O caso do supermercado Pão de Açúcar

Carolyne Maryane Cardoso Santos

**Brasília (DF), Novembro de 2013.**



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Comunicação**  
**Comunicação Social – Publicidade e Propaganda**  
**Projeto Final**  
**Edmundo Brandão Dantas**

# **Promessa de marca e a construção do marketing de valores:**

O caso do supermercado Pão de Açúcar

Carolyne Maryane Cardoso Santos

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção o grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do professor Edmundo Brandão Dantas.

**Brasília (DF), Novembro de 2013.**

Santos, Carolyne.

Promessa de marca e a construção do marketing de valores: o caso do supermercado Pão de Açúcar / Carolyne Santos. – Brasília, 2013.

Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília – UnB.

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

1. Marketing voltado para o valor 2. Promessa de marca 3. Supermercado Pão de Açúcar

Esta monografia, intitulada “Promessa de Marca e a Construção do Marketing de Valores: o caso do supermercado Pão de Açúcar” foi apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília.

Carolyne Maryane Cardoso Santos

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

#### BANCA EXAMINADORA

---

Professor Dr. Edmundo Brandão Dantas  
Orientador

---

Professor Dr. Wagner Antônio Rizzo  
1º membro da banca examinadora

---

Professora Ms. Maria Fernanda D’Angelo Valentim Abreu  
2º membro da banca examinadora

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_

**Brasília (DF), Novembro de 2013**

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por todas as bênçãos recebidas. Aos meus pais Marilda e Samir, pelo amor incondicional. À minha irmã Daiane, pelo companheirismo. Ao meu namorado Filipe, pelo carinho e paciência. À Marcela, pela grande amizade. À Raíssa e Stêphanie, por compartilharem comigo bons momentos na universidade. Ao professor Edmundo, por ter me orientado com maestria e ajudado a concretizar a monografia. Aos professores da Faculdade de Comunicação que contribuíram para a minha formação profissional e pessoal, especialmente Fabíola, Maria Fernanda, Selma e Wagner. Aos que colaboraram para realização da minha pesquisa e gentilmente me desejaram “boa sorte”.

**Resumo**

A atual sociedade capitalista aparenta ser movida pelo processo de consumo. Os avanços tecnológicos promoveram mudanças nos compradores, mercado e no marketing. No século XXI, os profissionais de marketing perceberam que não basta oferecer produtos de qualidade ou centrar suas estratégias apenas no cliente. Destarte, o marketing voltado para o valor surge como aprimoramento das orientações anteriores. Essa nova filosofia de negócios procura criar um valor superior para os clientes. Para isso, oferece benefícios, adequa a cultura corporativa e traça metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. O presente trabalho se propõe a analisar como o supermercado Pão de Açúcar utiliza o marketing de valores para tentar cumprir a sua promessa de marca “lugar de gente feliz”.

**Palavras-chave:** comunicação, marketing, valores, promessa de marca, felicidade.

**Abstract**

*The current capitalist society appears to be moved by the consumption process. Technological advances have been made changes in the buyers, market and marketing. In the XXI century, the professional of marketing have realized that isn't enough just offering product with quality or focusing their strategies only on the customers. Therefore, the marketing centered for the value appears as improvement of the previous orientations. This new business philosophy seeks to create superior value for customers. For this, offers benefits, appropriate corporate culture and outlines goals compatible with society sustainable development. The current work aims to check out how the supermarket Pão de Açúcar uses marketing values for trying to satisfy the brand promise "place of happy people."*

**Keywords:** *communication, marketing, values, brand promise, happiness.*

## Lista de Ilustrações

Figura 1: Um sistema simples de marketing.....	23
Figura 2: Os 4Ps do mix de marketing.....	25
Figura 3: Os cinco níveis de produto.....	26
Figura 4: Três fatores que fundamentam a orientação do marketing estatal.....	45
Figura 5: Matriz baseada em valores.....	48
Figura 6: Como a identidade e a posição de marca criam valor.....	57
Figura 7: O modelo dos 3Is.....	59
Figura 8: Pesquisa do Instituto Akatu sobre ações que impactam positivamente a escolha de marcas.....	63
Figura 9: Doceira Pão de Açúcar.....	68
Figura 10: Primeiro supermercado Pão de Açúcar.....	69
Figura 11: “Vitrine Virtual” do supermercado Pão de Açúcar.....	75
Figura 12: Canal do supermercado Pão de Açúcar no Youtube.....	75
Figura 13: Página do supermercado Pão de Açúcar no <i>Facebook</i> .....	76
Figura 14: Supermercado Pão de Açúcar utiliza <i>Facebook</i> .....	77
Figura 15: Página do supermercado Pão de Açúcar no <i>Twitter</i> .....	77
Figura 16: Logomarca antiga do supermercado Pão de Açúcar.....	78
Figura 17: Nova logomarca do supermercado Pão de Açúcar.....	79
Figura 18: Mala direta do programa de relacionamento “Cliente Mais”.....	81
Figura 19: Mala direta do programa de relacionamento “Cliente Mais” com descontos personalizados.....	81
Figura 20: Mala-direta do programa de relacionamento “Cliente Mais” em parceria com a marca <i>Lindt</i> .....	82
Figura 21: Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever.....	85
Figura 22: Projeto Caixa Verde.....	86
Gráfico 1: Distribuição de frequência das respostas a questão “qual deve ser o foco principal de uma empresa”.....	94



Gráfico 2: Respostas a questão "você pagaria mais caro por produtos ou serviços de marcas socialmente responsáveis?".....	96
Gráfico 3:Respostas a questão "você considera o Pão de Açúcar uma marca socialmente responsável?".....	97
Gráfico 4: Respostas a questão "você acha que o Pão de Açúcar incentiva a prática do consumo consciente e o estilo de vida saudável?".....	97
Gráfico 5: Respostas a questão "você já participou de algum evento ou campanha promovidos pelo Pão de Açúcar".....	98
Gráfico 6: Respostas a questão "você participa do programa de relacionamento Cliente Mais do supermercado Pão de Açúcar?".....	99
Gráfico 7: Respostas a questão "você considera o programa de relacionamento Cliente Mais importante para o cliente?".....	99
Gráfico 8: Termos associados às respostas a questão “para você o que é um lugar de gente feliz?”.....	102

### **Lista de Tabelas e Quadros**

Quadro 1: Tipos de benefícios recebidos pelos clientes na aquisição de produtos e serviços.....	42
Quadro 2: Tipos de custos que influenciam o valor percebido pelo cliente.....	43
Quadro 3: Missão, Visão e Valores do Grupo Pão de Açúcar.....	71
Tabela 1: Motivos pelos quais considera ou não o programa “Cliente Mais” importante para o cliente.....	100
Tabela 2 - Motivos pelos quais considera ou não o <i>slogan</i> do Pão de Açúcar (lugar de gente feliz) coerente com o Supermercado.....	104

### Lista de abreviaturas e siglas

INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial

ABA: Associação Brasileira de anunciantes

AMA: *American Marketing Association*

CICE: Comissão Interna de Consumo de Energia

CBBE *Customer Based Brand Equity*

CBD: Companhia Brasileira de Distribuição

ESPM: Escola Superior de Propaganda e Marketing

GRP: *Gross rating point*

GRC: Grupo de Representação do Cliente

INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IBOPE: Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

LEED: *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)*

PA Publicidade: Pão de Açúcar Publicidade

USGBC: *United States Green Building Council*

PA Publicidade: Pão de Açúcar Publicidade.

PNRS: Política Nacional de Resíduos Sólidos

USGBC: *United States Green Building Council*

## Sumário

Lista de Ilustrações.....	8
Lista de Tabelas e Quadros.....	9
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	10
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tema .....	13
1.2 Problema de Pesquisa .....	13
1.3 Justificativa .....	14
1.4 Objetivos .....	15
1.5 Limitações da Pesquisa.....	15
1.6 Síntese da Metodologia.....	16
1.7 Estrutura do Trabalho .....	16
<b>2.METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
3.1 Definição de Marketing e Conceitos Básicos .....	20
3.2 Composto de Marketing.....	24
3.2.1 Produto .....	25
3.2.2 Preço.....	28
3.2.3 Praça .....	29
3.2.4 Promoção.....	29
3.2.4.1 Propaganda .....	30
3.2.4.2 Promoção de Vendas .....	33
3.3 Marketing de Relacionamento .....	34
3.4 Contexto Histórico do Surgimento do Marketing.....	35
3.5 Fases da Orientação de Marketing .....	39
3.6 Marketing voltado para o valor.....	41
3.7 Marketing Societal .....	45
3.8 Marketing 3.0.....	46
3.9 Marca .....	50
3.9.1 Imagem, identidade e personalidade de marca.....	51
3.9.2 <i>Branding</i> e <i>Brand Equity</i> .....	52
3.9.2.1 Consciência da Marca.....	53
3.9.2.2 Qualidade percebida .....	54

3.9.2.3 Lealdade à marca .....	54
3.9.2.4 Associações de marca .....	54
3.9.3 Posicionamento de marca .....	55
3.9.4 Promessa central da marca .....	57
3.9.5 Marketing 3.0 e marca .....	58
3.10 Responsabilidade Social nos Negócios .....	60
3.11 Felicidade .....	63
4. APROFUNDAMENTO DO TEMA .....	67
4.1 Breve Histórico do Grupo Pão de Açúcar .....	67
4.2 Sobre o Grupo Pão de Açúcar .....	70
4.3 Sobre o supermercado Pão de Açúcar .....	73
4.4 Identidade Visual .....	78
4.5 Programa Cliente Mais .....	79
4.6 Supermercado Pão de Açúcar e Colaboradores .....	83
4.7 Supermercado Pão de Açúcar e Responsabilidade Social nos Negócios .....	84
4.7 Campanha com a Temática Felicidade .....	87
5. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES .....	93
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	107
7. REFERÊNCIAS .....	110
8. APÊNDICES .....	114
8.1 Apêndice A .....	114
8.2 Apêndice B .....	115

## **1. INTRODUÇÃO**

A atual sociedade capitalista aparenta ser movida pelo processo de consumo. Desde a hora em que acorda até dormir, o indivíduo consome. Alimentos, roupas, transporte, entre outros, são itens necessários no cotidiano de grande parte da população. As empresas atentam para as novas necessidades e desejos de seus consumidores, a fim de ampliarem suas vendas. Para isso, se valem de ferramentas como a propaganda e o marketing.

Há diversas abordagens que orientam os esforços de marketing de uma empresa. Essas abordagens são desenvolvidas e adequadas ao longo dos anos, de acordo com o contexto social, político e econômico da civilização. Na atualidade, nota-se que não basta oferecer produtos ou serviços de qualidade por um bom preço. É preciso criar um valor superior para os clientes. A criação desse valor, além de focar no cliente, deve abranger uma cultura corporativa diferenciada e ser dotada de responsabilidade socioambiental.

No contexto globalizado, surgiu a tendência de se preocupar em transformar o planeta em um mundo melhor. Essa tendência também parece ter refletido no processo de consumo. Em outras palavras, os consumidores tendem a perceber positivamente empresas com responsabilidades socioambientais de qualidade.

### **1.1 Tema**

A marca associada a seus produtos e serviços é um dos ativos mais valiosos de uma empresa. Atualmente, não basta a marca estar apenas posicionada na mente dos consumidores. É preciso que ocorra uma diferenciação. Quando a diferenciação atua em sinergia com o posicionamento, obtém-se uma prova sólida de que a marca cumpre com a sua promessa. O objeto de estudo da presente pesquisa é: “promessa de marca e a construção do marketing de valores: o caso do supermercado Pão de Açúcar”.

### **1.2 Problema de Pesquisa**

Grande parte dos economistas afirma que a prioridade de uma empresa é lucrar. Ao utilizar a filosofia do marketing de valores, a empresa busca o lucro, criando

valor para seus clientes e interagindo com outros *stakeholders*. Posto isso, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **como o supermercado Pão de Açúcar utiliza o marketing orientado para o valor para tentar cumprir a promessa de marca: “lugar de gente feliz”?**

### 1.3 Justificativa

A filosofia que orienta o marketing dentro das organizações tem mudado ao longo do tempo. As orientações de produção, de produto, de vendas e de marketing foram amplamente utilizadas. Todavia, surgiu uma nova orientação que acredita que seu escopo principal é criar um valor superior para o cliente.

Algumas empresas perceberam que é essencial agregar valor aos seus produtos e serviços, que esteja acima do aspecto físico e de elaboração. A criação de um valor superior pode causar um impacto positivo na mente do cliente. As empresas constataram a importância da percepção de valores intangíveis no consumo dos produtos e serviços que oferecem. Nas organizações em que ocorreu essa percepção, foram agregados à promessa de marca e ao posicionamento valores como ética, sustentabilidade e responsabilidade social.

O grupo Pão de Açúcar parece ter entendido que a marca transcende o produto ou serviço, e que os vínculos emocionais que os consumidores possuem com a marca se encontram na esfera da intangibilidade. Os negócios do grupo vendem a ideia de que se preocupam com questões socioambientais e de qualidade de vida, por meio de programas e campanhas.

A promessa de marca do supermercado Pão de Açúcar é um caso interessante que evidencia as tendências da nova filosofia de orientação do marketing: os valores. O supermercado investe em ações de valorização do ser humano e sustentabilidade. Relacionar a promessa de marca “lugar de gente feliz” com a construção do marketing de valores demonstra a aplicação prática, e não somente teórica, dessa nova filosofia de negócios. Esse estudo é importante por averiguar a eficácia do marketing orientado para o valor e por apontar possíveis falhas em sua execução.

## **1.4 Objetivos**

O objetivo geral desse trabalho é investigar como o supermercado Pão de Açúcar utiliza a orientação de marketing voltado para o valor para tentar cumprir a promessa de marca “lugar de gente feliz”.

Os objetivos específicos desse estudo são:

- Pesquisar conceitos acerca do marketing voltado para o valor, marketing de relacionamento, marca, responsabilidade social e subjetividade do termo “felicidade”.
- Estudar as iniciativas do supermercado Pão de Açúcar.
- Verificar como o supermercado Pão de Açúcar utiliza a orientação de marketing voltado para o valor.
- Analisar a promessa de marca do supermercado Pão de Açúcar.
- Avaliar o termo “felicidade”.
- Checar a possível importância da responsabilidade social nos negócios para os consumidores.

## **1.5 Limitações da Pesquisa**

A grande limitação dessa pesquisa foi a dificuldade de conseguir dados sobre o supermercado Pão de Açúcar. Foram feitas diversas tentativas para agendar uma entrevista com o departamento de marketing do supermercado. Todavia, as solicitações não foram atendidas. Os dados extraídos do Relatório de Sustentabilidade do grupo Pão de Açúcar, apesar de úteis, não sanaram dúvidas específicas sobre a utilização do marketing de valores e a utilização da temática “felicidade” nas propagandas institucionais e na promessa de marca. Para suprir essa limitação, foram investigadas entrevistas e reportagens, veiculadas em outros meios, com profissionais de marketing ou de altos cargos do supermercado Pão de Açúcar. A aplicação da pesquisa de campo também foi uma limitação, visto que das 11 lojas do supermercado Pão de Açúcar no Distrito Federal, foi possível entrevistar clientes de 3 unidades.

## **1.6 Síntese da Metodologia**

O presente trabalho é uma pesquisa exploratória e descritiva. Possui abordagem qualitativa e quantitativa. Em relação aos métodos de coleta de informação qualitativa, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental. As informações quantitativas foram coletadas por meio de um questionário estruturado e não disfarçado. Posteriormente, os resultados dos questionários aplicados foram tabulados utilizando recurso computacional. Por fim, executou-se uma análise comparativa entre teoria, ações do supermercado e percepção dos clientes.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

Esse estudo está estruturado em cinco tópicos principais, iniciado por introdução, seguido de referencial teórico com conteúdos de marketing, marketing de relacionamento, marketing orientado para o valor, marca, responsabilidade social nos negócios e felicidade. Em seguida, o aprofundamento do tema apresenta um breve histórico do Grupo Pão de Açúcar, analisa as ações e programas do supermercado Pão de Açúcar e explora a utilização da temática “felicidade”. O capítulo “Resultados, Análises e Discussões”, analisa os conceitos estudados no referencial teórico, examina o aprofundamento do tema averigua os resultados da pesquisa aplicada pela autora. As conclusões e recomendações apresentam os resultados obtidos a partir do trabalho. As referências mostram os livros, artigos e reportagens utilizados na pesquisa. No final, os apêndices A e B demonstram o questionário utilizado na pesquisa aplicada pela autora e a troca de e-mails da pesquisadora e a equipe de marketing do supermercado Pão de Açúcar.

## **2. METODOLOGIA**

Pesquisa consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos, fundamentado pela lógica, e que objetiva, utilizando métodos científicos, achar soluções para os problemas propostos. Cervo, Bervian e Da Silva (2006, p. 58), compreendem a pesquisa original como:



Trabalho científico original a pesquisa, de caráter inédito, que vise ampliar a fronteira do conhecimento, que busque estabelecer novas relações de causalidade para fatos e fenômenos conhecidos ou que apresente novas conquistas para o respectivo campo de conhecimento.

Os autores supramencionados entendem que o primeiro passo no planejamento é a delimitação do tema. Por tema de pesquisa, entende-se: qualquer assunto que careça de melhores definições do que já se sabe sobre ele. É preciso escolher o tema de modo que torne possível estudá-lo em profundidade e seus objetivos, gerais e específicos, sejam delimitados. Feita a escolha do tema e a delimitação do escopo, o pesquisador o transforma em problema (questão que abrange dificuldades teóricas ou práticas, para as quais se devem achar respostas).

A pesquisa parte de um problema e se inscreve em uma problemática (quadro em que o problema se situa). Conforme Laville e Dionne (1999), o estabelecimento desse problema e a clarificação da problemática podem ser considerados parte crucial da pesquisa, dado que definirão e guiarão as operações consecutivas. Os autores ainda argumentam que os problemas mobilizam a mente humana, ou seja, a tentativa de solucioná-los, ou a busca pela compreensão das questões postas pelo real, com o intuito de promover melhorias.

A conscientização do problema de pesquisa depende do meio de vida do pesquisador. Portanto, a percepção do problema se inscreve em uma problemática pessoal, na maioria das vezes, ampla e vaga. Em seguida, o pesquisador deve conduzir a problemática sentida à racional.

Quanto à natureza, o presente estudo se classifica como trabalho científico original. Em relação aos objetivos, pode-se dizer que é uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Malhotra (2012, p. 66), “um determinado projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa, servindo assim a vários projetos. A combinação das concepções a ser empregada depende da natureza do problema”. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa exploratória tem o intuito de ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador. Para Andrade (2010), constitui um trabalho preliminar para outro tipo de pesquisa e tem como finalidades: proporcionar informações sobre um assunto específico, auxiliar na delimitação do tema, definir os objetivos ou descobrir um novo enfoque para o trabalho. Utilizou-se esse tipo de

pesquisa para delimitar o tema do estudo, definir o problema, assim como os objetivos específicos e gerais.

Na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. É essencial que o pesquisador não interfira nos fatos ou os manipule (ANDRADE, 2010). Consoante Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2006), esse tipo de pesquisa pode assumir diferentes formas, dentre elas destacam-se: pesquisa de motivação, pesquisa de opinião, estudo de caso e pesquisa documental.

O presente trabalho possui abordagem qualitativa e quantitativa. Conforme Moresi (2013), a qualitativa não demanda métodos e técnicas estatísticas. Caracteriza-se basicamente pela interpretação dos fenômenos e atribuição de significado. A quantitativa propõe que tudo pode ser quantificável. Traduz em números opiniões e informações. Posteriormente, as classifica e analisa.

Em relação aos métodos de coleta de informação qualitativa, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2006), a pesquisa bibliográfica pode ser realizada independentemente ou como parte das pesquisas descritivas. Procura explicar um problema com base em referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Esse método de coleta foi adotado no referencial teórico do trabalho, cujo objetivo era fornecer uma base rica de informações acerca do marketing, marca, responsabilidade social nos negócios e subjetividade da felicidade. A pesquisa documental investiga documentos, com o objetivo de “descrever e comparar costumes, tendências, diferenças e outras características” (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2006, p. 62). Esse método foi utilizado no aprofundamento do tema, cujo conteúdo foi retirado do site institucional da marca, do Relatório de Sustentabilidade e de reportagens sobre a empresa.

A informação quantitativa foi coletada por meio de um questionário estruturado e não disfarçado. O questionário é definido como um conjunto formal de perguntas com o intuito de extrair informações dos entrevistados. Conforme Honorato (2004), estruturado por apresentar o mesmo conteúdo e sequência de perguntas para todos os participantes. Não disfarçado, pois revelava a intenção da pesquisa. As perguntas foram dicotômicas, de múltipla escolha e abertas. Para Malhotra (2012), o

questionário é um dos elementos de um pacote de dados, no qual também é possível incluir procedimentos de campo, alguma recompensa para os entrevistados e incentivos à comunicação. Além do questionário, o trabalho utilizou a recompensa. Cada entrevistado recebeu um bombom por colaborar com a pesquisa.

A amostra consiste no subgrupo de uma população (soma de todos os elementos que possuem algum conjunto de características comuns) selecionado para participar do estudo. Amostragem é a técnica para selecionar os componentes da amostra. O presente trabalho utilizou as técnicas de amostragem não probabilística (confia no julgamento do pesquisador para selecionar os elementos da amostra) e de amostragem por conveniência. Essa técnica procura obter amostra de elementos convenientes para o pesquisador, os quais são acessíveis. O questionário foi aplicado para os clientes do supermercado Pão de Açúcar (nas unidades 309 norte, 405 norte e 515 sul), entre os dias 18 de outubro e 8 de novembro de 2013. Portanto, os resultados obtidos suscitam conclusões acerca das três unidades em que a pesquisa foi aplicada. Utilizou-se ainda outra forma de amostragem por conveniência: a amostragem por julgamento (elementos da população são escolhidos com base no julgamento do pesquisador). Além de escolher os clientes do supermercado, adotou-se como critério que esses clientes seriam entrevistados após realizarem suas compras no local. Foi suposto que desse modo, os entrevistados teriam uma percepção mais recente e aguçada sobre a loja.

O cálculo da amostra foi determinado por um aplicativo criado por Edmundo Dantas e com base em uma população desconhecida. Ao todo, 272 pessoas foram entrevistadas. Com essa amostra, assumiu-se uma margem de erro a priori de mais ou menos 5% e um grau de confiança de 90%. Após aplicar todos os questionários, foi feita a tabulação utilizando o recurso computacional Excel. O programa calculou as frequências relativas e absolutas, as quais foram transformadas em gráficos. A análise dos gráficos foi feita com base nas respostas dos entrevistados e no referencial teórico adotado. Executou-se uma análise comparativa entre teoria, ações do supermercado e percepção dos clientes. Por fim, a autora avaliou se o problema de pesquisa foi solucionado e os objetivos cumpridos.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

O objetivo deste referencial teórico é auxiliar a compreensão do tema do presente estudo. Para isso, viu-se a necessidade de conceituar marketing, seus respectivos componentes e marketing de relacionamento. Foi preciso fazer um breve contexto histórico do surgimento do marketing e a evolução de suas fases. Essa contextualização tem o intuito de facilitar o entendimento sobre como surgiu a orientação de marketing para os valores. Além disso, foram estudados conceitos de marca, responsabilidade social nos negócios e a subjetividade do termo “felicidade”.

#### **3.1 Definição de Marketing e Conceitos Básicos**

O nome de marketing é confundido pelo senso comum no cotidiano. Algumas pessoas caracterizam o conceito de forma superficial e, erroneamente, o definem como uma jogada para enganar o consumidor, propaganda, vendas, frases feitas ou jargões baratos. Para conceituar marketing corretamente e não atribuir à atividade um sentido pejorativo é necessário que haja muito estudo e preparação (DANTAS, 2005). Philip Kotler (1972, citado por AJZENTAL, 2010, p. 4) propôs as seguintes questões sobre o que determina a natureza do marketing:

É a identidade de marketing determinada pelo material subjetivo negociado com ou pela tecnologia com o qual este sujeito está sendo usado especificamente? É o marketing a aplicação de certas funções, atividades ou técnicas para disseminação de bens econômicos e serviços, incluindo a satisfação que esses proporcionam? Ou é a aplicação dessas funções e técnicas para a disseminação de qualquer ideia, programa ou causas não econômicas, assim como de negócio?

Alberto Ajzental (2010) não responde as questões de Kotler, mas reflete acerca dos amplos objetivos que o marketing possui e das diversas áreas em que pode atuar, como por exemplo: comportamento do consumidor, precificação, compra, gerenciamento de vendas e gerenciamento de produto. Um dos principais teóricos da administração, Peter Drucker (1973, citado por KOTLER e KELLER, 2006) acredita que o objetivo do marketing é facilitar a venda, já que sempre haverá a necessidade de vender. Para isso, é mister conhecer bem o consumidor e adequar ao perfil dele os

produtos e serviços oferecidos. De acordo com este teórico, o marketing reduz os esforços de venda com esta adequação, pois torna o cliente disposto a comprar.

Hunt (1976, citado por AJZENTAL, 2010) tenta explicar os propósitos do marketing por meio de um modelo baseado em três dicotomias: natureza da organização que possui caráter lucrativo versus que possui caráter não lucrativo; abordagem do estudo positiva versus normativa; micro (a organização é conduzida por um agente particular) versus macro (organização conduzida sob o ponto de vista do mercado como um todo). Segundo o autor, é possível considerar todas as abordagens de estudo e atividades que envolvem o marketing dentro dessas três categorias. Hunt (2002, citado por AJZENTAL, 2010) ainda classifica o marketing como uma disciplina universitária que objetiva ser profissional.

Em oposição à classificação do marketing como disciplina universitária elaborada por Hunt, McCarthy e Perreault (1994) entendem o conceito como um conjunto de atividades desempenhadas por organizações e um processo social. Os autores também destacam os dois níveis: micromarketing e macromarketing. O nível micro consiste nas atividades que tentam cumprir os objetivos da empresa e, por meio das necessidades dos clientes, os oferecem bens e serviços oriundos de um produtor. O nível macro compreende o processo social que equilibra a oferta e a demanda, ao conduzir o fluxo financeiro dos produtos/serviços dos fabricantes aos compradores. O conceito de marketing como processo também é utilizado pela American Marketing Association (AMA):

O processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção, e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).

Há controvérsias entre autores quanto à aceção de marketing. Contudo, existem questões centrais que se assemelham. Assim como a American Marketing Association, por exemplo, Churchill Jr e Peter (2012), Kotler e Keller (2006) também compreendem a troca que gere benefícios, como conceito central do marketing. Para os últimos autores, esta deve deixar os participantes envolvidos em uma situação melhor. Portanto, é um processo de criação de valor que exige cinco condições essenciais para acontecer. A primeira é que haja no mínimo duas partes. As outras quatro dizem que todas as partes devem: possuir algo de valor a oferecer às outras; ter competência de

comunicação e entrega; ter liberdade para aceitar ou declinar a oferta de troca; acreditar que é apropriado fazer parte da negociação. Esse processo só é efetivado se ambas as partes aprovarem os termos pré-estabelecidos.

Churchill Jr e Peter (2012, p. 5) afirmam que “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Classificam os clientes participantes das trocas comerciais em dois tipos: organizacionais e consumidores. Os organizacionais são os que adquirem bens para a própria empresa ou para revender. Os consumidores compram para o uso pessoal ou com o intuito de presentear outros indivíduos. O processo de compra desses dois clientes começa com uma necessidade ou desejo. A necessidade abrange coisas necessárias à sobrevivência, eis um exemplo: os consumidores necessitam de comida para sobreviver e as empresas necessitam de material de escritório para funcionar. Os desejos correspondem a algo não fundamental à sobrevivência do indivíduo ou organização e abrangem produtos e serviços específicos que satisfaçam as necessidades, eis um exemplo: o desejo de comer um prato específico de determinado restaurante.

De modo que a troca seja efetivada e promova mútuo benefício para cliente e organização, os profissionais de marketing regulam as demandas pelos produtos. Demandas significam: “os desejos por produtos específicos apoiados, pela capacidade de comprá-los” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 22). Para cumprir os objetivos das empresas, esses profissionais tentam influenciar o nível, a oportunidade e a composição das procuras. Identificam as causas de um estado de demanda indesejado e promovem um plano de ação para tornar a situação vantajosa. Há oito tipos de demanda (KOTLER e KELLER, 2006):

- Negativa: os consumidores rejeitam o produto ou serviço.
- Inexistente: o produto é desconhecido pelos consumidores e não desperta interesse.
- Em declínio: a frequência de compra do produto cai ou as pessoas param de comprá-lo.
- Irregular: não existe uma frequência de compra definida. As compras podem ser temporárias e variar de acordo com mês, semana, dia ou horário.

- Plena: os consumidores adquirem todos os produtos disponíveis no mercado.
- Excessiva: ocorre uma procura maior que a oferta dos produtos colocados no mercado.
- Indesejada: os consumidores se interessam por produtos que acarretam em consequências sociais inapropriadas.

Assim como as demandas, os mercados também devem ser compreendidos e analisados pelo profissional de marketing. Antigamente, o termo mercado era utilizado para designar o espaço físico em que as atividades de comércio eram realizadas. Atualmente, os economistas usam a expressão para se referirem ao conjunto de consumidores e vendedores que fazem trocas comerciais. O marketing emprega o termo para abranger os diversos agrupamentos de clientes. Setor e mercado fazem conexão por quatro fluxos. Os vendedores fornecem bens/ serviços e comunicação (anúncio) aos compradores. Os compradores despacham dinheiro e informações (dados de vendas) aos vendedores. O fluxo interno corresponde às trocas monetárias por bens ou serviços. O externo mostra a troca de informações (KOTLER E KELLER, 2006).

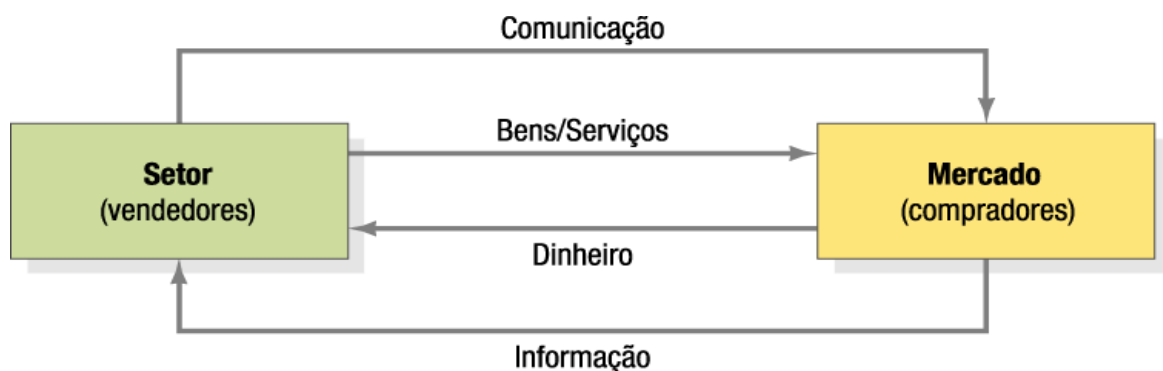


Figura 1: Um sistema simples de marketing

Fonte: KOTLER e KELLER. Administração de Marketing, 2006, p 9.

O sucesso de um profissional de marketing advém da sua capacidade de criar um valor superior para os clientes. Valor é a diferença percebida pelos clientes, entre os benefícios de um produto ou serviço e o custo despendido na permuta. O valor

se torna superior quando os consumidores percebem que a relação de custo e benefício da troca realizada pela empresa específica é melhor que a oferta da concorrência (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012). Entende-se por concorrência “todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 24).

Para a administração de marketing ser bem executada deve-se cumprir uma série de tarefas. De acordo com Kotler e Keller (2006), essas tarefas abrangem: desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, captura de oportunidades de marketing, conexão com os clientes, desenvolvimento de marcas fortes, desenvolvimento das ofertas ao mercado, entrega de valor ao mercado-alvo, comunicação do valor e aquisição do sucesso de longo prazo. Por meio da administração de marketing, o profissional institui novos valores para os clientes e alcança os objetivos da organização (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012).

### **3.2 Composto de Marketing**

No começo da década de 1960, McCarthy desenvolveu o conceito do composto de marketing. Denominou “quatro Ps” as seguintes variáveis básicas: produto, preço, praça e ponto de venda. As atividades de marketing influenciam o processo de compra do consumidor. Para criar valor para os clientes e atingir as metas da organização com eficácia, as ferramentas estratégicas do *mix* de marketing devem ser combinadas de forma adequada (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012), conforme mostra a figura 2:





Figura 2: Os 4Ps do mix de marketing

Fonte: KOTLER e KELLER. Administração de Marketing, 2006, p 17.

### 3.2.1 Produto

Elemento fundamental da oferta ao mercado, diz respeito a algo que satisfaça um desejo ou necessidade. É oferecido ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo. O produto é a base sobre a qual a organização busca construir uma relação lucrativa com o cliente. Não significa necessariamente um bem tangível. De forma ampla, abrange objetos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações ou ideias (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Las Casas (1997, p. 168), acredita que é a parte mais importante do *mix* de marketing, já que todas as atividades de uma organização são justificadas pela existência do produto.

Para executar com eficácia a oferta ao mercado, o profissional de marketing deve pensar o produto de forma hierárquica, em cinco níveis: benefício central, produto básico, esperado, ampliado e potencial. O benefício central constitui a condição fundamental, pois é o que o consumidor está realmente comprando. Toma-se como

exemplo um indivíduo que aluga um quarto de hotel para obter descanso e pernoite (produto central). No segundo nível, o estágio anterior é transformado em produto básico (o quarto de hotel possui cama, televisão, banheiro). Posteriormente, converte-se o básico para esperado com características que cumprem as expectativas de compra do cliente (ao alugar o quarto, o hóspede espera limpeza e cama arrumada). No quarto nível, o produto torna-se ampliado por características não esperadas pelo consumidor. Por fim, o produto potencial consiste nas futuras modificações e melhoras a serem realizadas (KOTLER E KELLER, 2006). A figura 3 mostra os cinco níveis do produto:

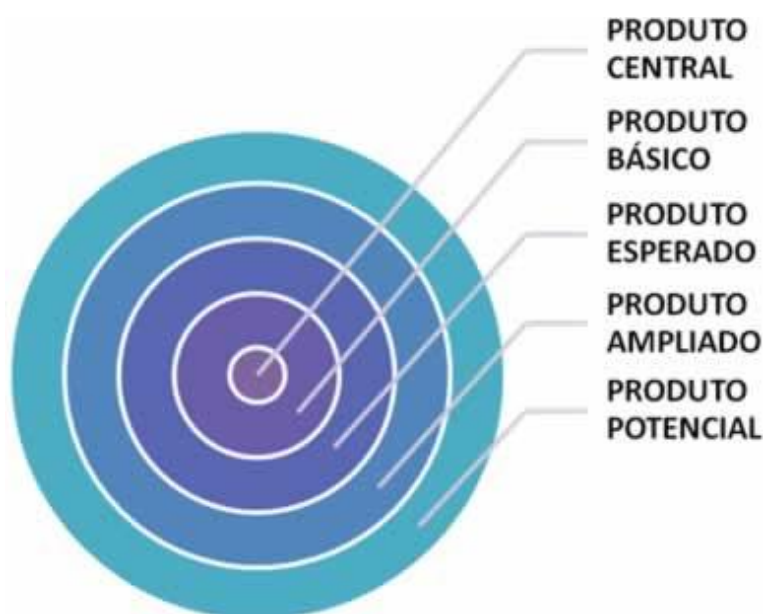


Figura 3: Os cinco níveis de produto

Fonte: Fonte: KOTLER e KELLER. Administração de Marketing, 2006, p. 367.

Cada tipo de produto demanda uma estratégia adequada do composto de marketing. As empresas atribuem três características aos produtos: durabilidade, tangibilidade e uso. Segundo o critério de durabilidade e tangibilidade, os produtos são divididos em: bens não duráveis ou duráveis e serviços. Os primeiros correspondem aos produtos tangíveis consumidos com frequência e rapidamente. Os duráveis são os usados durante um determinado tempo. Serviços são bens intangíveis, inseparáveis,

variáveis e perecíveis. Quanto à particularidade uso, são divididos em bens de consumo e bens industriais. Dentro dessas duas categorias existem outras subdivisões.

Os de consumo se distinguem entre bens de conveniência (adquiridos frequentemente e com pouco esforço); de compra comparada (antes de comprar os clientes comparam o produto, em termos de adequação, qualidade, preço e modelo, com outros concorrentes), de especialidade (possuem atributos especiais que estimulam os consumidores a fazerem um esforço extra de compra), e os não procurados (o comprador não conhece o bem ou não pensa em comprá-lo). Os bens industriais cingem os materiais e peças (matérias primas e materiais manufaturados), os produtos de capital (instalações e equipamentos) e os suprimentos e serviços empresariais, que auxiliam o gerenciamento do produto acabado (KOTLER e KELLER, 2006).

Gradativamente, os produtos se portam como *commodities* (produtos padronizados e não diferenciados). Não basta fabricar produtos e oferecer serviços. A fim de conquistar mercados, as organizações precisam criar e gerenciar experiências para o cliente com os bens. Os consumidores buscam algo que vai além dos benefícios funcionais da mercadoria: adquirem o que as ofertas farão para eles (KOTLER E ARMSTRONG, 2007). Para ter uma identidade de marca forte e criar diferencial competitivo, as empresas devem diferenciar os serviços e produtos. A valorização dos serviços pode ser feita com facilidade de pedido, entrega de qualidade, instalação no local planejado, capacitação dos funcionários do cliente e orientação ao consumidor. Como tipos de diferenciação de bens tangíveis destacam-se, entre outras: forma, características variáveis que complementam as básicas, qualidade de desempenho e de conformidade, durabilidade, confiabilidade e facilidade de conserto (KOTLER E KELLER, 2006).

Kotler e Armstrong (2007, p. 206) abordam outros métodos que objetivam criar valor para o comprador: estilo, *design*, embalagem e rótulo. O estilo corresponde à aparência do produto. Não implica, necessariamente, em um funcionamento melhor, mas sim em uma sensação estética agradável. O *design* procura moldar o bem de acordo com as exigências do cliente e oferece uma constante vantagem diante da concorrência. A embalagem já teve caráter exclusivo de invólucro protetor do produto. Na atualidade, tornou-se uma importante ferramenta, pois realiza inúmeras tarefas de venda, como atrair a atenção, reconhecimento da empresa ou marca e descrição do produto. A

rotulagem fornece informações de quem e onde o bem foi produzido, o conteúdo da embalagem, o modo de ser consumido e medidas de segurança na sua utilização. O rótulo, além de promover o produto, deve apoiar seu posicionamento.

### 3.2.2 Preço

Churchill Jr. e Peter (2012, p. 321) conceituam preço como “a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”. Os preços dos produtos e serviços são fatores determinantes no processo de compra. Necessidades e desejos dos consumidores costumam ser ilimitados. Contudo, os recursos financeiros para supri-las são restritos (Las Casas, 1997). Todavia, Dantas (2005) entende que os desejos podem ser ilimitados, mas as necessidades não. Geralmente, o comprador apenas adquire o produto ou serviço quando julga a relação custo-benefício satisfatória.

Os profissionais de marketing abordam as decisões de marketing de diversas formas, dentre elas: fundamentação em custo, concorrência e valor para os clientes. O preço de um produto deve ser suficiente para arcar com os gastos totais de produção e marketing. O custo total abrange os custos fixos (permanecem iguais por um longo período) e variáveis (se transformam de acordo com as alterações na quantidade produzida). A precificação baseada em custos procura assegurar que o preço de venda supere os gastos de produção, podendo ser utilizados os métodos de *markup*, taxa de retorno e ponto de equilíbrio. O *markup* adiciona uma porcentagem padrão em dinheiro ao custo do produto, para obter o preço de venda. A taxa de retorno calcula os gastos totais e depois acrescenta uma porcentagem de retorno ou valor específico para determinar o preço de venda. O ponto de equilíbrio estabelece o volume de vendas necessário para cobrir o custo total (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012).

Segundo estes autores, os compradores potenciais apenas adquirem a oferta quando acreditam que compensa o investimento. Logo, essa abordagem de precificação considera as percepções dos consumidores acerca do valor da troca. Os profissionais de marketing procuram desvendar a expectativa de preço dos clientes. O método por valor define os preços por comparação do valor das trocas concorrentes. Em outras palavras, os clientes percebem a diferença maiores benefícios ou menores custos em relação aos produtos concorrentes.

### 3.2.3 Praça

As praças são os locais as trocas entre produtores e consumidores. São responsáveis por disponibilizar o produto ou serviços aos clientes. Ou seja, exercem as tarefas necessárias para conectar os produtores aos consumidores finais. Também são denominadas canais de distribuição ou de marketing, ou, ainda, pontos de venda. Quem atua como revendedor no canal de distribuição é conhecido como intermediário. Este possibilita uma troca mais eficiente e com redução nos custos de transação e reduz o risco de tornar os produtos obsoletos ou deteriorá-los.

A manutenção do ponto de venda determina muitas funções, as quais são divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação. As transacionais compreendem a compra de produtos de vários produtores, sendo que essa compra é intermediada por um revendedor, que repassa o produto ou serviço ao cliente final. A logística traz bens de diversos lugares para um único ponto de venda. A facilitação gera créditos para facilitar a transação (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012).

Os profissionais de marketing devem conhecer os tipos básicos de canais para adequar a distribuição de bens e serviços. Os canais comuns para bens de consumo se subdividem em diretos e indiretos. Os primeiros não possuem intermediários. Já os indiretos abrangem um ou mais revendedores. Os canais para bens organizacionais demandam muitos serviços antes e depois da venda. Tal característica torna o canal mais curto em relação aos demais. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Portanto, o canal que os distribui é direto, o cliente adquire o serviço do prestador. Em alguns casos, as empresas de serviços podem usar agentes, como por exemplo: agentes de viagem. Na distribuição dual, é possível utilizar dois ou mais canais para fornecer o produto. Os canais reversos percorrem um caminho inverso de distribuição. Os consumidores que desejam descartar o produto utilizado, o devolvem para os fornecedores que, por sua vez, o utilizam para a reciclagem. Esses canais ganharam destaque com a o aumento da preocupação dos consumidores com o meio ambiente (CHURCHILL JR. E PETER, 2012).

### 3.2.4 Promoção

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o *mix* de promoção é combinado pelos elementos específicos: propaganda, promoção de vendas, relações públicas,

vendas pessoais e marketing direto. Por meio da combinação destes elementos, as organizações comunicam, de maneira persuasiva, o valor para o cliente e constroem um relacionamento. Existem divergências relacionadas ao conteúdo do composto de promoção. Além dos itens citados por Kotler e Armstrong, Las Casas (1997) adiciona a ferramenta *merchandising* ao composto. Na primeira definição supracitada, elementos como assessoria de imprensa e eventos e experiências são acrescentados por Kotler e Keller (2006).

Em contrapartida, McCarthy e Perreault (1997, p. 230) entendem o *mix* constituído por venda pessoal, venda em massa, promoção de vendas, publicidade e propaganda e o definem como “a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”. O gerente de marketing é responsável por comunicar ao mercado-alvo que o produto certo está disponível, no preço adequado e na praça correta.

Churchill Jr. e Peter (2012) consideram apenas quatro elementos como parte do *mix*: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas e publicidade. Ainda salientam que os profissionais de marketing precisam se esforçar para achar o composto de comunicação mais eficaz e adequado aos objetivos da organização. Kotler e Keller (2006, p. 554) afirmam que as empresas no desenvolvimento do composto de comunicação devem considerar fatores como o tipo de mercado de produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio do ciclo de vida de um produto. Dentre os elementos específicos do composto de promoção, para o presente trabalho, destaca-se a necessidade de conceituar propaganda e promoção de vendas.

#### **3.2.4.1 Propaganda**

Kotler e Keller (2006, p. 566) conceituam propaganda como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Esses autores não distinguem os termos publicidade e propaganda. Apesar de serem utilizados como sinônimos no Brasil, é importante distingui-los. Rabaça e Barbosa (1987, p. 481) entendem publicidade como: “qualquer forma de divulgação de produtos ou serviços, através de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com objetivos de interesse comercial”. Gomes (2001, p. 117) explica a propaganda como: “o controle do

fluxo de informação, direção da opinião pública e manipulação, não necessariamente negativa de condutas e, sobretudo, de modelos de conduta”.

Para desenvolver uma propaganda, em primeiro lugar, deve-se delimitar um público-alvo e os motivos do comprador. Posteriormente, são tomadas decisões acerca dos objetivos da propaganda, custo total, mensagem a ser transmitida, mídia utilizada e mensuração dos resultados. Após avaliar o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o programa de marketing, os objetivos da propaganda são classificados como (KOTLER E KELLER, 2006):

- Propaganda informativa: apresenta novos produtos ou novos recursos de produtos já existentes.
- Propaganda persuasiva: busca convencer os consumidores de que a marca é superior, criar empatia e compra de um bem ou serviço.
- Propaganda de lembrança: tenta impulsionar a repetição de compra dos bens e serviços.
- Propaganda de reforço: reforça para os compradores de que fizeram a escolha certa ao adquirir bens ou serviços da marca.

Churchill Jr. e Peter (2012, p. 481) entendem a propaganda como: “qualquer anúncio ou mensagem persuasiva veiculada nos meios de massa em determinado período e espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia, ou organização identificados”. A principal função da propaganda é incentivar a compra. Para isso, informa, persuade e lembra o mercado-alvo sobre os bens ou serviços. Para estes teóricos existem os seguintes tipos de propaganda:

- De produto: visa criar demanda para bens, serviços, locais, pessoas, ou eventos.
- Institucional: promove o nome, a imagem, o pessoal, ou a reputação de uma companhia, organização ou setor de atividades.
- Pioneira ou informativa: fundamental no lançamento de novos produtos, pois tenta desenvolver uma demanda inicial.
- Persuasiva: posiciona-se uma marca como superior e a compara com os concorrentes.
- De proteção ou defesa: defende determinadas causas, posições ou atividades da empresa.

Nas grandes organizações, a campanha de propaganda é realizada pela parceria dos profissionais de marketing e de uma agência de propaganda (empresa que planeja e elabora campanhas de propaganda para outras organizações) contratada. As agências devem identificar atributos dos produtos ou serviços, analisar e desenvolver estratégias para estimular o mercado. Após as estratégias serem aprovadas, a agência produz os anúncios, escolhe as mídias e fazem pré-teste dos anúncios.

Durante o desenvolvimento da campanha de propaganda, Kotler e Keller (2006, p. 568) frisam a importância de “distinguir o posicionamento de um anúncio (o que o anúncio tenta transmitir sobre a marca) de sua estratégia de criatividade (como o anúncio expressa as vantagens da marca)”. Para preparar um posicionamento de anúncio, são necessárias três etapas: criação e avaliação da mensagem, desenvolvimento e execução criativos e análise da responsabilidade social. Existe uma série de meios que podem ser utilizados para veicular a mensagem, dentre eles: televisão, jornal, revista, rádio, *outdoor*, mala direta. A escolha das mídias que veiculam a mensagem elaborada é feita a partir dos seguintes critérios (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012):

- Cobertura: quantidade de pessoas que são expostas, no mínimo uma vez, a um veículo específico ou a uma programação da mídia durante um tempo determinado.
- Índice de audiência: A porcentagem da audiência total exposta a um veículo específico da mídia. O valor qualitativo de uma exposição, em determinado meio, se configura como impacto.
- Frequência: quantidade de vezes, em um período determinado, que um indivíduo ou domicílio são expostos à uma mensagem.
- Custo por mil: gasto que um veículo da mídia utiliza para atingir mil pessoas ou lares.
- *Gross rating point*- pontuação bruta total: medida das exposições totais à mensagem produzida por um veículo específico da mídia em determinado período. Obtém-se esta medida ao multiplicar a cobertura pela frequência.

Para avaliar a eficácia da campanha de propaganda, são aplicados pós-testes (avaliam o sucesso ou fracasso de uma mensagem depois de veiculada). O pós-teste de *recall* auxiliado consiste em mostrar aos compradores um anúncio e depois questioná-



los onde o teriam visto. No *recall* espontâneo, os participantes da pesquisa falam quais anúncios foram vistos recentemente. Com o de atitude, os profissionais de marketing objetivam identificar se foi criada uma atitude favorável em relação aos produtos ou a organização. Se a intenção for medir o comportamento de compra de forma objetiva, recomenda-se o uso do teste de sondagem. Caso o profissional de marketing precise encontrar vínculos entre a propaganda e a venda, utiliza-se o teste de venda. Todas essas medidas de avaliação são fundamentais para ajustar ou reforçar a propaganda (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012).

#### **3.2.4.2 Promoção de Vendas**

A promoção de vendas é utilizada para complementar outros elementos do *mix* de comunicação. Caracteriza-se por uma pressão de marketing realizada na mídia durante determinado período. Possui o intuito de impulsionar as experiências com o produto, alargar a demanda de consumidores ou tornar o produto mais disponível (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012).

Kotler e Keller (2006) acreditam que a promoção de vendas seja peça chave em campanhas de marketing e a define como ferramenta de incentivo de curto prazo. A diferença entre a propaganda e a promoção de vendas reside no fato da primeira oferecer uma razão para comprar, e a segunda proporcionar um incentivo.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2012), a promoção de vendas se dirige a dois destinatários: finais (consumidores) e intermediários (varejistas ou atacadistas). Quando direcionada ao consumidor, utiliza cupons, ofertas especiais, brindes, concursos, amostras gratuitas, *displays*, crédito na próxima compra, programas de fidelização e exposições. As dirigidas aos intermediários tentam aumentar a demanda do canal ou reforçar a imagem dos bens dos produtores. Neste caso, são oferecidos descontos financeiros nas mercadorias e propaganda cooperada (por exemplo, os fabricantes fornecem fotos para os varejistas colocarem em suas lojas).

### 3.3 Marketing de Relacionamento

Para Gordon (2001), o marketing de relacionamento é um processo contínuo, no qual se identifica e cria valores com clientes, de forma individualizada. Esse processo é viável, quando há interdependência e o alinhamento organizacional. Lewis e Littler (2001, citado por MADRUGA, 2011, p. 19) elaboraram uma definição para marketing de relacionamento com ampla abrangência:

O termo é mais utilizado para descrever uma abordagem de estratégia de marketing de longo prazo, em que desenvolver e manter relacionamento com clientes é visto como de importância fundamental, contrária à abordagem de uma única venda. [...] Marketing de relacionamento tem sido usado para indicar o desenvolvimento e o enriquecimento dos relacionamentos que vão além dos clientes diretos.

Madruga (2011) explica que esse novo pensamento estratégico baseado no marketing de relacionamento vem modificando as ações, antes voltadas para a mídia de massa, de modo que atuem em canais diferentes como os *call centers* e a Internet.

É importante que a organização entenda que os benefícios que a aplicação do marketing de relacionamento proporciona devem ser de longo prazo e favorecer, mutuamente, cliente e empresa. Programas de relacionamento executados de maneira adequada podem gerar pelo menos oito benefícios mútuos:

- Aumento da longevidade do relacionamento.
- Aumento da produtividade dos canais de relacionamento.
- Redução da diferença entre os aspectos técnicos dos produtos os esperados pelo consumidor.
- Redução da barganha por preços.
- Redução de tempo inútil gasto em atendimentos.
- Redução de decisões incorretas.
- Redução dos custos de relacionamento.
- Sustentação de vantagens competitivas.

Madruga (2011, p. 17) complementa que:

Praticar a gestão do relacionamento com o cliente gera automaticamente benefícios mais palpáveis para o consumidor, e, naturalmente, o aumento da participação interna da organização. Os

funcionários ficam mais motivados também. Portanto, podemos dizer que, quando o valor do cliente é priorizado, os benefícios tornam-se uma consequência, um resultado desses processos empresariais e não necessariamente uma causa.

### **3.4 Contexto Histórico do Surgimento do Marketing**

O conceito e a definição das estratégias de marketing se desenvolveram apenas na década de 1950. Contudo, ao analisar a evolução do marketing deve-se compreender que foi um processo iniciado na origem da civilização e que continua em constante progresso.

Nos primórdios da civilização, os seres humanos se organizavam em aldeias. Os alimentos eram obtidos por meio da pesca, caça e agricultura. Os alimentos e serviam para abastecer a tribo. O excedente era trocado por produtos de outras aldeias. Essa fase da história econômica é conhecida como comunismo primitivo. Nessa era, surge a primeira atividade de marketing do mundo: “a identificação da necessidade de produtos que eram obtidos e trocados, estabelecendo-se, dessa forma, relações comerciais” (YANAZE, 2011, p. 22). Para realizar o escambo das sobras, na maioria das vezes, percorriam longas distâncias e colocavam em risco a validade e a segurança das mercadorias. Muitos produtos deterioravam ou eram roubados pelo caminho. A figura do comerciante surgiu como um facilitador da permuta e iniciou a fase dos mercados estratégicos. Os que atuavam nesse ramo criavam instalações em lugares estratégicos entre produtores e consumidores, expunham as mercadorias e cuidavam da troca. Essa nova fase gerou conflitos, advindos do desentendimento provocado pelo valor dos produtos. Para que o acordo fosse mais justo, os comerciantes criaram o conceito de padrão monetário (uma medida de valor que fosse comum). As atividades de venda e troca se expandiram pelas fronteiras do mundo e culminaram no capitalismo primitivo.

A fim de ampliar horizontes mercantis, os europeus desbravaram os mares e continentes desconhecidos, no século XV. O processo da Revolução Comercial começa com as Grandes Navegações e dura até o início da industrialização, no século XVIII. Durante esse período, a Europa se tornou o continente mais rico do planeta. Ao colonizar nações, dominou as riquezas minerais e humanas. Os produtos e escravos

usurpados pelos países europeus eram comercializados por toda parte. Essa comercialização gerou um grande mercado mundial, criou contextos sociais, políticos e econômicos que culminaram na Revolução Industrial.

A Revolução Industrial surge para abastecer a nova demanda. Os indivíduos passaram a consumir mais. Todavia, não existia um sistema capaz de suprir uma demanda por produtos tão grande. A substituição do trabalho artesanal pela máquina, a invenção de equipamentos movidos a vapor, o êxodo rural e divisão de classes entre proletariado e burguesia caracterizaram o período. O Movimento Iluminista provocou uma revolução intelectual. As antigas crenças da população, criadas pela Igreja Católica, foram substituídas pela razão. Novas ideologias nasceram na Revolução Francesa, na Declaração de Independência dos Estados Unidos (1776) e na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão (1789).

O século XIX se destacou pelo intenso avanço tecnológico. Na primeira metade, inventaram o telégrafo, barcos e locomotivas a vapor. Na segunda, o desenvolvimento da energia elétrica e os motores a combustão impulsionaram ainda mais a indústria e as inovações. Foram criadas hidrelétricas, automóveis, dirigíveis aéreos, telefone, rádio cinema. A indústria química desenvolveu os corantes, fertilizantes, plásticos, entre outros produtos. As distâncias entre pessoas, países e mercados se encurtaram com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e transporte. Os contatos puderam ser mais frequentes e aproximaram as nações. Ciências humanas como Psicologia, Antropologia e Sociologia se desenvolveram ao longo deste século e permitiram não somente conhecer o homem, mas também influenciar suas ações. Forneceram importantes ferramentas para a administração do trabalho e para a noção das necessidades dos empregados (YANAZE, 2011).

A nova estrutura empregatícia, com remuneração constante, permitiu que o operariado planejasse a economia doméstica e fizesse compras que supriam outras necessidades, além das básicas. O proletariado se tornou um segmento consumidor para os meios produtivos e, por consequência, aumentou a massa de pessoas que compravam. Esse aumento proliferou novos empreendedores. Empresários tinham uma preocupação que ia além da produção: a concorrência. Os industriais tiveram que aprender a criar diferenciais competitivos, como a marca. Antes da Revolução Industrial, não existiam as marcas. As empresas utilizavam brasões ou símbolos de

família para individualizar os negócios. Após a Revolução, a marca foi responsável por caracterizar e salientar os atributos do empreendimento.

De acordo com Yanaze (2011, p. 27), a comunicação publicitária esteve presente em toda a história da civilização humana. O período pós-Revolução Industrial fez com que a atividade adquirisse caráter profissional:

Industriais e comerciantes se empenhavam em tornar conhecidas suas vantagens de produto, preço e de distribuição. Isso não quer dizer que a comunicação publicitária nasceu com a Revolução Industrial, ou que somente pode ser considerada como efetiva e de contornos definidos a partir do momento em que passou a fazer parte integrante do processo produtivo. Na verdade, ela esteve presente em todos os momentos da história da civilização, nos mais diversos procedimentos. No entanto, a Revolução Industrial e seus desdobramentos forçaram as empresas a destinar parte de seu faturamento para custear as ações de divulgação, permitindo que gradativamente se profissionalizasse a atividade de comunicação. Se antigamente a publicidade era esporádica, amadora e sem planejamento, a partir da Revolução Industrial ela se tornou cada vez mais indispensável. Então, a publicidade passou a ser planejada e executada de maneira profissional e constante, pois as empresas tinham de fazer seus produtos ficarem mais conhecidos do que os de seus concorrentes.

No início do século XX, os Estados Unidos se firmavam como domínio político e econômico, para, posteriormente, virar a maior potência mundial. O país alavancou o processo de consumo de massa com a implantação do sistema fordista. Segundo Maximiano (2008), Henry Ford elevou os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado. Na fábrica da Ford Motor Company, foi estabelecida uma jornada de trabalho de 8 horas e remuneração de cinco dólares por dia. O intuito de Henry Ford era desenvolver condições para o crescimento de uma sociedade baseada no consumo de massa.

A economia sofreu um baque com o crack da bolsa de Nova York, em 1929. Após a Primeira Guerra Mundial, os países fragilizados pelo episódio se tornaram dependentes dos Estados Unidos. Yanaze explica que o *crack* da Bolsa foi um processo construído ao longo da década de 1920. Os empresários norte-americanos se entusiasmaram com a chance de alargar suas ações mercantis pelo mundo. Posicionaram-se como administradores do mundo, politicamente e economicamente.

Essa euforia incentivou a produção industrial e agrícola, com substanciais incrementos. Além disso, ocorreu uma valorização superficial das ações das empresas. Todavia, os patrimônios não acompanharam o aumento das ações.

O *crack* da Bolsa de Valores desencadeou uma alta taxa de desemprego nos Estados Unidos. A indústria não tinha uma grande demanda para atender. A crise obrigou os empresários a buscar soluções criativas para contorná-la. A embalagem não servia apenas para proteger o produto; adquiriu funções de informação e atração. Os anúncios, que antes destacavam os pontos de vendas, privilegiaram os produtos e seus atributos. As lojas inseriram estratégias de ponto de venda como: degustação, distribuição de brindes e descontos. Com o objetivo de incentivar a compra, os empresários se preocuparam com a distribuição dos produtos dentro da loja e o uso de cores, cheiros e música ambiente.

A Segunda Guerra Mundial valorizou a mulher como trabalhadora e consumidora. Os países europeus destruídos pelo conflito tentavam se reconstruir com o auxílio dos Estados Unidos. Muitas empresas norte-americanas expandiram fronteiras, viraram multinacionais e propagaram hábitos de consumo baseados no *American Way of Life*. No período entre 1946 a 1964, ocorreu o fenômeno *baby boom*, que consistiu na alta taxa de natalidade nos Estados Unidos. Os *baby boomers* correspondem a geração nascida no pós-guerra. Cresceram assistindo aos programas televisivos e suas propagandas. Esta exposição tornou os *baby boomers* consumidores potenciais de uma gama de produtos e serviços. Após os anos 1950, provocaram mudanças nos costumes de compra e na história da humanidade (YANAZE, 2011).

O período pós-guerra vê surgir um novo tipo de consumidor. Para Yanaze (2011), o poder de destruição da guerra e a sensação de incerteza quanto ao futuro fizeram com que os indivíduos aumentassem sua disposição de aproveitar melhor a vida por meio do consumo de produtos e serviços diferenciados.

No início da década de 1950, as empresas atentaram para esse novo perfil de cliente e procuraram entender os respectivos comportamentos e motivações. A fim de estudar o consumidor com afinco e preencher a nova demanda empresarial, as universidades norte-americanas incluíram no curso de *Business Administration*, disciplinas de análise e pesquisa dos compradores. As matérias originaram outras que examinavam o mercado e culminaram em uma nova especialidade: o *Market Studies*.

Os estudiosos acreditavam que a expressão *Market Studies* limitava a atuação do campo. A palavra marketing surge da fusão de *Market* com o sufixo *ing*. O novo termo significava tudo que dissesse respeito ao mercado estaria incluso na especialidade. Desde então, o marketing adquiriu caráter científico e está em constante processo de evolução.

### **3.5 Fases da Orientação de Marketing**

Existem diversas abordagens que orientam os esforços de marketing nas organizações. Essas orientações são desenvolvidas ao longo dos anos diante do contexto histórico, político e social. Faz-se a ressalva de que a substituição de uma orientação de marketing para outra, não implica na extinção da antecessora. Por exemplo, em determinados casos a utilização da orientação de vendas pode ser mais adequada que o uso da orientação de marketing voltada para o valor.

Las Casas (1997) compreende a evolução do conceito de marketing a partir das transformações ocorridas na comercialização e divide em três eras: da produção, de vendas (1930) e do marketing (1950). Na primeira, o autor acredita que a Revolução Industrial impulsionou o modo de produção fabril e substituiu o artesanal. A demanda era maior que a ofertas de produtos e serviços, o que tornava os indivíduos ávidos para comprá-los. Para Churchill Jr. e Peter (2012), a orientação para a produção consiste em uma filosofia de negócios que enfatiza a produção e distribuição dos produtos. Ou seja, conjectura-se que caso os produtos sejam superiores, os clientes irão comprá-los. A função do marketing nessa orientação consiste em entregar produtos nos locais adequados para aquisição destes.

Além da facilidade de encontrar os produtos, Kotler e Keller (2006) adicionam que a preferência dos consumidores no ato da compra também leva em consideração os preços baixos. Estes dois últimos autores ainda acrescentam um período intermediário, designado orientação de produto, entre a orientação de produção e a de vendas. Essa fase esteia sua orientação no produto, o qual deve possuir desempenho superior e características inovadoras para garantir a predileção dos clientes. Kotler e Keller (2006) alertam que essa abordagem com foco no produto não será

necessariamente bem sucedida, já que os fatores preço, distribuição, promoção e venda também afetam a escolha do consumidor.

Quando a oferta de produtos superou a demanda de compradores, foi constatado que deveria haver uma nova abordagem. Las Casas (1997) conta que a partir de 1930, os itens se acumulavam nos estoques das lojas e as organizações passaram a utilizar técnicas de vendas mais agressivas. A orientação para vendas concentra as atividades de marketing na comercialização dos produtos disponíveis. “Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 13). Pode ser adequada em algumas situações, como por exemplo: as lojas têm um excedente de mercadoria antiga e diminuem os preços com o intuito de criar demanda de compradores (CHURCHILL Jr. e PETER, 2012). O enfoque nas vendas pode acarretar prejuízos, pois presume que os compradores irão gostar do produto adquirido. Este pressuposto exclui as possibilidades de os clientes devolverem ou reclamarem da compra (KOTLER e KELLER, 2006).

A partir de 1950, os empresários verificaram que precisavam ter atitudes pensadas a longo prazo. Em outras palavras, descobriram que o imediatismo das vendas não era suficiente para aboná-los de forma constante e que o relacionamento com a clientela deveria ser permanente. Surgiu a orientação para o marketing, na qual o consumidor é valorizado pelas organizações e seus desejos e necessidades são guias das vendas (LAS CASAS, 1997). Theodore Levitt (1960, citado por KOTLER e KELLER, 2006, p. 14) compara as orientações de venda e marketing:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final.

Churchill Jr. e Peter (2012) destacam que, em alguns casos, as orientações de produção e venda são apropriadas. Contudo, na maioria das situações, a abordagem que dá ênfase ao cliente amplia as chances de sucesso da organização por um período prolongado. Esta filosofia de negócios constrói produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades do consumidor. Deste modo, busca-se a satisfação e fidelização da clientela.



Os profissionais de marketing do século XXI atentaram para a necessidade de uma abordagem mais completa, visto que a orientação para o marketing foca em excesso no cliente e negligencia os outros *stakeholders* envolvidos. Kotler e Keller (2006) apontam o marketing holístico como uma evolução, na qual consumidor, funcionários, concorrentes e sociedade como um todo são relevantes para o sucesso da empresa. Os autores caracterizam o marketing holístico em quatro temas amplos: marketing de relacionamento, integrado, interno e socialmente responsável.

Kotler e Armstrong (2007) apontam o marketing societal como a evolução da antiga orientação. Churchill Jr. e Peter (2012) indicam o marketing voltado para o valor como progresso e asseveram que esse supera as falhas da orientação predecessora. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) dividem o marketing em 1.0 (foco nos produtos), 2.0 (foco no cliente) e 3.0 (foco no ser humano). A nova orientação (3.0) complementa o marketing emocional com o do espírito humano. Essa visão acredita que os clientes procuram empresas que se interessam por necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. O marketing com foco nos valores ampara o presente trabalho, visto que é parte fundamental para a análise do problema de pesquisa. Portanto, o próximo tópico traça o perfil dessa filosofia de negócios sob a perspectiva de diversos autores.

### **3.6 Marketing voltado para o valor**

Churchill Jr. e Peter (2012, p.15) conceituam valor como “a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e o uso dos produtos e serviços, e os custos em que eles incorrem para obtê-los”. Segundos os autores, o marketing voltado para o valor presume que as trocas comerciais entre clientes e organização ocorrem quando os benefícios percebidos nos produtos e serviços ultrapassam os custos da aquisição e são superiores aos seus modelos anteriores ou às opções da concorrência. Pressupõe que as compras são baseadas em satisfação obtida em trocas anteriores, o que acarreta em pouca ou nenhuma avaliação de outras alternativas de consumo. É importante conservar os clientes atuais, já que atrair novos é caro e difícil.

As percepções de valor diferem entre os indivíduos porque julgam de maneiras diferentes um determinado produto ou serviço. Esses julgamentos podem

sofrer alterações com o tempo ou em dissemelhantes situações. Para criar um valor superior para os clientes, os profissionais de marketing procuram ampliar os benefícios de um produto ou serviço e reduzir os custos da compra (transação). Existem quatro tipos de benefícios e custos, ambos não excludentes. Ou seja, um determinado produto pode ter mais de um benefício ou custo. É importante salientar o que foi supracitado: as percepções dos clientes diferem. Portanto, o que é benefício ou custo para uma pessoa, pode não ser para outrem. Os seguintes quadros (1 e 2) resumem e exemplificam os tipos de custos e benefícios.

**Quadro 1** - Tipos de benefícios recebidos pelos clientes na aquisição de produtos e serviços.

<b>Tipos de Benefícios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
<b>1. Funcionais</b>	Benefícios tangíveis que os clientes obtêm de produtos e serviços.	A fome saciada por um pedaço de carne.
<b>2. Sociais</b>	Respostas positivas obtidas pelos clientes por meio de outras pessoas.	Mulher compra um vestido e as amigas elogiam o seu bom gosto.
<b>3. Pessoais</b>	Correspondem às boas sensações advindas de uma compra, do uso de produtos ou do recebimento de serviços.	O sentimento que um colecionador experimenta com a aquisição de um item raro.
<b>4. Experimentais</b>	Satisfação sensorial que se obtém de produtos e serviços.	Cheiro agradável que o consumidor sente ao adquirir um bom perfume.

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2012, p.17).

**Quadro 2-** Tipos de custos que influenciam o valor percebido pelo cliente.

<b>Tipos de custos</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Monetários</b>	Quantidade de dinheiro que os consumidores desembolsam para receber produtos e serviços.
<b>2. Temporais</b>	Tempo gasto pelo cliente na compra de produtos e serviços.
<b>3. Psicológicos</b>	Esforços mentais envolvidos na compra e na possibilidade dos produtos e serviços adquiridos não possuírem o desempenho esperado.
<b>4. Comportamentais</b>	Energia física empregada pelos consumidores no ato da compra.

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2012, p.18).

Não existe um consenso acerca da aplicação dessa nova orientação de marketing. Todavia, há um ponto central comum entre os autores estudados no presente trabalho: criar um valor superior para os clientes. Churchill Jr. e Peter (2012) formularam seis princípios (regras fundamentais e de caráter geral) que sustentam o marketing orientado para o valor:

- **Princípio do cliente:** o cliente é o foco principal do negócio. É centrado nas formas de desenvolver um valor superior para esses indivíduos. Essa preocupação com o que os consumidores compram, pensam e sentem são pilares para a construção de um relacionamento de prazo. Apesar de ser um processo dispendioso, os relacionamentos duradouros propiciam receita e lucros potenciais que compensam a ampliação dos gastos. São divididos em dois tipos: nos diretos, os profissionais de marketing possuem informações pessoais dos clientes, como nome e telefone, e a comunicação pode ser realizada via telefone, fax, e-mail, correio ou pessoalmente. Nos indiretos, os compradores individuais não são conhecidos pelo nome, mas confiam em determinada marca por um longo tempo.

- **Princípio do concorrente:** Os profissionais de marketing devem se preocupar não apenas com os benefícios oferecidos pelos seus produtos e serviços. É preciso proporcionar um valor superior aos clientes em comparação às opções concorrentes.
- **Princípio proativo:** Ser proativo significa pensar e agir antecipadamente. Com o intuito de ganhar vantagens competitivas, os profissionais de marketing devem mudar mercados e ambientes. Essa atitude proativa não admite manipulação dos clientes, práticas ilegais, antiéticas e que não são socialmente responsáveis. Ao utilizar a presente filosofia de negócios, a empresa procura manter e conquistar novos compradores para os seus produtos e serviços, influenciar acionistas a investir dinheiro nela, bancos a cederem financiamentos, fornecedores para prover custos mais baixos, revendedores a fazer uma boa distribuição, funcionários a trabalhar de forma empenhada, concorrentes a trocar estratégias ou formar parcerias com a empresa e receber o apoio de comunidades locais, grupos especiais e órgãos governamentais. Executar com ética essas atividades atribui um caráter positivo ao marketing perante sociedade.
- **Princípio interfuncional:** é necessário reconhecer a importância das outras funções da organização, as quais vão além do marketing. Carece de uma interação entre os profissionais de marketing e os outros grupos funcionais da organização, a fim de tornar os trabalhos mais eficientes e eficazes.
- **Princípio da melhoria contínua:** consiste em um progresso ininterrupto do planejamento, da implementação e do controle de marketing. A organização que orienta o seu marketing para o valor procura melhorar seus produtos e serviços, processos, estratégias e operação.
- **Princípio do *stakeholder*:** não pensa apenas nos desejos e necessidades dos clientes. Considera as consequências que as atividades de marketing podem causar em outros públicos envolvidos com a organização.

### 3.7 Marketing Societal

Kotler e Armstrong (2007) consideram o marketing societal como evolução, visto que a orientação com foco apenas no cliente satisfazia os desejos dos compradores em curto prazo, mas não levava em consideração o bem-estar em longo prazo. Ao definir as estratégias de marketing, as organizações precisam considerar três fatores: lucros da empresa, desejos do consumidor e interesses da sociedade. Os autores afirmam que a estratégia de marketing deve entregar valor para o cliente, ao passo que também precisa manter ou melhorar o bem-estar tanto do consumidor quanto da sociedade. A figura 4 ilustra os fundamentos da orientação de marketing societal:



Figura 4: Três fatores que fundamentam a orientação do marketing estatal

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG, Princípios de marketing, 2007, p. 9.

### 3.8 Marketing 3.0

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que os profissionais de marketing devem tratar os clientes como seres humanos plenos: com mente coração e espírito. Isso significa que os compradores “buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 4).

Com o intuito de entender a aplicação do marketing 3.0 é preciso avaliar a ascensão de três forças que modelam o cenário de negócios: a era da participação e do marketing colaborativo, a era do paradoxo da globalização e do marketing cultural e a era da sociedade criativa. Os avanços tecnológicos provocaram modificações nos compradores, mercados e no marketing. Na era da participação as pessoas criam e consomem notícias, o indivíduo não apenas as recebe de forma passiva, é também “prosumidor” (consumidor que produz conteúdo).

Computadores, celulares, Internet de baixo custo e fontes abertas impulsionaram a nova onda de tecnologia e as mídias sociais facilitaram a conexão e a interação entre as pessoas. Essas mídias se classificam em duas grandes categorias: expressivas e colaborativas. As expressivas são compostas por blogs, Twitter, Youtube, Facebook, sites para compartilhamento de fotografia e outros sites de networking. Quanto mais as mídias sociais se tornam expressivas, mais os consumidores influenciarão outros consumidores com suas opiniões e experiências. As colaborativas, por sua vez, são as compostas por *softwares* de fonte aberta. Ou seja, o conteúdo pode ser editado voluntariamente por qualquer pessoa. As mídias sociais são as ferramentas para exercer o marketing colaborativo. A fase 3.0 entende que as organizações necessitam colaborar com seus consumidores e os convidam a compartilhar ideias para o desenvolvimento de produtos e de suas comunicações (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Além do impacto tecnológico, a globalização é considerada outra força que molda os negócios. O processo de globalização foi estimulado pelas novas tecnologias, as de informação propiciam a comunicação ao redor de todo o planeta, e as de transporte auxiliam as trocas físicas. Os autores argumentam que existem três grandes paradoxos oriundos da globalização: político, econômico e sociocultural. O primeiro consiste no caráter nacionalista da política dos países, enquanto as economias são

globais. A outra contradição é que a globalização cria economias desiguais, ao passo que requer integração econômica. O último paradoxo é criação de uma cultura global universal e ao mesmo tempo o fortalecimento da cultura tradicional.

Países, organizações e consumidores são influenciados por esses paradoxos, os quais produzem reflexões e preocupação com pobreza, injustiça, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Mar Gobé (2002, citado por KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 16) argumenta que existe uma sensação de impotência dos consumidores em relação às empresas que menosprezam as comunidades locais e o meio ambiente. Esse descaso encoraja movimentos anticonsumistas contra essas organizações. O marketing cultural é o segundo elemento básico do marketing 3.0 e orienta as corporações a se preocuparem com os problemas comunitários.

A sociedade criativa é minoria. Contudo, essa classe exerce um papel fundamental, tendo em vista que seus pensamentos e atividades influenciam o meio social em que vivem. O último elemento básico é o marketing espiritual. Para exercê-lo as empresas precisam contribuir para o bem estar humano. A sociedade criativa busca algo além das necessidades básicas de sobrevivência: a autorrealização.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 21):

Os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing.

As atitudes e os comportamentos dos consumidores exercem grande influência sobre o marketing 3.0. O consumidor exige abordagens de marketing colaborativas, culturais e espirituais. Os autores supramencionados alertam para a inclusão de boas ações na cultura da corporação. A melhor estratégia consiste em inseri-las na missão, visão e valores da empresa. A missão é a razão de ser da empresa, a visão é o que a organização almeja ser no futuro e os valores são princípios que guiam comportamentos e atitudes dentro da corporação. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) sugerem a seguinte matriz baseada em valores, cujos eixos representam os esforços das empresas para ocupar mentes, corações atuais de clientes atuais e futuros e a missão, visão e valores. A figura 5 mostra a matriz sugerida:

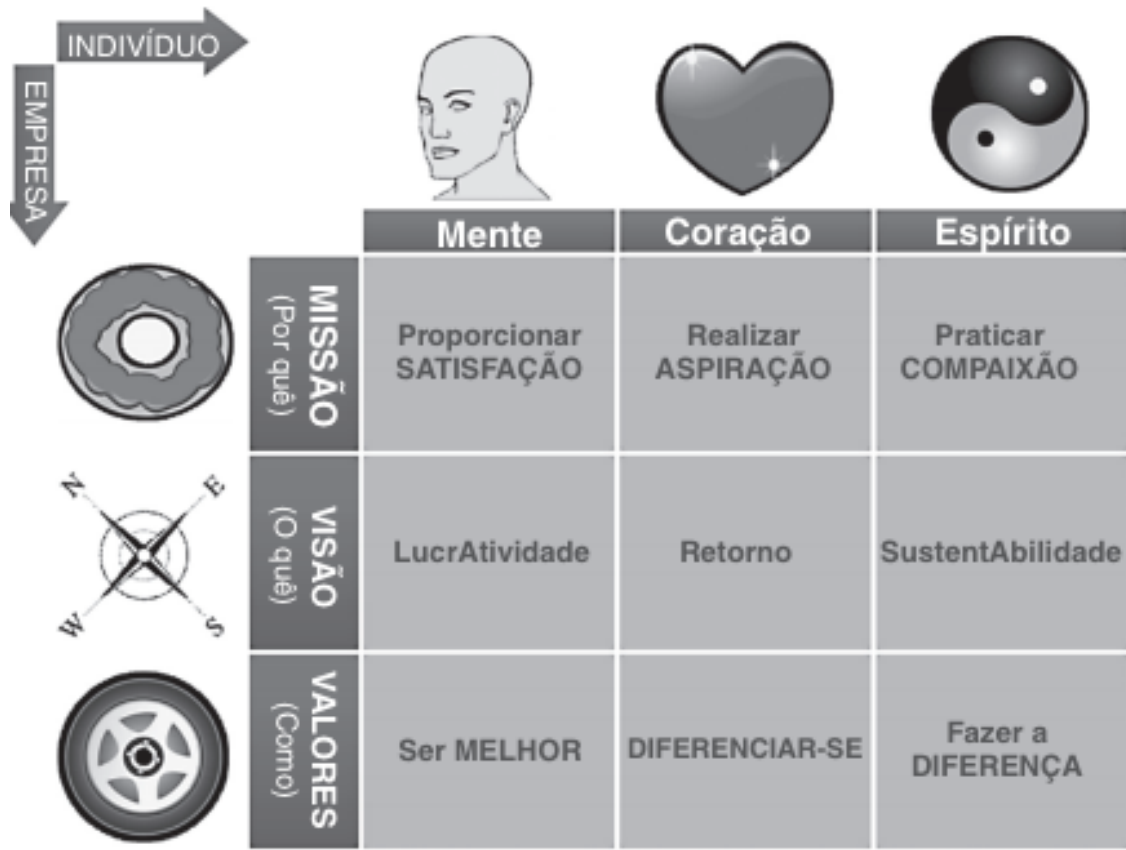


Figura 5: Matriz baseada em valores.

Fonte: KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, Marketing 3.0, 2010, p.47.

A prática do marketing 3.0 demanda a elaboração adequada da missão, visão e valores da empresa. Criar uma boa missão consiste em apresentar uma nova perspectiva de negócios que pode modificar a vida dos clientes. Peter Drucker (2006) afirmou que uma boa missão é o ponto de partida de um negócio; os lucros viriam em segundo lugar. A missão deve começar com ideias que façam a diferença na vida dos consumidores. Após defini-la é preciso difundir a mensagem entre os consumidores, por meio de uma história composta por personagens, enredo e metáforas. Clientes envolvidos pela missão da empresa a propagam entre seus amigos, familiares e conhecidos.

De acordo com Lencioni (2002, citado por KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN 2010, p. 82), os valores podem ser divididos em quatro tipos: de permissão para jogar (padrões básicos que os empregados devem ter ao ingressar na empresa); de aspiração (a corporação não tem, mas pretende alcançá-los); acidentais (contraídos como resultados de características comportamentais dos empregados); e



essenciais (legítima cultura corporativa que guia as atitudes dos funcionários). No Marketing 3.0, as empresas precisam que tanto os clientes quanto os empregados acreditem na veracidade dos valores.

A cultura corporativa é constituída pelos valores essenciais e pelo comportamento usual dos empregados. O desenvolvimento dessa cultura ocorre quando essas duas partes estão alinhadas. Ou seja, os valores são evidenciados no comportamento dos funcionários no cotidiano da organização e devem refletir a missão da marca aos consumidores. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 95), a cultura corporativa no marketing 3.0 deve:

Ser colaborativa, cultural e criativa. Deve transformar a vida dos empregados e lhes conferir autonomia, para que transformem a vida dos outros. Ao construírem sua integridade, as empresas podem competir pelos talentos no mercado, aumentar a produtividade, melhorar sua interface junto ao consumidor e administrar as diferenças.

As empresas inteligentes devem promover esforços e satisfação não apenas para seus acionistas e clientes. Os autores acreditam que uma empresa não consegue obter sucesso se estiver sozinha. Logo deve se concentrar em todos os *stakeholders*: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e a sociedade em geral. Além disso, é preciso interligar missão, valores e visão de uma forma coerente e integrada. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 197) elaboraram dez regras fundamentais para executar o marketing 3.0:

- 1.** Ame seus clientes e respeite seus concorrentes: é preciso oferecer valor e tocar o espírito dos clientes. Amar os clientes consiste em estabelecer uma relação de fidelidade. O respeito pelos concorrentes é necessário, posto que eles impulsionam o mercado e ao monitorá-los detecta-se os pontos fracos e fortes da organização.
- 2.** Seja sensível à mudança e esteja pronto para se transformar: o ambiente de negócios é dinâmico e suscetível. Portanto, é necessário prestar atenção nas mudanças e se adequar constantemente.
- 3.** Proteja seu nome, deixe claro quem você é: a empresa deve deixar claro o posicionamento e a diferenciação da marca.

4. Um cliente é diferente do outro; procure primeiro aqueles que podem se beneficiar mais de você: as organizações devem segmentar o mercado e atender o público-alvo que poderão proporcionar mais benefícios.
5. Ofereça sempre um bom pacote por um preço justo: O preço deve ser adequado ao produto ou serviço e refletir a sua qualidade.
6. Esteja sempre disponível, divulgue as boas novas: é ideal que os clientes não tenham dificuldades de encontrar um produto e serviço da empresa.
7. Conheça seus clientes, cultive-os e conquiste outros: promover a fidelização dos clientes por meio de um bom relacionamento.
8. Não importa em qual setor você atue, será sempre no setor de serviços: é necessário que haja o espírito de servir o cliente, visto que todo produto envolve um serviço.
9. Aperfeiçoe sempre seu processo de negócio em termos de qualidade, custo e entrega: é dever dos profissionais de marketing melhorar a qualidade, o custo e a entrega nos processos de negócios.
10. Colete informações relevantes, mas use sua sabedoria para tomar a decisão final: os profissionais de marketing devem utilizar o conhecimento e a experiência acumulada para considerar outros aspectos, além do impacto financeiro, na tomada de decisões.

### 3.9 Marca

A *American Marketing Association* (2013) define marca como: “um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”. O logotipo ou marca nominal é a parte expressa em números ou letras. A logomarca ou símbolo de marca é a parte representada por desenhos ou grafismos. Todavia, alguns administradores manifestam que a marca é mais que esses elementos: “é algo que criou certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado” (KELLER e MACHADO, 2006, p. 2).

As marcas podem ser caracterizadas pela finalidade, como comercial ou registrada. Uma marca comercial é o nome, registrado na lei, que uma corporação utiliza para executar suas atividades. É designada registrada quando inscrita no Instituto

Nacional de Propriedade Industrial (INPI), com o propósito de assegurar a exclusividade e inibir a utilização ilegal da marca por terceiros. A extensão de marca corresponde ao uso de uma marca nominal conhecida, para um novo produto ou serviço. A marca da família, por sua vez, é uma linha inteira de produto que utiliza a mesma marca nominal (CHURCHILL JR. e PETER, 2012).

Quanto à função, as marcas são subdivididas em: do fabricante, própria, genérica e de grife. A marca do fabricante é de propriedade e uso de quem fabrica o produto. As próprias são de propriedade e uso de um revendedor. Quando os produtos sem nome ou marca específica, são reconhecidos por meio de sua categoria, designa-se marca genérica. Por fim, as marcas de grife são imagens de uma assinatura que atestam a originalidade de seu criador.

Segundo Yanaze (2011), a marca deixou de ser patrimônio intangível desde 1984, quando passou a incorporar, de forma legal, os ativos financeiros e a possuir dois valores: mercadológico e econômico. O valor mercadológico de marca é composto pela imagem positiva da organização. O econômico corresponde ao potencial de geração de receita líquida. Se forem bem administradas, além de diminuir o risco do negócio, as marcas geram margens operacionais e lucros mais altos.

Keller e Machado (2006) concebem que as marcas são ativos extremamente valiosos. Podem influenciar o comportamento do consumidor, ser compradas ou vendidas e prover receitas futuras constantes para seus proprietários. Edmundo Dantas (2009) acredita que a gestão de marca deva receber maior atenção, visto que, potencialmente, essa é o maior gerador de valor de uma corporação.

### **3.9.1 Imagem, identidade e personalidade de marca**

A identidade busca oferecer sentido, significado e finalidade a marca. Consiste em um conjunto exclusivo de associações com a marca que o profissional de marketing almeja criar ou manter. Essa identidade possui dimensões organizadas em torno de quatro perspectivas: a marca como produto ou como organização, a personalidade e a imagem da marca. A personalidade da marca é composta por características humanas que a associam, as quais podem ser idade, gênero, classe ou

carinho, interesse e sentimentalismo. Por fim, a imagem da marca é como os consumidores a percebem.

### 3.9.2 *Branding e Brand Equity*

Martins (2006, p. 8) entende que o *branding* “é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas”. Quando essas ações são tomadas com conhecimento e competência as marcas passam a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas. De uma forma mais completa, a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) define *branding* como:

O conjunto de atividades de investigação, estratégia, criação, *design* e gestão de marca para coordenar suas expressões, otimizar suas relações com as partes interessadas (*stakeholders*), visando aumentar sua eficácia e seus valores econômico e simbólico. O *branding* inclui as seguintes atividades: a) estratégia de marcas; b) pesquisas e auditorias de marcas; c) identidade verbal ou *naming* (criação e definição de nomes e sistemas de nomenclatura); d) design da identidade visual e ambiental; e) comunicação da marca; f) gestão da marca; g) valoração da marca.

Keller e Machado asseveram que o aumento da importância das marcas também contribui para o incremento da dificuldade em administrá-las. Essa problemática se insere em um contexto em que os clientes são bem informados e persuadi-los ficou mais complicado, já que não basta a comunicação tradicional. Fatores como proliferação de novas marcas e produtos, fragmentação da mídia e surgimento de outros meios alternativos de comunicação, ampliação dos custos para lançar ou apoiar uma marca contribuem para a complexidade de administrar a marca. Os profissionais de marketing foram incumbidos de atingir ambiciosas metas de lucros. Portanto, gerenciar o *brand equity* tornou-se um desafio para os profissionais do setor.

De acordo com Keller e Machado (2006), o surgimento do conceito de *brand equity* aumentou a importância da marca nas estratégias de marketing. Apesar desse progresso de suma relevância, os autores lamentam a má utilização do conceito, o que ocasiona uma confusão e até mesmo uma frustração com o termo. Conforme Rafael Sampaio (2002, citado por KELLER e MACHADO, 2006), para o consumidor o conceito equivale à quantia a mais que ele está disposto a pagar devido à experiência

positiva que a marca lhe assegura; para a empresa significa o número de compradores que a preferem e a somatória de dinheiro que eles estão dispostos a desembolsar pelos produtos ou serviços. Essa interpretação reduz o conceito a simples trocas comerciais.

O emérito professor de marketing, David Aaker (2007, p. 18) esclarece que *brand equity* corresponde ao: “conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada ou a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou serviço em benefício da empresa ou de seus clientes”. A consciência do nome da marca, a lealdade à marca, a qualidade percebida da marca e as associações relativas à marca são as principais categorias desses ativos inerentes. Por ser um conjunto de recursos o *brand equity* demanda um gerenciamento dos investimentos necessários à criação e ao aperfeiçoamento dos ativos. É importante destacar que essa concepção gera valor tanto para os clientes como para as empresas. As categorias de ativos subordinadas ao *brand equity* serão detalhadas nos próximos tópicos a fim de auxiliar na exata compreensão do conceito.

### **3.9.2.1 Consciência da Marca**

A consciência da marca é a presença, em diferentes níveis, na mente do consumidor. É medida pelos modos em que os consumidores recordam uma marca: reconhecimento, lembrança, *top of mind* e marca dominante. O reconhecimento reflete apenas a familiaridade com a marca. Ou seja, se o indivíduo já esteve exposto àquela marca em qualquer momento de sua vida. Quando uma marca vem à mente do consumidor, ao mencionar uma classe de produtos, diz-se que ela é lembrada. Uma marca *top of mind* é a primeira que o consumidor lembra em determinada categoria de produtos ou serviços. O último nível de consciência é a marca dominante, assim designada por ser a marca que a maioria dos clientes indica em uma pesquisa de *recall* (realizada com o objetivo de identificar, em setores específicos da população, a lembrança da marca). Atualmente, as pessoas são bombardeadas por mensagens de marketing, a lembrança e o reconhecimento das marcas são desafios para os profissionais do ramo. Logo, as empresas capazes de atuar fora das mídias normais e utilizar promoção de eventos, patrocínios e outras táticas para captar a atenção tendem a ser as mais bem sucedidas na propagação da consciência de sua marca. Aaker (2007, p.

27) faz a ressalva que: “uma coisa é ser lembrado; outra, bem diferente, é ser lembrado pelas razões corretas (e evitar ser lembrado pelas erradas)”.

### **3.9.2.2 Qualidade percebida**

A qualidade percebida é uma associação com a marca, que pode impulsionar o desempenho financeiro e estratégico. Para gerar alta qualidade é preciso depreender a opinião do público-alvo acerca do termo qualidade. Além disso, Aaker (2007) argumenta que não basta criar produtos e serviços de alta qualidade, é necessário também que os clientes possuam percepções condizentes com a qualidade oferecida. Essas percepções podem diferir da qualidade real de um produto ou serviço, posto que os consumidores podem ser influenciados por uma imagem inadequada da marca; a empresa aprimora a qualidade em uma dimensão que os clientes não notam ou consideram importante ou não possuem informações necessárias para fazer um julgamento de qualidade condizente com a realidade.

### **3.9.2.3 Lealdade à marca**

Uma empresa sem uma base de clientes fiéis torna-se vulnerável no mercado. Além de gerar uma receita constante, manter consumidores fidelizados é menos oneroso que atrair novos. Alguns programas visam desenvolver e fortalecer o relacionamento dos compradores com a marca. O programa de comprador frequente premia e oferece descontos aos clientes fiéis; é uma maneira de reafirmar o compromisso da empresa com o seu público. Os clubes de clientes procuram envolvê-los com boletins de notícias, descontos e outras vantagens exclusivas. O marketing de banco de dados consiste em subproduto do programa de comprador frequente. O diferencial do banco de dados é a utilização direcionada a um segmento de público; os clientes recebem informações de produtos e serviços de acordo com o seu perfil de compras.

### **3.9.2.4 Associações de marca**

Na obra *Managing Brand Equity*, Aaker (1991) enfatiza que as associações de marca sustentam o valor. Essas associações correspondem ao que os clientes

relacionam com a marca (por exemplo: atributos do produto, garoto propaganda e símbolos) e são impulsionadas pela identidade da marca.

### **3.9.3 Posicionamento de marca**

O posicionamento equivale ao significado específico que uma empresa pretende ter de sua marca na mente dos consumidores. Tybout e Sternthal (2006) defendem que o posicionamento de marca articula o que o consumidor obterá ao utilizá-la e porque essa marca é melhor que as outras concorrentes. Esses dois elementos articulados compõem os elementos chaves da posição de uma marca, respectivamente: quadro de referência e ponto de diferença. Ainda de acordo com os autores, os métodos e processos para apresentar um posicionamento se diversificam de uma empresa para outra. Todavia, existem alguns pontos críticos e fundamentais: breve descrição do público-alvo em termos de algumas características de segmentação; proposta do quadro de referência (meta principal utilizada para estimular a aquisição da marca); afirmativa sobre a superioridade da marca perante a concorrência (ponto de diferença) e razões para acreditar que o quadro de referência e o ponto de diferença são confiáveis.

Para Aaker (2007, 175), “a posição de uma marca é definida como a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. De acordo com esse estudioso, os elementos chaves do posicionamento devem ser espelhados pelas ideias de parcela, público-alvo, comunicação ativa e demonstração de vantagem. A proposta de valor de uma marca é uma declaração dos benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão que a marca oferece. Para ser eficiente deve dirigir a um relacionamento marca-cliente e estimular as decisões de compra (AAKER, 2007). De acordo com Keller e Machado (2006), os valores centrais da marca equivalem ao conjunto de atributos e benefícios que definem entre cinco a dez aspectos mais importantes da marca. O posicionamento permite que a identidade e a proposta de valor sejam plenamente desenvolvidas.

Keller e Machado (2006) definem posicionamento como a criação da imagem de marca adequada a partir da identificação e determinação dos pontos de paridade e de diferença. Esses autores entendem que o posicionamento de marca deve

ser realizado através da construção teórica de *Customer Based Brand Equity* (CBBE), o que se assemelha com os pontos críticos e fundamentais propostos por Tybout e Sternthal (2006). De acordo com o CBBE, para definir o posicionamento é necessário decidir quem é o público-alvo, os principais concorrentes e como a marca é semelhante ou diferente das demais concorrentes. A delimitação do público-alvo e a análise da concorrência compõem a base do posicionamento, sua aplicação adequada ainda exige as associações de pontos de diferença e de paridade.

Os pontos de paridade são considerados associações que podem ser encontradas em outras marcas e se subdividem em duas formas: de categoria e de concorrência. As associações que os clientes creditam como primordiais para que a oferta seja plausível dentro de uma categoria de produtos ou serviços são as de categoria. As de concorrência são associações planejadas para equiparar os pontos de diferença dos concorrentes. Os pontos de diferença são atributos positivos que os compradores associam e acreditam que seja exclusividade da marca. Essas associações podem ter caráter funcional (desempenho avaliado), ou abstrato (imagem de marca avaliada). Para Keller e Machado (2006), em termos de posicionamento competitivo de marca, é fundamental que os profissionais de marketing criem associações fortes, favoráveis e exclusivas. Para isso existem alguns critérios estabelecidos.

Para ser atrativo de maneira satisfatória, o ponto de diferença exige três critérios, aferidos da perspectiva do público-alvo: relevância, distintividade e credibilidade. A fim de obter um potencial de posicionamento duradouro, é preciso atender outros três critérios de capacidade de entrega: viabilidade, comunicabilidade e sustentabilidade. A viabilidade consiste em criar um ponto de diferença que corresponda ao desempenho do produto ou serviço. Os modos de comunicar informações que criem ou fortaleçam as associações pretendidas são o segundo fator comunicabilidade. A sustentabilidade, nesse contexto de marcas, não possui conotações de preservação ambiental que serão posteriormente analisadas no presente trabalho. Consiste em sustentar o desempenho real e comunicado.

Keller e Machado (2006) salientam a dificuldade de criar um posicionamento de marca forte e acreditam que esse ocorra quando há o estabelecimento adequado dos pontos de diferença e de paridade supracitados. Também afirmam que o posicionamento da marca está no coração da estratégia de marketing.



Precusores do conceito, Al Ries e Jack Trout (1987, p. 4) dizem que “o *approach* básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente e realinhar as conexões que já existem”. Aaker (2007) explica que a identidade e a posição de marca adequadas e eficazes oferecem mais que vantagens competitivas; proporcionam aperfeiçoamento da estratégia da marca, opções de expansão, melhorias na memorização da marca e foco para organização. A figura 6 esquematiza as vantagens citadas por Aaker.



Figura 6: Como a identidade e a posição de marca criam valor

Fonte: David A. Aaker. *Construindo Marcas Fortes*, 2007, página 197.

### 3.9.4 Promessa central da marca

Alguns teóricos também consideram a promessa central como essência ou alma da marca. Esse conceito se caracteriza por uma frase, geralmente curta, que reflete o posicionamento e os valores da marca. A promessa deve refletir a identidade da marca para os consumidores e guiar as ações da empresa de acordo com isso. Conforme Keller e Machado (2006), a essência comunica a importância da marca na empresa, esclarece o seu significado e o papel dos funcionários e parceiros de marketing em seu gerenciamento.

É possível dividir a alma da marca em três partes. A primeira apresenta a natureza do produto ou serviço, ou o benefício proporcionado; a segunda é o modificador descritivo, que delimita o termo de funções de negócio; a última é o modificador emocional, que indica um qualificador de como a marca entrega os benefícios. Todavia, essa estrutura não é obrigatória na construção da essência da marca.

A promessa deve capturar o que é exclusivo da marca (os pontos de diferença) e ser desenvolvida simultaneamente com o posicionamento. Esse processo de construção da alma da marca pode se beneficiar da aprendizagem coletada na criação do posicionamento. Keller e Machado (2006) enumeram três considerações para a elaboração de uma promessa adequada:

- Comunicar: a alma de marca apropriada define a categoria de negócios e aponta a exclusividade da marca.
- Simplificar: a essência deve ser memorável. Recomenda-se que seja breve e vívida. Entretanto, caso precise esclarecer a função dos negócios ou a natureza dos modificadores, pode-se utilizar mais palavras.
- Inspirar: a promessa de marca precisa ter um significado relevante não apenas para os consumidores, mas também para funcionários, a fim de inspirá-los positivamente.

### **3.9.5 Marketing 3.0 e marca**

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) creem, que no estágio do marketing 3.0, não basta posicionar a marca na mente dos consumidores. É preciso reconhecer o componente emocional da psique humana. Nessa nova fase, os autores redefinem marketing em uma tríade formada por marca, posicionamento e diferenciação. O triângulo proposto é complementado por outros elementos denominados 3Is: identidade, integridade e diferenciação, mostrados na imagem a seguir:



Figura 7: O modelo dos 3Is.

Fonte: KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, Marketing 3.0, 2010, p.47.

A diferenciação deve refletir a verdadeira integridade da marca e deixar claro que as promessas da marca serão cumpridas. A identidade é relacionada ao que é posicionado na mente dos consumidores. A integridade é a veracidade do que foi dito no posicionamento e na diferenciação da marca. A imagem da marca é conectada à conquista das emoções dos clientes. Uma boa imagem de marca é automaticamente criada quando há sinergia entre a diferenciação e o posicionamento.

Segundo os autores, o posicionamento faz a mente considerar uma decisão de compra, a diferenciação estimula o espírito a confirmar a decisão e o coração impulsiona o indivíduo a agir e tomar uma decisão de compra. A utilização dos 3Is também é pertinente no contexto das mídias sociais, haja vista a importância do marketing de boca a boca. Há fraudes e mentiras nas mídias sociais que são rapidamente expostas pela comunidade de consumidores.

Na obra “Lovemarks”, Kevin Roberts (2005, p. 74) afirma que: “as *lovemarks* não são propriedade dos fabricantes, dos produtores, das empresas. São das pessoas que as amam”. Considera-se *lovemarks* as marcas que transcendem o limite racional e estabelecem uma conexão passional com os compradores. No marketing 3.0, quando a marca é bem sucedida, ela deixa de ser propriedade da empresa, pois passa a

pertencer aos consumidores. A missão da marca se torna a missão dos clientes, por isso é substancial que as organizações alinhem suas ações com a missão da marca.

### **3.10 Responsabilidade Social nos Negócios**

A necessidade de criar diferenciais mercadológicos advém do aumento da concorrência. Cada vez mais, os consumidores baseiam sua decisão de compra na imagem da empresa. Por um longo período relacionou-se a aceção do termo “responsabilidade social” à prestação de contas dos bens recebidos pelo administrador. Todavia, o pagamento de tributos legais, sociais e trabalhistas não são mais considerados ações de responsabilidade social. É indispensável que a organização estabeleça relações justas com funcionários, compradores, fornecedores e a sociedade como um todo. Cabe à corporação, incorporar instrumentos e ferramentas que auxiliem na redução dos impactos e no aumento dos resultados sociais e ambientais. Conforme Félix (2009), as empresas que incorporam normas e procedimentos relacionados à responsabilidade ambiental refletem maior rentabilidade, diferencial competitivo e sustentabilidade.

Uma das principais instituições brasileiras responsáveis pela propagação do conceito de negócio sustentável e responsável, o Instituto Ethos, em seu site institucional, define essa aceção como:

Atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O Instituto Ethos ainda elucida o significado responsabilidade social:

Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais

para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Archie Carrol (2001) propõe um modelo piramidal em que a responsabilidade social pode ser subdivida em quatro tipos: econômico, legal, ético e filantrópico. A responsabilidade econômica constitui a base da pirâmide, posto que o lucro é considerado a razão principal para as empresas existirem e implica na produção de bens ou serviços requisitados pela sociedade. A legal corresponde ao cumprimento das metas econômicas em consonância com a legislação determinada. A ética é composta por padrões de comportamentos ou atividades considerados adequados pela sociedade. A filantrópica é assim denominada por contribuir socialmente de forma voluntária.

É significativo dizer que, atualmente, as organizações atentam não somente para questões econômicas e legais, mas também consideram responsabilidades éticas, morais e sociais. As responsabilidades éticas se constituem pelas atividades, práticas, políticas e comportamentos considerados legítimos pela sociedade. Segundo Veloso (2005), as empresas precisam aprender a equilibrar fatores como: obter lucros, obedecer às leis, possuir comportamento ético e se envolver em ações filantrópicas. A tendência é que a visão dos negócios dotados de caráter socialmente responsável se torne hegemônica. A autora caracteriza as atitudes e atividades que a empresa deve promover:

- Preocupação com atitudes éticas e moralmente aceitas que atingem todos os *stakeholders* envolvidos.
- Propagação de valores e comportamentos morais condizentes com padrões universais de direitos humanos, de cidadania e de participação na sociedade.
- Respeito ao meio ambiente e cooperação para a sua sustentabilidade.
- Contribuição com o desenvolvimento humano e econômico nas comunidades em que a empresa se insere.

Roberto Ferreira (2005) relaciona o desempenho social das empresas com o desempenho financeiro. Indica-se que organizações socialmente responsáveis possuem melhor visibilidade, procura e valorização das ações, custo de capital inferior, preferência dos investidores, criação de novos produtos, fortalecimento interno, criação de vantagens competitivas e diferenciação pelos consumidores.

Consoante Melo Neto e Fróes (citados por GUEDES, 2000), os benefícios resultantes da responsabilidade social são designados retorno social institucional. Esse retorno advém do reconhecimento da empresa socialmente responsável pela sociedade. Os autores destacam que o retorno social institucional gera ganhos como fortalecimento e fidelidade à marca; valorização da corporação na sociedade e no mercado; produção de mídia espontânea; possíveis isenções fiscais; motivação dos empregados e transformações de comportamento da sociedade.

Em 2010, O Instituto Akatu realizou uma pesquisa sobre responsabilidade social das empresas e percepção do consumidor brasileiro. Conforme o relatório apresentado, a relação do cliente com as organizações é sempre intensa. Essa intensidade pode ser percebida na aquisição dos produtos ou serviços, no status proporcionado, nas reclamações feitas no momento em que as expectativas iniciais são frustradas, na identificação com as marcas e na comunicação nos meios. O consumidor admira e prestigia marcas com as quais se identifica. Quando a pesquisa colocou o papel das empresas na sociedade, 60% respondeu que as empresas sempre deveriam fazer mais do que está estabelecido nas leis, buscando trazer maiores benefícios para a sociedade. Acerca das ações que impactam positivamente a escolha de marcas, a pesquisa fez o seguinte questionamento:

Pense agora em marcas de produtos que você não costuma comprar frequentemente, mas poderia considerar nas suas compras do dia-a-dia. Quanto mudaria a chance de você comprar os produtos de alguma destas marcas ou de recomendar alguma destas marcas para parentes e amigos se você descobrisse que essa marca: tem produtos que não provocam problemas de saúde; tem programas de melhoria da educação e da saúde; não faz propaganda enganosa; trata todos os seus funcionários da mesma forma; indica no rótulo a quantidade de emissão de gases causada pela sua produção; suas atividades não tenham impactos sociais e ambientais negativos e apoia organizações sem fins lucrativos.

A porcentagem das respostas foi representada na figura 8 abaixo. Ao analisar as considerações realizadas pelos consumidores, conclui-se que as preocupações com a responsabilidade social imprimem percepções positivas das empresas e atuam de forma significativa na decisão de compra.

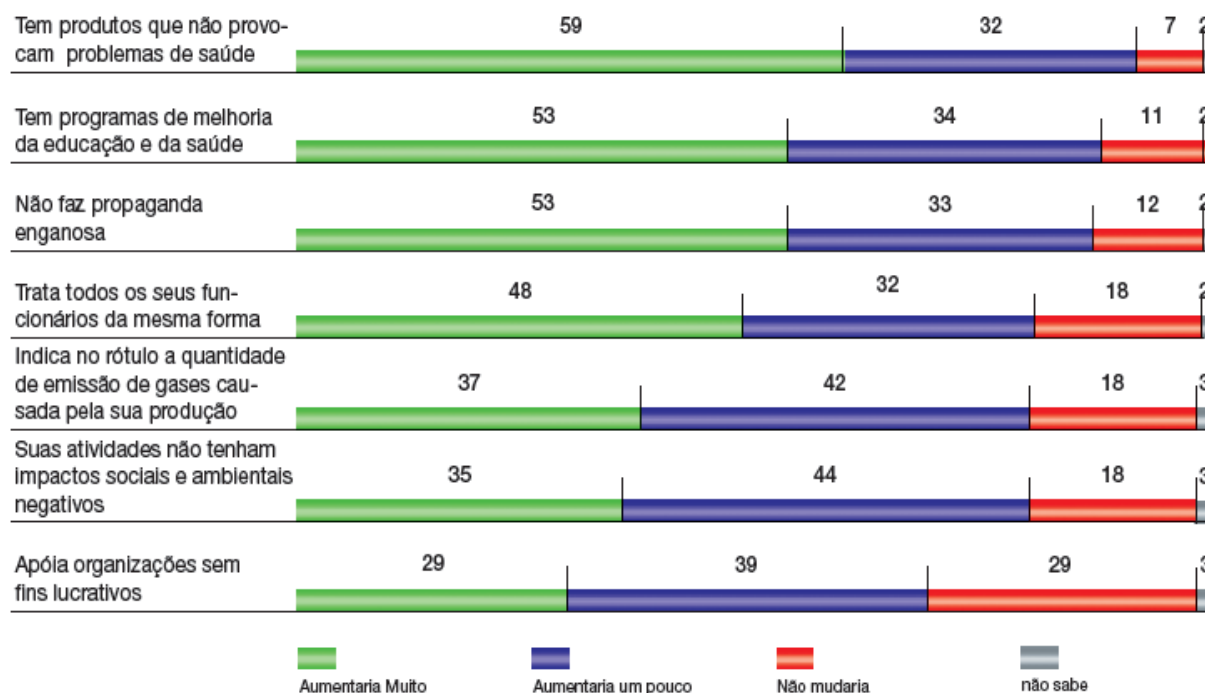


Figura 8: Pesquisa do Instituto Akatu sobre ações que impactam positivamente a escolha de marcas.

Fonte: Pesquisa Responsabilidade Social das Empresas e Percepção do Consumidor Brasileiro, Instituto Akatu, 2010, p. 37.

### 3.11 Felicidade

O estado de felicidade parece ser um comportamento inato dos seres humanos. A compreensão do termo felicidade existe há séculos. Antes da filosofia socrática, acreditava-se que a felicidade dependia da vontade dos deuses. No século IV Antes de Cristo, Sócrates inaugura um novo conceito no qual a busca pela felicidade é responsabilidade do sujeito que a procura e a filosofia um caminho para achá-la. Aristóteles prossegue com a investigação de Sócrates e complementa que a beleza, riqueza, saúde e poder eram elementos para alcançar essa busca. Séculos depois, movimentos agitadores como o Iluminismo e a Revolução Francesa pregavam que todo ser humano no mundo tem o direito de ser feliz.

Atualmente, observa-se uma mudança no foco dos estudos da psicologia e da psiquiatria. Antes, os pesquisadores se fixavam nos estados patológicos afetivos.

Todavia, uma nova abordagem, a psicologia positiva, investiga os estados afetivos positivos como a felicidade, a qualidade de vida e o contentamento. Freire Filho (2010) faz uma crítica à psicologia positiva, visto que essa ciência presume que a felicidade é obtida com a incorporação de práticas de condicionamento mental e gestão emocional. Freire Filho acredita que os psicólogos positivistas não procuram conjecturar a palavra felicidade. Manuseiam a felicidade como um termo que abriga uma série de emoções positivas acompanhadas pela sensação de que a vida é boa.

Para Vaz (2010), o direito à felicidade individual é um lema maior das culturas ocidentais. Essa felicidade reside na esfera privada e se relaciona com o consumo de bens materiais. Ainda segundo o pesquisador, a percepção acerca do que é felicidade é moldada pelo discurso publicitário. Acerca do uso da temática “felicidade” nas propagandas institucionais do supermercado Pão de Açúcar, Castro (2012) entende que há a união da poesia textual, visual e sonora. Quando parte de um planejamento, esse tipo de recurso poético promove diferenciação e desperta discussões entre espectadores, publicitários e concorrentes.

Freire Filho (2010) destaca que a felicidade é exaltada nas mensagens publicitárias, pesquisas acadêmicas e projetos políticos. Além disso, a felicidade imprime um padrão de conduta para os indivíduos: “na era da felicidade compulsiva e compulsória, convém aparentar-se bem adaptado ao ambiente, irradiando confiança e entusiasmo, alardeando uma personalidade desembaraçada, extrovertida e dinâmica” (FREIRE FILHO, 2010, p. 17).

Acerca do uso da temática “felicidade” nas propagandas institucionais do supermercado Pão de Açúcar, Castro entende que há a união da poesia textual, visual e sonora. Quando parte de um planejamento, esse tipo de recurso poético promove diferenciação e desperta discussões entre espectadores, publicitários e concorrentes.

É notável a dificuldade de definir felicidade devido à subjetividade do conceito. Os psiquiatras Ferraz, Tavares e Zilberman (2006) concluíram que “a felicidade é um fenômeno predominantemente subjetivo, estando subordinada mais a traços de temperamento e postura perante a vida do que a fatores externamente determinados”. Para o presente estudo, deseja-se fazer reflexões sobre o termo e não limitá-lo em uma doutrina específica.



Em um panorama impregnado pelo mal-estar, insegurança e insatisfação, o discurso da felicidade e a incitação ao ser feliz surgem como alternativas atraentes. Para França (2010), o sentido de ser feliz não é unânime e inequívoco. A felicidade é frequentemente associada ao prazer e à satisfação. O prazer é relacionado a sensações agradáveis; a satisfação significa saciar os sentidos, tanto físicos como espirituais. Seguindo a lógica de associações, felicidade também resulta em realização e o sentimento obtido por meio dessa. Ainda pode ser entendida como calma, um estado de contemplação e distanciamento. Apesar de serem passageiras, as alegrias também são identificadas pelo conceito felicidade. França (2010, p. 215) acredita que: “a pluralidade semântica traduz as ambiguidades do conceito e indica que a resposta ao ser feliz não é fácil, porque é um apelo a um referente enigmático”.

Birman (2010) começa o seu percurso teórico pela etimologia das palavras feliz e felicidade: ambas são de origem latina, respectivamente, *felice* e *felicitate*. Birman afirma que os dicionários descrevem a condição de ser feliz de uma pessoa específica em uma situação determinada, e salienta a utilização de três registros semânticos que se referem a feliz e felicidade: satisfação, sorte e a realização de algo (pode ser um negócio, um feito ou empreendimento).

Com base nessas definições, Birman, explica que a ideia de felicidade presume um estado de plenitude estética para o ser humano. Estar feliz implicaria em estar satisfeito, posto que nessa condição não faltaria nada ao indivíduo. Todavia, ainda existem mais duas condições para que a pessoa alcance esse estado de plenitude. É necessário considerar a ordem do imprevisível e que esse indivíduo não possui o poder de controlar o mundo. Portanto, algo da ordem da sorte ou da chance produziria a satisfação na pessoa e a encaminharia à plenitude. Ainda se impõe a condição de que o indivíduo deveria realizar um feito concreto e efetivo. Birman (2010, p. 30) esclarece que esses três registros se inscrevem em temporalidades históricas diferentes e conclui: “o que se entende como experiência da satisfação, como marca por excelência que seria para o indivíduo, se inscreve num campo discursivo marcado também pela diferença, numa perspectiva genealógica de leitura”.

Segundo Borges (2003), a razão não ensina o que é felicidade, pois não se pode dar uma definição a priori do conceito. Não há como generalizar o termo, uma vez que cada indivíduo obtém felicidade consoante sua sensibilidade aos diversos prazeres

da vida. Borges acredita que é possível ser feliz com a riqueza, beleza, prazeres intelectuais ou uma vida contemplativa, por exemplo. Kant (1797, citado por BORGES, 2003, p. 204) contempla a felicidade como algo que não pode ser universalmente definido, pois a felicidade de cada pessoa é determinada por objetos particulares de prazer, os quais diferem entre os indivíduos e podem variar com o tempo:

Apenas a experiência pode ensinar o que nos traz alegria. Apenas os desejos naturais por comida, sexo, movimento e, (conforme a nossa disposição natural se desenvolve) por honra, por aumentar o nosso conhecimento, pode nos ensinar, e a cada um numa maneira particular, no que encontrará essas alegrias.

Caso houvesse uma anuência do termo, provavelmente, haveria a discórdia ao invés da harmonia, pois as pessoas desejariam os mesmos objetos de prazer, o que resultaria em conflitos. Para Kant (1797, citado por Borges, 2003, p. 204), por mais que não haja dúvidas que a felicidade é a finalidade dos seres humanos, é impossível conceituá-la:

É uma lástima que o conceito de felicidade seja um conceito indeterminado, de forma que, ainda que todo ser humano queira alcançá-lo, ele não pode nunca dizer de forma determinada e consistente consigo mesmo o que ele realmente quer e deseja.

## **4. APROFUNDAMENTO DO TEMA**

O seguinte aprofundamento apresenta um breve histórico do Grupo Pão de Açúcar, analisa o supermercado Pão de Açúcar e suas ações com os clientes, fornecedores e colaboradores, expõe a responsabilidade social executada pela empresa e mostra a utilização da temática felicidade nas campanhas institucionais e na promessa de marca.

### **4.1 Breve Histórico do Grupo Pão de Açúcar**

Conforme o pesquisador Armando Dalla Costa (2003), o Grupo Pão de Açúcar, na maior parte de sua história, se estabeleceu como uma empresa tipicamente familiar, característica que se evidencia pelo fato de ter surgido pequeno, com único dono e loja, e um grande sonho. Tais elementos são constantes na formação da maioria das empresas familiares. Portanto, visto que a história do Pão de Açúcar é ligada ao seu fundador, é necessário reportar-se à sua biografia.

Em 1931, Valentim dos Santos Diniz, com 16 anos, se muda de Portugal para o Brasil. Na costa do país, avista o Pão de Açúcar, lembrança que posteriormente daria nome a seu empreendimento. Trabalhou como entregador e caixeiro em um grande empório paulista. Cinco anos depois, fundou seu próprio negócio: uma pequena mercearia. No ano seguinte, o antigo patrão o convidou para ser sócio em uma panificadora. Em 1948, com o fim da sociedade, Valentim comprou algumas casas antigas na Avenida Brigadeiro Luis Antônio e fundou a Doceira Pão de Açúcar (Figura 10).



Figura 9: Doceira Pão de Açúcar.

Fonte: Site Economia Uol 2013.

A história do Grupo Pão de Açúcar tem início com a inauguração dessa doceria. A empresa oferecia serviços de *buffet* para eventos e produtos artesanais como bolos e pães. Segundo registro elaborado pelo Grupo, Valentim mantinha um forte vínculo com os clientes e os questionava acerca da qualidade do negócio, a fim de aperfeiçoar o atendimento. Após abrir duas filiais da Doceira, o empresário percebeu que o sucesso do novo empreendimento demandava expansão. Em 1959, Valentim e o filho mais velho, Abílio, inauguraram o primeiro supermercado Pão de Açúcar (Figura 10), na cidade de São Paulo.



Figura 10: Primeiro supermercado Pão de Açúcar.

Fonte: Site Economia Uol 2013.

Valentim e Abílio entenderam que para fazer com que as donas de casa trocassem as feiras livres pelo autosserviço dos supermercados, era preciso ampliar o número de lojas. Em 1963, foi inaugurado o segundo supermercado. A partir disso, passaram a comprar lojas de concorrentes falidos e aumentaram a rede. Com a aquisição da pioneira na implementação do autosserviço, o “Sirva-se”, o Pão de Açúcar ficou 50% maior. O Grupo estendeu seu negócio além da capital São Paulo e abriu lojas nas cidades de São Vicente, Piracicaba, Campinas, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro e Ribeirão Preto. O departamento responsável pela comunicação e promoção da rede foi transformado em agência, a Pão de Açúcar Publicidade, em 1967. Seguidamente, criou-se a central de processamento de dados, com o intuito de acompanhar a expansão da empresa.

Os donos do grupo também expandiram a rede em Portugal, Espanha e Madri. Trouxeram inovações para o Brasil como: o primeiro supermercado 24 horas, lançamento de marcas próprias (o detergente biodegradável Alv600g, por exemplo) e instalação do hipermercado Jumbo, onde, segundo anúncio da época, vendia-se “dos

alimentos a um carro ou um helicóptero”. Desde então, segundo Diniz (1998, p. 132) ocorreu uma diversificação da gama de negócios e o Grupo Pão de Açúcar:

Atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, das quais 76 hipermercados, espalhados por 18 estados brasileiros e três continentes. Em termos de diversificação, o grupo chegara a 40 empresas, várias delas nascidas para complementar o varejo, como publicidade, imobiliária, transportadora, consultoria de marketing, construtora; outras atuando nos ramos financeiro, turismo, agropecuária, concessionárias de veículos e restaurantes.

Perto da década de 1990, o Grupo enfrentou a primeira crise, oriunda de problemas nas filiais internacionais e no processo sucessório, posto que, Valentim tinha, então, 73 anos e a idade dificultava a sua continuação no comando. A fim de evitar a falência, foi vendido tudo que não estava relacionado diretamente ao varejo e feito um empréstimo internacional. De acordo com Dalla Costa (2004), Abílio Diniz comandou a reestruturação do negócio e utilizou as seguintes estratégias: crescer apenas em mercados onde o Pão de Açúcar já estava operando e investir sempre no treinamento dos colaboradores para garantir um atendimento qualificado a seus consumidores. Em 1993, com o objetivo de executar a segunda estratégia, criou-se o Grupo de Representação do Cliente: o primeiro canal oficial, do varejo brasileiro, de comunicação com o público. A iniciativa procurava ouvir e resolver os problemas dos consumidores, impressioná-los positivamente e medir os respectivos níveis de satisfação.

Durante os anos 1990, outras medidas para recuperar o mercado foram tomadas, dentre elas: implementação do código de barras, criação do supermercado virtual *Pão de Açúcar Delivery* e aquisição de outras redes (Peralta, Barateiro, Sé, Millo's, e outros varejistas de menor porte). Na década de 2000, compraram o Ponto Frio e realizaram uma fusão com as Casas Bahia. Em 1999, a Companhia Brasileira de Distribuição anunciou uma aliança estratégica com o Grupo Casino (rede francesa de supermercados), que abalaria a característica de empresa familiar, supramencionada por Dalla Costa. Em 2013, após uma série de tentativas de negociação conturbadas, que se estenderam por anos, Abílio Diniz renunciou à presidência do conselho de administração do grupo Pão de Açúcar. O presidente do Grupo Casino, Jean Charles Naouri assumiu o controle.

#### **4.2 Sobre o Grupo Pão de Açúcar**

De acordo com o site institucional e o relatório anual de sustentabilidade, o Grupo Pão de Açúcar atua em 20 unidades da federação, com 1882 pontos de vendas (inclusos postos de combustível e drogarias) e 55 pontos de distribuição em 14 estados.

O grupo atua em modelo de multiformatos e multicanais, por meio de lojas físicas e comércio eletrônico, em quatro segmentos de mercado:

- Varejo alimentar: supermercados (Pão de Açúcar e Extra Supermercado); hipermercados (Extra Hiper); proximidade (Minimercado Extra), drogarias e postos de combustíveis (Extra e Pão de Açúcar).
- Atacado de autosserviço: Assaí.
- Varejo eletroeletrônico (Viavarejo, com lojas físicas das bandeiras Pontofrio e Casas Bahia).
- Comércio eletrônico (pãodeacucar.com.br, pontofrio.com.br, casabahia.com.br, extra.com.br; barateiro.com.br; partiuviagens.com.br e ehub.com.br).

O Grupo Pão de Açúcar incluiu outros serviços em algumas de suas lojas, como drogarias, postos de gasolina, restaurantes, galeria de lojas e seções especializadas em produtos de moda e em itens para a casa. Segundo o site institucional, essa inclusão introduziu o conceito de *one stop shop* no Brasil, que consiste na ideia de que o cliente precisa parar apenas em um lugar para comprar o que deseja. A fim de orientar o negócio de forma adequada, o Grupo se guia pela missão, visão e valores presentes no quadro a seguir:

**Quadro 3-** Missão, Visão e Valores do Grupo Pão de Açúcar

<b>Missão</b>	Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.
<b>Visão</b>	O GPA almeja ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.
<b>Valores</b>	Humildade: estar sempre aberto para ouvir, para aprender e para buscar, cada vez mais, níveis de excelência na gestão de Companhia. Disciplina capacidade de garantir os resultados planejados, nos prazos estipulados, mesmo diante da velocidade característica do varejo. Determinação e Garra: parte integrante do DNA da Companhia, auxilia

	na superação dos desafios e obstáculos do dia a dia do negócio. Equilíbrio Emocional: habilidade em trabalhar os momentos bons e ruins, com o mesmo nível de alegria e motivação.
--	--

Fonte: site institucional do Grupo Pão de Açúcar, 2013.

Somam-se a esse quadro, pilares e jeito de ser. Os pilares do grupo consideram o cliente a razão de ser, funcionários com excelência técnica, bem preparados e motivados, tecnologia com o intuito de antecipar tendências e surpreender os consumidores, sólida estrutura de capital e negócios realizados de forma sustentável. O jeito de ser reúne princípios e práticas do cotidiano, dentre eles:

- Servir bem.
- Disposição para aprender e mudar.
- Cumprir metas respeitando o próximo
- Valorizar os detalhes de cada operação e o corpo de funcionários
- Paixão pelo trabalho
- Comprometimento com o desenvolvimento de uma sociedade justa, humana e saudável.

O grupo Pão de Açúcar faz parte do Pacto Global. Essa iniciativa foi sugerida no Fórum Econômico Mundial de 1999, por Kofi Annan (na época, era Secretário Geral da Organização das Nações Unidas). Hoje, milhares de empresas, associações empresariais nacionais e internacionais, órgãos internacionais de sindicatos trabalhistas, entidades da sociedade civil, escolas de administração, empresas com responsabilidade social, governos e agências das Nações Unidas fazem parte do pacto. A iniciativa tem como norma que as empresas signatárias informem anualmente seus progressos na implementação de ações que contribuam para o fortalecimento do acordo. Os 10 princípios a serem seguidos são:

- Respeitar e proteger os direitos humanos.
- Impedir violações de direitos humanos.
- Apoiar a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva no trabalho.
- Abolir o trabalho forçado ou compulsório.
- Erradicar o trabalho infantil.



- Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.
- Adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais
- Promover a responsabilidade ambiental
- Incentivar tecnologias que não agredem o meio ambiente.
- Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Na busca pelo cumprimento dos tópicos supracitados, o Grupo Pão de Açúcar esteia suas estratégias por meio de diferenciais competitivos, investimentos contínuos no desenvolvimento dos negócios e criação de valor aos acionistas, parceiros comerciais e colaboradores. Posto isso, são desenvolvidos planos estratégicos para cada negócio, focados em quatro eixos: crescimento, excelência operacional, inovação e sustentabilidade, gente e gestão. A elaboração dos planos envolve uma análise profunda de dados macroeconômicos e estudos de mercado que possibilitam o entendimento das necessidades e desejos dos clientes que, posteriormente, direcionarão as ações como aberturas de lojas, definição de produtos, preços, ofertas e experiências de compra.

### **4.3 Sobre o supermercado Pão de Açúcar**

O supermercado Pão de Açúcar é classificado como um varejo de vizinhança. Isso significa que o negócio comercializa produtos ou serviços em pequena quantidade e é próximo de seu público-alvo, composto, predominantemente, por pessoas pertencentes às classes A e B e de faixa etária acima de 35 anos. Atualmente, há 166 lojas no Brasil, das quais 11 estão instaladas no Distrito Federal. Conforme, o site institucional da marca:

O Pão de Açúcar oferece soluções eficientes e inovadoras, cuidando sempre dos pequenos detalhes, de modo a deixar a sua compra mais fácil e gostosa. Tem tudo o que o que você precisa com qualidade e oferece um atendimento do jeito que você gosta. Pão de Açúcar: “lugar de gente feliz”.

As soluções e eficientes inovadoras propostas pelo empreendimento consistem na disponibilidade de itens perecíveis frescos e orgânicos, alimentos prontos e diversidade de produtos importados e nacionais. Pelo programa “Qualidade desde a Origem”, os consumidores podem acompanhar de onde vêm as frutas e verduras do supermercado, por um site ou aplicativo para *smartphones*. O programa é o único no Brasil a ser reconhecido pela Agência Nacional de Vigilância (ANVISA) como modelo

na gestão da qualidade da cadeia de abastecimento de hortifruti do varejo. Os melhores produtores são premiados pelo supermercado.

É possível encontrar quatro marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar que são comercializadas no supermercado : *Taeq*, *Qualitá*, *Club des Sommeliers* e *Casino*. O nome *Taeq* é a união de duas palavras orientais (*Tao* significa equilíbrio; *eki* energia vital). Existe desde 2006, é exclusiva para o segmento de produtos saudáveis, possui portfólio em diversas categorias e uma linha de orgânicos (frutas, verduras e legumes). A *Casino* existe há mais de 100 anos e possui origens francesas. Passou a ser marca própria do Grupo Pão de Açúcar devido à aliança estratégica com o Grupo Casino. Lançada no Brasil, em 2007, é destinada aos interessados por produtos diferenciados e se destaca nas categorias enlatados, molhos, congelados, cereais, chocolates, biscoitos, massas, geleias e chás. *Qualitá* surgiu, em 2008, com a proposta de lançar itens do cotidiano (alimentos perecíveis, mercearia e limpeza) por um preço menor.

A *Club des Sommeliers* é uma marca de vinhos que nasceu na França. Carlos Cabral, enólogo exclusivo do Grupo, selecionou mais de 60 rótulos nacionais e de outros países. Além de comercializar a marca *Club des Sommeliers*, o supermercado também disponibiliza nos pontos de vendas um profissional especializado em vinhos e queijos para auxiliar os consumidores na compra. As outras marcas também recebem destaque no ponto de venda e possuem prateleiras exclusivas.

Em 1995, o supermercado passou a vender fora dos pontos de vendas e foi pioneiro na utilização do comércio eletrônico ao lançar o *Pão de Açúcar Delivery*. Pelo site da marca, os clientes visualizam os produtos disponíveis e os compram. As entregas são realizadas pelas lojas físicas e os preços tabelados de acordo com cada região do Brasil. No site, há listas prontas divididas nas categorias: especiais, temáticas, orgânicos, empresa, compras do mês e alimentação saudável. Nessa opção de compra, o cliente escolhe uma lista que engloba os produtos da categoria desejada. Também é possível adquirir os itens pelo aplicativo para *smartphones Pão de Açúcar Delivery Mobile* e pela “Vitrine Virtual” (Figura 11), que consiste na implantação, em lugares movimentados, de painéis com a imagem de produtos disponíveis para compra. As imagens dos produtos carregam um código de barras chamado QR code, que pode ser

identificado pela maioria dos celulares com câmera fotográfica para redirecionar o consumidor para a loja *online*.



Figura 11: “Vitrine Virtual” do supermercado Pão de Açúcar.

Fonte: site Geekorama 2012.

No canal do *Youtube* (site de compartilhamento de vídeos), a marca possui cerca de 5600 inscritos e 7 milhões e 200 mil visualizações. Além de veicular comerciais e vídeos institucionais, o canal apresenta receitas e cobertura de eventos patrocinados. A seguir, a imagem utilizada pelo supermercado no *Youtube*:



Figura 12: Canal do supermercado Pão de Açúcar no Youtube

Fonte: Youtube 2013.

A marca procura se aproximar dos clientes em redes sociais. No *Facebook* (site de relacionamento), compartilha dicas de alimentação saudável, esportes, receitas, novidades dos produtos e do supermercado. A função do *Twitter* (servidor de *microblogging*) é a mesma, mas utilizando, no máximo, 140 caracteres. As redes sociais se tornaram um canal de interatividade com o consumidor, visto que esses também as utilizam para fazer elogios ou reclamações. O Pão de Açúcar solicita os dados dos clientes que se queixam, para entender os motivos do desapontamento e repassa aos funcionários os comentários positivos. As imagens mostram a página do supermercado no *Facebook* :



Figura 13: Página do supermercado Pão de Açúcar no *Facebook*.

Fonte: Facebook 2013.

A imagem a seguir demonstra a utilização do *Facebook*. O supermercado compartilha dicas de estilo de vida saudável e culinária, alerta para a chegada de novos produtos e salienta a preocupação ambiental da marca:



Figura 14: Supermercado Pão de Açúcar utiliza *Facebook*

Fonte: Facebook 2013.

A seguinte figura demonstra a utilização do Twitter para receber queixas e sugestões dos consumidores.

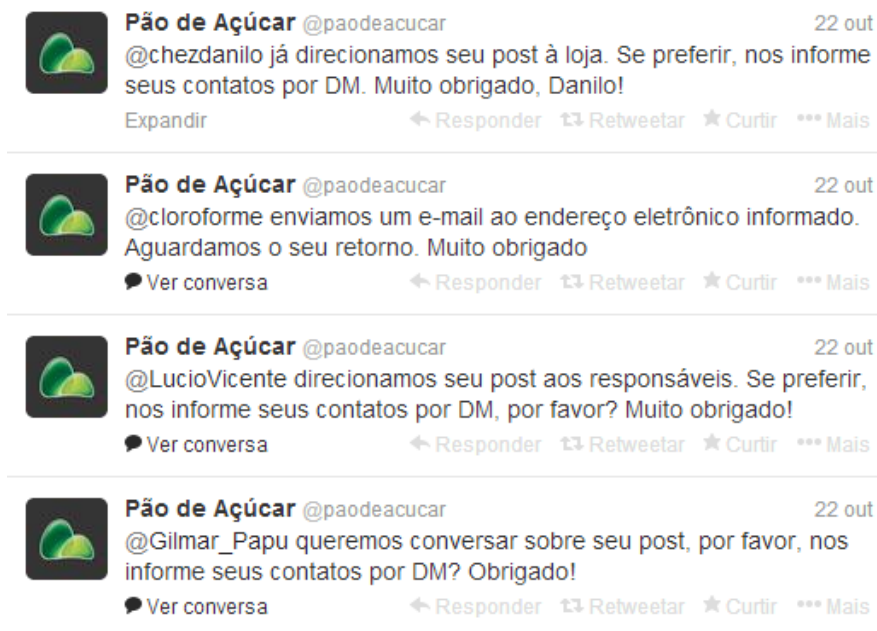


Figura 15: Página do supermercado Pão de Açúcar no *Twitter*.

Fonte: *Twitter* 2013.

Além das redes sociais, o supermercado realiza “Conselho de Clientes”. O grupo é composto por consumidores e gerentes das lojas e objetiva discutir melhorias. Os selecionados participam apenas uma vez durante seis meses. Também são realizadas pesquisas para entender o comportamento de compra dos indivíduos. Somam-se a essas iniciativas, ações com o objetivo de estimular a prática de esportes o patrocínio de atletas e a realização da “Maratona de Revezamento Pão de Açúcar” e a “Corrida Kids”.

#### 4.4 Identidade Visual

Durante dois anos, Institutos de pesquisa (IBOPE, *Research International*, *Future Brand* e PA Publicidade) contratados pelo grupo analisaram a forma com que o consumidor se relaciona com a marca. As pesquisas revelaram que a logomarca anterior era forte nos diversos segmentos de público. Portanto, a nova identidade visual procurou não romper totalmente com a anterior e se aproximar de um público mais jovem. A rede investiu R\$ 3,3 milhões nos estudos, alteração da logo nas fachadas, troca dos materiais nas lojas e campanhas publicitárias. As figuras (17 e 18) correspondem, respectivamente, à antiga e à nova logomarca do supermercado:



Figura 16: Logomarca antiga do supermercado Pão de Açúcar

Fonte: Site “LOGOBR” 2009



Figura 17: Nova logomarca do supermercado Pão de Açúcar.

Fonte: *Blog* “LOGOBR” 2009.

Essa identidade produzida pela *Future Brand* foi inaugurada em 2009. Segundo o *hot site* (site, geralmente com vida útil determinada, elaborado para sobressair uma ação de comunicação) criado na época do lançamento, a nova logomarca:

Se apresenta em formas orgânicas, maior transparência e luminosidade, que remete ao frescor dos produtos, ao formato mais arredondado que confere calor humano, ao uso de um traço contínuo, inspirado na imagem do infinito, e uma cor única, o verde.

O lançamento da nova identidade visual tinha como intenção associar a marca a uma visão mais holística e integrada. O *designer* Daniel Campos (2009), editor chefe do *blog* “LOGOBR” explicou que:

Os morrinhos são apresentados de forma estilizada e num processo de intersecção entre o menor, que representa o ser individual, e o maior, o coletivo. Esse movimento permite retratar o envolvimento e a ação do Pão de Açúcar em ações relacionadas às práticas de responsabilidade socioambiental, nas esferas de consumo consciente, qualidade de vida e relacionamento com a comunidade.

#### 4.5 Programa Cliente Mais

Com o intuito de estreitar laços com os clientes, o supermercado Pão de Açúcar lançou, em fevereiro de 2000, o programa de relacionamento “Cartão Mais”. A

iniciativa era baseada na distribuição esporádica de brindes temáticos e descontos em determinados produtos. Nos três primeiros anos, constatou-se que o número de consumidores cadastrados aumentava exponencialmente e que era preciso identificar os clientes mais fiéis e promover um reconhecimento diferenciado desse público. Tendo em vista essa comprovação, criou-se o cartão “Cliente Mais Platinum”, cuja função era selecionar e agrupar os clientes com maior gasto médio e frequência de compra. Após essa segmentação, foi possível direcionar mala direta, convites, promoções exclusivas e brindes para esse público.

Todavia, a expansão de clientes cadastrados nesse grupo especial tornou as ações onerosas e de difícil sustento. Logo, o programa entrou em declínio e teve de ser reformulado. Era necessário integrar estratégias de recompensa, relacionamento e reconhecimento. Em 2006, a fim de conseguir aliar esses três elementos, foi lançado um protótipo do programa “Pão de Açúcar Mais”, baseado em um programa de acúmulo de pontos, posteriormente trocados por vale-compras. Aplicado em sete lojas, o teste durou dois anos, apontou bons resultados e foi efetivado em todos os supermercados Pão de Açúcar do Brasil. A cada um real gasto, o consumidor ganha um ponto. Ao juntar, 3000 pontos o indivíduo ganha um vale-compra de R\$ 20,00, 6000 um de R\$ 50,00; e 9000 um bônus de R\$100, 00. Utilizar sacolas ecológicas também fornece pontos a mais e alguns produtos selecionados oferecem pontos extras.

O programa divide os clientes em três grupos: esporádicos (subdivididos em casuais e oportunistas), complementares (frequência de compra média de uma vez a cada duas semanas) e abastecedores (compram todos os tipos de produtos e representam o maior faturamento para o programa). Essa segmentação comportamental é de suma importância para o “Cliente Mais”, pois permite o envio de folhetos especiais e benefícios exclusivos de acordo com cada segmento. As figuras a seguir mostram duas malas diretas do programa. A primeira (figura 18) parabeniza o cliente “Mais” que utiliza bolsas ecológicas no lugar das plásticas e indica número de sacolas poupadas. A segunda (figura 19) é um informativo sobre os descontos exclusivos fornecidos pelo programa, de acordo com as últimas compras feitas pelo cliente.





Figura 18: Mala direta do programa de relacionamento “Cliente Mais”

Fonte: Site *Behance* 2010.

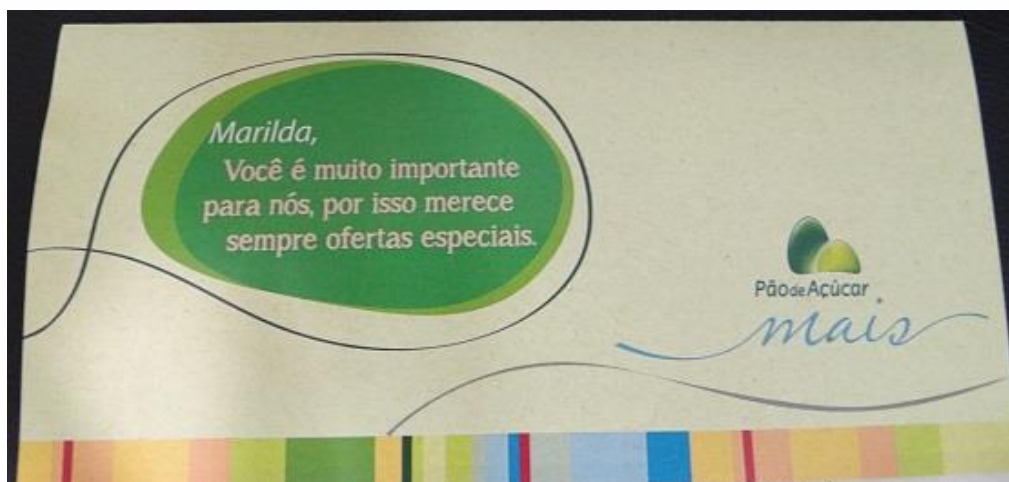


Figura 19: Mala direta do programa de relacionamento “Cliente Mais” com descontos personalizados.

Fonte: Mala direta do supermercado Pão de Açúcar, 2013.

O programa “Pão de Açúcar Mais” utiliza diversos pontos de contato para interagir com os clientes participantes, como: redes sociais, site, funcionários treinados da loja, mala direta, vídeos, *e-mail marketing* e *call center*. Dentre esses elementos, é importante destacar o site e o treinamento dos funcionários. O site é exclusivo para o programa, explica o seu funcionamento e permite acessar a quantidade de pontos

acumulados. Os operadores de caixa são orientados a agirem de acordo com as características da marca e a abordarem os consumidores de forma simpática. Perguntam se os clientes participam do programa e caso sim, indagam se todos os itens desejados foram encontrados. Os clientes “Mais” que não acharam algum produto recebem um retorno do supermercado informando se o produto está disponível, fora de linha ou algum problema com o fornecedor.

Em 2010, o grupo Pão de Açúcar firmou um acordo de associação (*joint venture*) com a empresa *Dunnhumby*, definida em seu site institucional como: “líder em personalizar a experiência de compras para indústrias e varejistas. Ajudamos as empresas a colocar os clientes no centro de cada decisão para ganhar sua fidelidade por toda a vida”. O acordo foi realizado objetivando melhorar a interpretação e análise do banco de dados do Programa Mais. Em janeiro de 2011, o Grupo anunciou que havia mais de dois milhões de clientes cadastrados no programa. Além de ser um diferencial competitivo para o supermercado, essa base de dados valiosa torna-se atrativa para os fornecedores que estabelecem parcerias. Como exemplo, a marca de chocolates *Lindt* e o supermercado enviaram uma mala direta com desconto de 50% para cinco mil clientes compradores de produtos *premium*. Esse segmento não havia comprado chocolates *Lindt* anteriormente e foram convidados a experimentar. Conseqüentemente, a ação teve um retorno de 11% no período da promoção e uma taxa de recompra nos três meses seguintes. A seguir a mala-direta enviada:



Figura 20: Mala-direta do programa de relacionamento “Cliente Mais” em parceria com a marca *Lindt*.

Fonte: Site Behance 2010.

#### 4.6 Supermercado Pão de Açúcar e Colaboradores

O supermercado procura promover uma política justa de Recursos Humanos e que auxilie a qualidade de vida de seus colaboradores. Conforme entrevista para o portal do Grupo Pão de Açúcar, em 2012, o seu atual Enéas Pestana afirmou que:

O ambiente de trabalho deve ser facilitador no processo de felicidade dos seus colaboradores. Avançamos muito nos processos, políticas de remuneração, *empowerment* e outros mecanismos de valorização da nossa gente. Esse é o começo de um movimento baseado em ciclo virtuoso de geração de valor para a Companhia e todos os públicos com os quais nos relacionamos.

Existe um canal de comunicação em que os colaboradores do supermercado podem fazer reclamações ou sugestões, as quais são colhidas pela equipe de Recursos Humanos e solucionadas, a fim de manter o equilíbrio do clima organizacional. O público interno também dispõe de ações de saúde, qualidade de vida e lazer. Há bibliotecas, centros de treinamento para corridas e natação, academias, clubes com piscina, churrasqueira, campos e ginásio para a prática de esportes, além de locais que oferecem tratamentos estéticos e de relaxamento por preço abaixo do mercado.

Desde o ano passado, as colaboradoras possuem licença-maternidade de seis meses, crédito de R\$ 100 para que comprem produtos de alimentação, medicamento, higiene e vestuário para seus filhos de seis meses até 5 anos no supermercado (válidos para quem recebe até oito salários mínimos). Funcionários, esposas e dependentes também são ajudados pelo programa “Gestação Segura”, no qual uma equipe de profissionais especializados acompanha a gravidez. O supermercado também distribui enxoval para recém-nascidos e *kit* escolar para os filhos dos funcionários.

Por meio de parcerias, os colaboradores obtêm descontos e preços especiais em cinemas, parques, hotéis e pousadas. Além dos benefícios exigidos pela lei, o supermercado fornece subsídio de 80% do valor da refeição, convênio médico, assistência odontológica, bolsa de 50% em cursos superiores. As vantagens descritas não são restritas aos funcionários do supermercado, estendem-se para todos os trabalhadores do Grupo Pão de Açúcar.

#### 4.7 Supermercado Pão de Açúcar e Responsabilidade Social nos Negócios

O supermercado atua em diferentes níveis de responsabilidade social e procura envolver todos os seus *stakeholders*. O site “Pão de Açúcar Sustentável” informa que:

Antes do consumo consciente e da preocupação ambiental entrarem na pauta de discussão dos setores públicos e privados, o Pão de Açúcar já iniciava ações de estímulo, e desde então vem protagonizando projetos relacionados à sustentabilidade envolvendo toda sua cadeia de valor: clientes, fornecedores, colaboradores, governo e toda a sociedade.

As ações giram em torno de três abordagens: respeito ao meio ambiente, qualidade de vida e solidariedade com o próximo. Para cumprir às diretrizes da Lei nº 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o Grupo Pão de Açúcar mantém iniciativas como intuito de minimizar os impactos de sua operação sobre o meio ambiente. As atividades de melhoria do meio ambiente são fundamentadas pelos pilares gestão de resíduos, construções verdes, produtos orgânicos, controle de gás carbônico, recursos naturais e sacolas plásticas.

O supermercado foi pioneiro na utilização de estações de reciclagem e no incentivo às sacolas retornáveis em substituição às embalagens plásticas. Para que os clientes levassem as compras de forma sustentável, a marca criou alternativas que podem ser adquiridas por um baixo custo: carrinhos de lona ou dobráveis, caixas plásticas dobráveis, sacolas retornáveis e sacolas de plástico biodegradável.

Recursos naturais também são poupados nas lojas e centros de distribuição. A fim de causar menos prejuízos à atmosfera, o supermercado pretende trocar o gás utilizado nos refrigeradores por outros menos poluentes. Há um monitoramento diário da água consumida nas lojas e o sistema de ar condicionado é especial, pois não utiliza água para a climatização dos ambientes. Desde 2006, a rede possui uma Comissão Interna de Consumo de Energia (CICE), composta por representantes de diversos setores, cujo objetivo é diminuir os custos e o consumo de energia. Além disso, a rede trabalha métodos e a conscientização de seus colaboradores em parceria com o Instituto Akatu. Segundo o site Pão de Açúcar Sustentável:

O treinamento tem como objetivo a sensibilização da equipe para o tema sustentabilidade, mostrando a amplitude da preservação ambiental e os principais impactos socioambientais, como a questão

da água, do lixo, mudanças climáticas, explosão das taxas demográficas, entre outros. Os gerentes passam a buscar não só um atendimento primoroso para os clientes, como também se transformam em agentes ambientais, conscientizando e orientando os consumidores sobre as possíveis ações sustentáveis que podem ser adotadas no dia a dia.

Todos os supermercados possuem as “Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever” (figura 21). Implementadas em 2001, recolhem lixo da loja e dos clientes interessados em descartar seus resíduos de modo adequado. Os detritos acumulados na estação são divididos em papel, plástico, metal, vidro e óleo de cozinha e recolhidos semanalmente. Em seguida, são entregues para cooperativas de reciclagem que selecionam o que pode ser reaproveitado ou descartado. Até dezembro de 2010, foram coletados mais de 41 mil toneladas de lixo e 251 mil litros de óleo encaminhados para produção de biocombustível.



Figura 21: Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever.

Fonte: Site do Grupo Pão de Açúcar 2012.

O projeto “Caixa Verde” (figura 22) foi lançado em 2008 e consiste num descarte pré-consumo. Após efetuar a compra, os clientes podem jogar fora embalagens secundárias dos produtos em um recipiente acoplado aos caixas. Conforme o Grupo Pão de Açúcar, desde o início do projeto, já foram arrecadados cerca de 3,8 milhões de unidades, sendo mais de 1,4 milhão apenas em 2012. O programa “Alô Recicle” foi

desenvolvido em parceria com a marca Nokia. O descarte de pilhas, celulares e baterias em locais adequados é estimulado com a instalação de urnas que os recolhem nas lojas.



Figura 22: Projeto Caixa Verde.

Fonte: Site Pão de Açúcar Sustentável 2012

Com a construção do primeiro supermercado verde, em 2008, na cidade de Indaiatuba (SP), a marca é a única da América Latina a receber o selo *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) do *United States Green Building Council* (USGBC), organização não governamental de maior reconhecimento para certificação ambiental de edificações. Outro supermercado verde foi inaugurado em 2009 e a meta é adequar e estender esse conceito em toda a rede. Uma loja verde é assim qualificada quando é planejada, desde a construção, de forma que cause menos impactos negativos no meio ambiente. Dentre as iniciativas da loja verde destacam-se:

- Vagas preferenciais para veículos com baixa emissão de gás carbônico
- Utilização de madeira certificada em todo mobiliário
- Bicletário (local onde se guarda bicicletas) para clientes e colaboradores
- Economia de recursos como água e energia
- Não usa sacolas plásticas

O supermercado também possui ações que procuram melhorar o bem estar das comunidades. O Instituto Pão de Açúcar proporciona programas educacionais nas áreas de linguagem, esporte, música e preparação profissional. Promove campanhas de

arrecadação de brinquedos, roupas e alimentos nas lojas. Por fim, realiza um programa de comercialização para pequenos produtores de manejo sustentável denominado “Caras do Brasil”, que incentiva o comércio ético e solidário, a geração de renda, o respeito ao meio ambiente e a inclusão social. Em suas prateleiras, os supermercados disponibilizam produtos do projeto como alimentos, objetos de decoração e peças artesanais.

#### 4.7 Campanha com a Temática Felicidade

A utilização do tema felicidade na propaganda do supermercado Pão de Açúcar começou em 2007. A ideia era criar uma comunicação emocional com o público e abordar questões simples da vida. A utilização da temática foi incluída também na promessa de marca da loja: “lugar de gente feliz”. Observa-se que toda a comunicação do supermercado foi reformulada para se adequar à temática. Nos pontos de venda, é possível ver cartazes relacionados com felicidade, a promessa de marca e toda a extensa utilização mídias sociais. No ano de lançamento da campanha, em comunicado a imprensa, a diretora de marketing do Pão de Açúcar, Heloísa Morel exaltou que:

O novo consumidor quer felicidade e qualidade de vida traduzida em bem estar e tranquilidade, mesmo nas tarefas rotineiras do dia-a-dia, como ir ao supermercado. Nossa comunicação deixa claro que esse é o compromisso de entrega do Pão de Açúcar.

A campanha foi idealizada pela agência do Grupo Pão de Açúcar, a PA Publicidade. Meios impressos, Internet, ponto de venda, *jingles* e vídeos veicularam a pergunta “o que faz você feliz?”. A poesia na voz de Arnaldo Antunes relacionava sentimentos, necessidades básicas, desejos e elementos do cotidiano:

Afinal, o que faz você feliz?

Chocolate, paixão

Dormir cedo, acordar tarde

Arroz com feijão, matar a saudade

O aumento, a casa, o carro que você sempre quis

Ou são os sonhos que te fazem feliz?

Dormir na rede, matar a sede

Ler ou viver um romance

O que faz você feliz?

Um lápis, uma letra, uma conversa boa

Um cafuné, café com leite, rir a toa

Um pássaro, um parque, um chafariz

Ou será o choro que te faz feliz?

A pausa para pensar

Sentir o vento

Esquecer o tempo

O céu

O sol

Um som

A pessoa ou o lugar

Agora me diz o que faz você feliz?

O que faz você feliz?

Aquela comida caseira,

Arroz com feijão

Brincar a tarde inteira

O molho do macarrão

Ou é o cheiro da cebola fritando que faz você feliz?

O papo com a vizinha,

O bife, a batatinha

A goiabada com queijo

Um doce ou um desejo



Afinal o que faz você feliz?

O que faz você feliz?

Ficar de bobeira

Assaltar a geladeira

Comer frango com a mão

Tomar água na garrafa

Passar azeite no pão

Ou é namorar a noite inteira que faz você feliz?

Rir e brindar a toa

Um filme, uma conversa boa

Fazer um dia normal virar uma noite especial

Afinal, o que faz você feliz?

O que faz você feliz?

Comer morango com a mão

Por açúcar no abacate

Brincar com melão, goiaba, romã, jabuticaba

Ou é o gostinho de infância que faz você feliz?

Cuspir sementes de melancia

Falar besteira, ficar sem fazer nada

Plantar bananeira, ou comer banana amassada?

Afinal, o que faz você feliz?

A adição do conceito felicidade na propaganda institucional foi bem aceita pelo público e a PA Publicidade recebeu o prêmio “Lâmpada de Ouro”, na categoria Rádio, do Festival Internacional de Publicidade do Rio de Janeiro, e a condição de finalista nos prêmios “Profissionais do Ano”, da Rede Globo e “Renato Castelo Branco de Responsabilidade Social”, da Escola Superior de Propaganda e Marketing. O sucesso

fez com que conceito fosse reutilizado no ano seguinte. Todavia, a voz de Arnaldo Antunes foi substituída pela de Seu Jorge e o poema reduzido. Em 2009, o conceito evoluiu para “o que faz você feliz também faz alguém feliz?” e o seguinte poema foi narrado por Gilberto Gil:

O que faz você feliz?  
Abrir a janela, comer na panela  
Viajar pela rua, o mundo da lua  
Correr para o abraço, que eu desembaraço;  
ou é andar descalço que faz você feliz?  
Será que é cuidar da gente;  
cuidar do planeta;  
fazer diferente, fazer melhor?  
Ficar na cama (só mais um pouquinho!)  
Comer um bolinho, fazer um carinho,  
Se espreguiçar?  
É isso que faz você feliz?  
Ou é... adivinhar desejo, estalinho de beijo  
Amar de paixão, arroz com feijão;  
uma bela salada, miolo de pão?  
Talvez...  
A macarronada, brincar de nada;  
Fazer de tudo, fazer o que você sempre quis...  
Me diz: o que faz você feliz;  
também faz alguém feliz?  
Pão de Açúcar. Lugar de gente feliz.

A letra reflete o foco na relação das pessoas e o mundo que as cerca. A campanha também incorporou o *slogan*: “A receita para ser feliz é sua. Alguns dos

ingredientes estão no Pão de Açúcar”. A ideia era que o que os consumidores acreditassem que a marca contribui para a formação de sua felicidade no cotidiano. Segundo, diretor de marketing do Grupo Pão de Açúcar, em 2009, Fabiano Ferreira: “durante dois anos perguntamos aos nossos clientes sobre felicidade e as respostas seguiram evoluindo até a constatação de não é possível ser feliz sozinho. Buscamos retratar isso na nossa nova campanha”,

Em 2012, o conceito foi modificado por “um momento feliz é a gente que cria”. A campanha retratava três situações cotidianas em comerciais distintos: mãe e filha cozinhando um bolo, a preparação das carnes para um churrasco entre amigos, e a preocupação de uma personagem feminina com a alimentação adequada. Os componentes emocionais como alegria e carinho são encontrados nos personagens e os ingredientes para os momentos de alegria podem ser adquiridos no Pão de Açúcar. Acerca da nova utilização da temática felicidade, Flavia Fernandes, gerente de marketing do Pão de Açúcar declarou que:

O nosso trabalho é resgatar o conceito mais puro, mais abrangente de felicidade. Inspirando os nossos clientes a terem momentos felizes a partir dos serviços que temos. Oferecemos todos os ingredientes para que eles criem momentos com os amigos e para que não deixem esses momentos passarem.

Em 2013, foi feita uma releitura do conceito da campanha com a utilização do *slogan*: “o que você faz para ser feliz?”. Para a atual gerente de marketing do Grupo, Maria Cristina de Amarante, os tempos mudaram com a tecnologia e a conexão. Por consequência, os indivíduos estão mais independentes e assumem papéis de agentes de mudança. A intenção é tornar o consumidor um indivíduo ativo na busca pela felicidade e o supermercado Pão de Açúcar palco desse movimento. A jovem cantora Clarisse Falcão foi escolhida para ser intérprete da nova canção:

O que faz você feliz?  
 Você feliz o que que faz?  
 Você faz o que te faz feliz?  
 O que faz você feliz você que faz.

Pra ser feliz  
 Pra ser feliz  
 O que você faz pra ser feliz?

E se a felicidade voa num balão

Tão alto onde já não se enxerga mais  
Mas só ela pode lhe tirar do chão  
Pra ser feliz o que que você faz?

A felicidade está por dentro  
Mas não vai sair no raio x  
Você provoca os próprios sentimentos  
O que você faz pra ser feliz?

Pra ser feliz  
Pra ser feliz  
O que você faz pra ser feliz?

Longe perto, dentro, tanto faz  
Quem quer felicidade corre atrás  
E, às vezes, ela está debaixo do nariz  
O que você faz pra ser feliz?

Pra ser feliz  
Pra ser feliz  
O que você faz pra ser feliz?

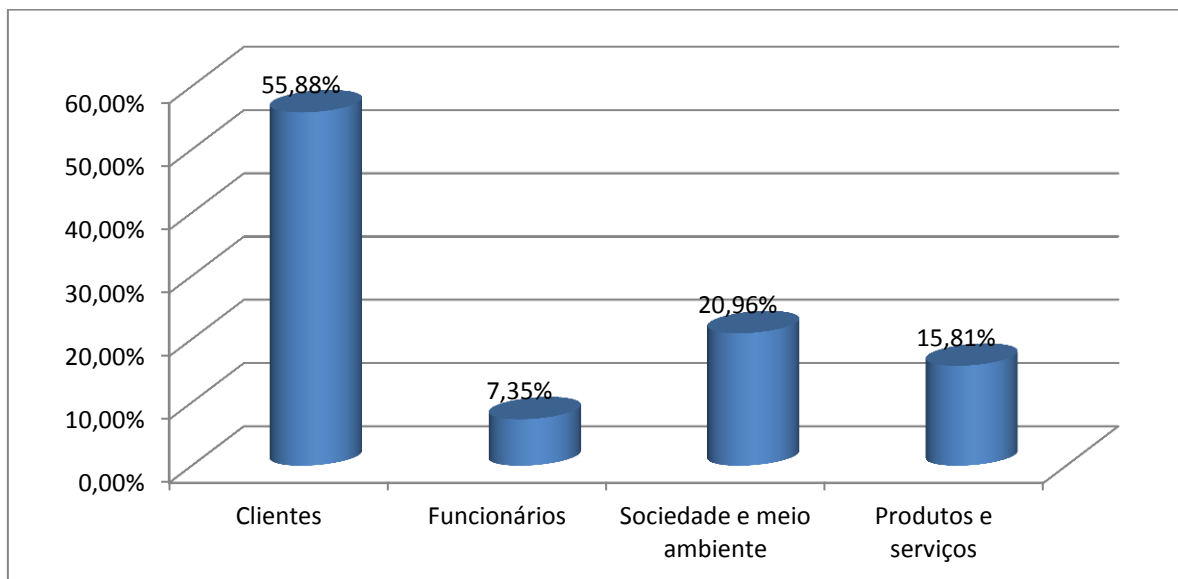
## 5. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Ao estudar a história do supermercado Pão de Açúcar, detecta-se que a empresa, inicialmente, era orientada para o marketing. Nessa filosofia, o cliente é valorizado e seus desejos e necessidades agem como guias das vendas (LAS CASAS, 1997). Desde a inauguração da empresa, em 1963, o fundador Valentim Diniz tentava estabelecer vínculo com os clientes e aprimorar o atendimento ao escutar reclamações e sugestões.

Focado no cliente, o supermercado expandiu os pontos de venda, a fim de se tornar mais acessível e atrair donas de casa que utilizavam as feiras livres por se situarem próximas as suas residências (CHURCHILL Jr e PETER, 2012). Ainda na década de 1960, Valentim e o filho Abílio Diniz trouxeram inovações para a época como a loja que funcionava 24 horas e as marcas próprias. Já nos anos 1990, foi preciso superar uma crise no negócio. As estratégias de recuperação mais uma vez foram centradas no cliente e surgiram iniciativas como o primeiro canal oficial do varejo brasileiro de comunicação com o público (Grupo de Representação do Cliente) e a criação da loja virtual Pão de Açúcar *Delivery*.

A pesquisa de campo realizada pela autora identificou que os entrevistados acreditam que o cliente deve continuar a ser o foco principal de uma empresa. Segundo o gráfico 1 a seguir, para 152 entrevistados, correspondente a 55,88% da amostra, o foco principal de uma empresa deve ser seus clientes.

**Gráfico 1 – Distribuição de frequência das respostas a questão “qual deve ser o foco principal de uma empresa”.**



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados.

Apesar dos resultados apontarem que 55,88% dos entrevistados consideram o cliente como o que deve ser o foco principal de uma empresa, nota-se que uma parcela relevante da pesquisa (20,96%) entende a sociedade e o meio ambiente como foco principal de uma organização. Esse fato parece demonstrar crescente adesão dos indivíduos ao marketing cultural, elemento básico da orientação 3.0, conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

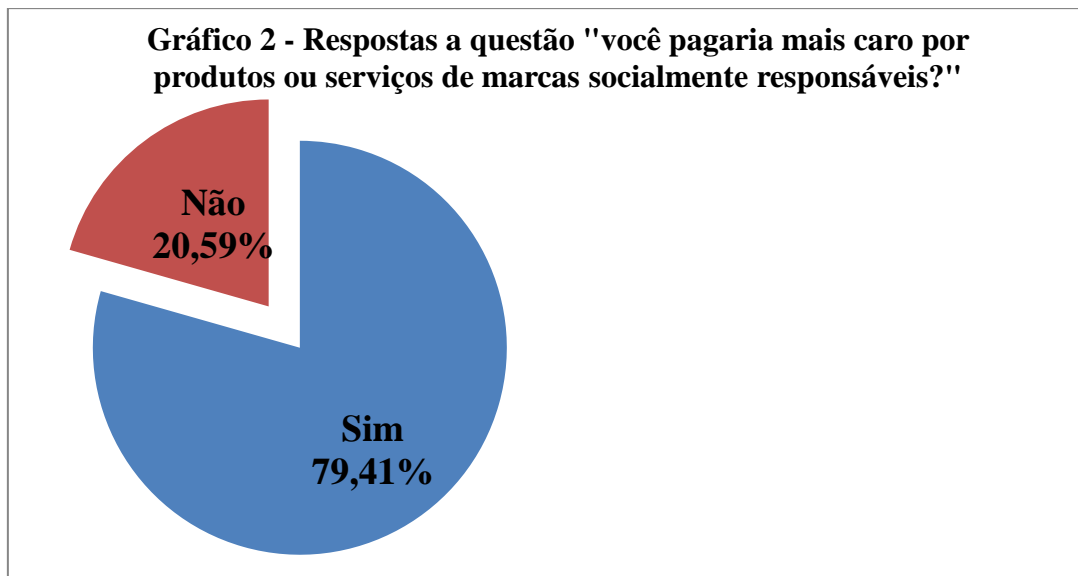
Assim como os profissionais de marketing do século XXI, o supermercado atentou para a urgência de uma abordagem mais completa, posto que a orientação para o marketing negligenciava outros *stakeholders* envolvidos com a empresa (CHURCHILL Jr e PETER, 2012). Aos poucos, a organização fez a transição para a orientação voltada para o valor. Para explicar o conceito de valor salienta-se a definição de Churchill Jr e Peter (2012): “a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e o uso dos produtos e serviços, e os custos em que eles incorrem para obtê-los”. Com o intuito de criar um valor superior, observa-se que existe uma concordância entre as ações do supermercado Pão de Açúcar e cinco dos seis princípios (cliente, concorrente, proativo, interfuncional, melhoria contínua e *stakeholder*) que sustentam essa nova orientação para o marketing. Nota-se o princípio do cliente na manutenção do

relacionamento em longo prazo com o consumidor pelo programa “Cliente Mais” e a preocupação em fornecer produtos diversos, de qualidade, além de tratamentos diferenciais como especialista em vinhos e queijos.

A postura proativa do Pão de Açúcar é percebida pelo seu pioneirismo em ações como lançamento de marcas próprias, lojas 24 horas, “Grupo de Representação do Cliente”, compras Pão de Açúcar *Delivery*, Pão de Açúcar *Delivery Mobile*, “Vitrine Virtual”, projetos sustentáveis como “Estação de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever”, “Caixa Verde” e “Supermercado Verde”. Essas atitudes também refletem o princípio da melhoria contínua dado que aprimoram produtos, serviços, processos, estratégias, operação. Também nota-se o princípio do concorrente no pioneirismo da marca, pois as ações são inovadoras e foram realizadas antes dos concorrentes.

O princípio do *stakeholder* (CHURCHILL Jr e PETER, 2012) é evidente na preocupação com fornecedores ao premiá-los através do programa “Qualidade Desde a Origem”, no compromisso do supermercado com a responsabilidade socioambiental e nas vantagens proporcionadas aos colaboradores como: centros para práticas esportivas e lazer, *empowerment*, licença-maternidade prolongada, distribuição de enxoval de recém-nascido e *kit* escolar para filhos, “Gestação Segura”, seguro de saúde, assistência odontológica, custeio de 50% de mensalidade em curso superior, bônus na rede, descontos em parques, hotéis e pousadas devido às parcerias e subsídio de 80% do valor da refeição. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) complementam que a cultura corporativa é constituída pelos valores essenciais e pelo comportamento usual dos empregados. Essas iniciativas melhoram a qualidade de vida e motivação dos funcionários, e por consequência, aperfeiçoam a produtividade, assim favorecendo a empresa.

Pesquisa sobre responsabilidade social das empresas e percepção do consumidor brasileiro, realizada pelo Instituto Akatu, em 2010, sinalizou que 60% dos entrevistados creem que empresas sempre deveriam fazer mais do que está estabelecido nas leis, buscando trazer maiores benefícios para a sociedade. A pesquisa feita pela autora aponta que existe empatia dos clientes do supermercado Pão de Açúcar com marcas socialmente responsáveis. O gráfico 2 demonstra que 79,41% dos entrevistados pagariam mais caro por produtos ou serviços de marcas socialmente responsáveis.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados.

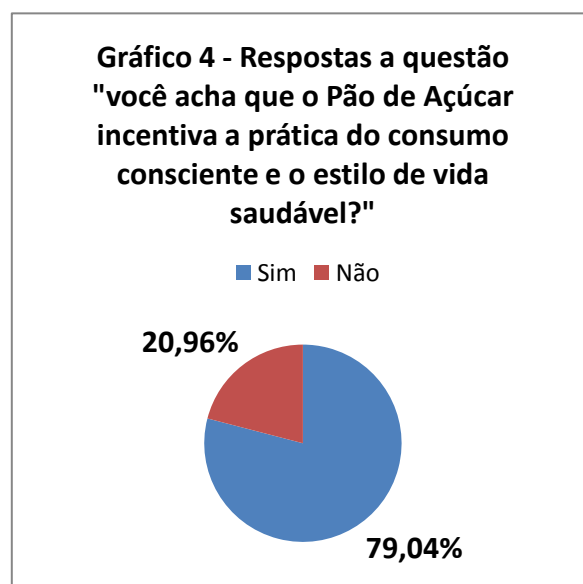
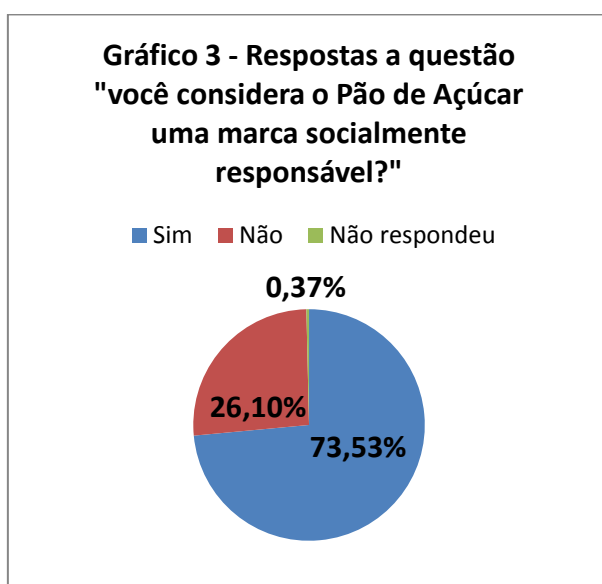
Segundo Carrol (2001), a responsabilidade social em um modelo piramidal é dividida em quatro níveis. É possível dizer que o supermercado Pão de Açúcar exerce nos quatro níveis existentes: econômico (oferece produtos requisitados pela população), legal (age de acordo com a legislação vigente e divulga resultados no “Relatório de Sustentabilidade”), ético (cultura corporativa) e filantrópico (contribui socialmente de forma voluntária).

Em concordância com a definição dada pelo Instituto Ethos, também é possível considerar a marca como socialmente responsável. Ambas as conclusões são feitas tendo em vista as iniciativas do supermercado perante a sociedade e o meio ambiente. Os programas Instituto Pão de Açúcar, Caras do Brasil, campanhas de arrecadação de brinquedos, roupas e alimentos para doação e destinação de detritos que abastecem cooperativas de reciclagem visam promover a redução das desigualdades sociais. Atividades como economia de recursos naturais nas lojas e centros de distribuição, treinamento dos colaboradores para adquirirem consciência ambiental, coleta de pilhas e baterias e iniciativas como as já citadas “Caixa Verde”, “Estação de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever” e “Supermercado Verde” contribuem para a preservação de recursos ambientais para gerações futuras.

A gestão de uma marca deve receber atenção adequada, posto que, potencialmente, essa é o maior gerador de valor de uma corporação (DANTAS, 2009).



Percebe-se que o supermercado Pão de Açúcar utiliza a filosofia do marketing orientado para o valor, a fim de posicionar a sua marca de forma positiva na mente dos consumidores. Consoante Aaker (2007), o posicionamento é definido pela identidade e proposta de valor da marca. No caso do supermercado, identifica-se a posição da marca como empresa que promove a “prática do consumo consciente e o estilo de vida saudável”. A promessa da marca “lugar de gente feliz” reflete o seu posicionamento e valores (KELLER e MACHADO, 2006). Os resultados da pesquisa sugerem que o posicionamento da marca é forte e que os pontos de paridade e diferença foram estabelecidos de maneira adequada. Essa afirmação é fundamentada nos gráficos 3 e 4, cujas frequências relativas expressam que 73,53 % dos clientes consideram a marca socialmente responsável e 79,04 % acreditam que esta incentiva a prática do consumo consciente e o estilo de vida saudável.

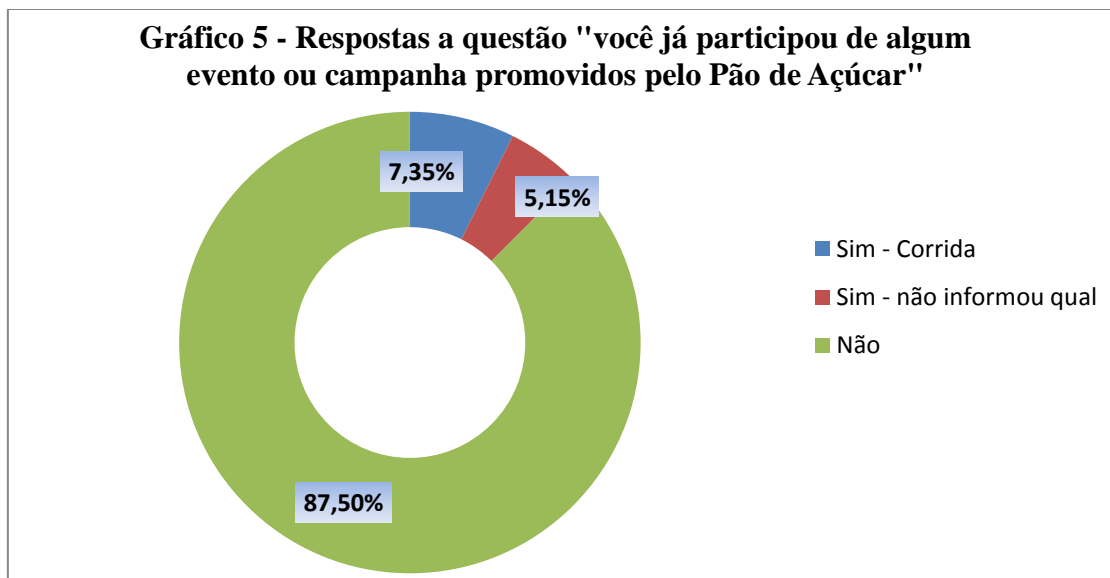


Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados

Para Kotler e Keller, o *mix* de promoção deve combinar os elementos propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais, marketing direto, assessoria de imprensa, eventos e experiências. A junção desses elementos possibilita que as organizações comuniquem, de forma persuasiva, o valor para o cliente. O supermercado realiza corridas de rua para adultos e crianças, patrocina atletas da categoria e promove campanhas de conscientização ambiental. Todavia, de acordo com

a pesquisa da autora, observa-se no gráfico 5 que apenas 12,5% da amostra fizeram parte de algum evento produzido pelo supermercado. Dos 34 indivíduos que responderam sim a essa questão, 20 citam “corrida”. Os outros 14 não informaram de qual evento participaram.

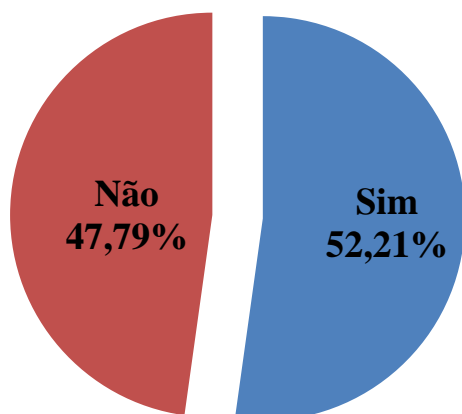


Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados

O programa de relacionamento “Cliente Mais” diminui custos classificados como monetários, ao passo que fideliza os consumidores (CHURCHILL Jr e PETER, 2012). De acordo com Madruga (2011), “o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa”. Por meio do *Customer Relationship Management* (CRM), o supermercado adquire informações sobre o perfil de compras do cliente, as analisa e, posteriormente, faz uso da ferramenta mala direta para oferecer benefícios exclusivos. O gráfico 6 demonstra a distribuição da amostra entre os entrevistados que declararam participar do programa de relacionamento Mais do Pão de Açúcar e os que afirmaram não participar. Verifica-se que não há diferença significativa entre esses dois grupos.

**Gráfico 6 - Respostas a questão "você participa do programa de relacionamento Cliente Mais do supermercado Pão de Açúcar?"**

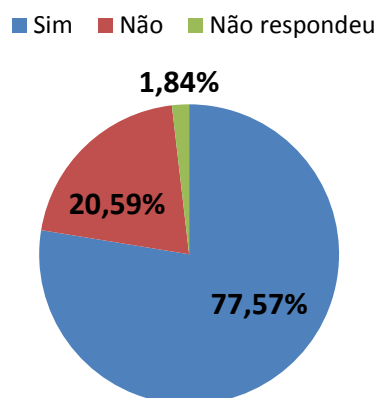


Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados

Apesar de apenas um pouco mais da metade participar do programa de relacionamento “Cliente Mais”, 77,57% dos entrevistados responderam que o consideram o importante para o cliente (gráfico 7). Esse dado sugere a necessidade de investigar as causas de apenas metade dos clientes aderirem ao programa, posto que a grande maioria o considera importante.

**Gráfico 7 - Respostas a questão "você considera o programa de relacionamento Cliente Mais importante para o cliente?"**



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados

A fim de tornar os resultados das perguntas subjetivas da questão 7 viáveis, foram criadas categorias que agruparam respostas semelhantes. Aproximadamente 37% dos entrevistados creem que o desconto seja fator determinante no “Cliente Mais”. Algumas pessoas se consideram especiais ao ingressar no programa e apenas duas o entendem como forma de conscientização quanto ao uso de sacolas ecológicas. Identifica-se uma falta de atenção dos participantes ao responder o item quando verificado que cerca de 16% e 5% consideraram o programa importante por fidelizar e conhecer o cliente. A questão indagava a importância para o cliente e respostas como as supracitadas incidem na relevância do programa para a empresa. “Descontos”, com 100 citações, foi o principal motivo lembrado para considerar o programa importante e “desconhecimento do programa” a razão principal para não considerá-lo importante. A tabela 1 descreve as respostas de acordo com os motivos informados.

**Tabela 1 - Motivos pelos quais considera ou não o programa “Cliente Mais” importante para o cliente.**

<b>Considera o programa “Cliente Mais” importante p/o cliente</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>SIM</b>	Conhecer o cliente	15	5,51%
	Conscientização	4	1,47%
	Desconto	100	36,76%
	Fidelização	44	16,18%
	Tratamento especial	22	8,09%
	Não informou	26	9,56%
<b>Não</b>	Desconhece	23	8,46%
	Poucas vantagens	19	6,99%
	Visa apenas lucro	1	0,37%
	Não informou	13	4,78%
<b>Não respondeu</b>		5	1,84%
<b>Total</b>		272	100%

Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

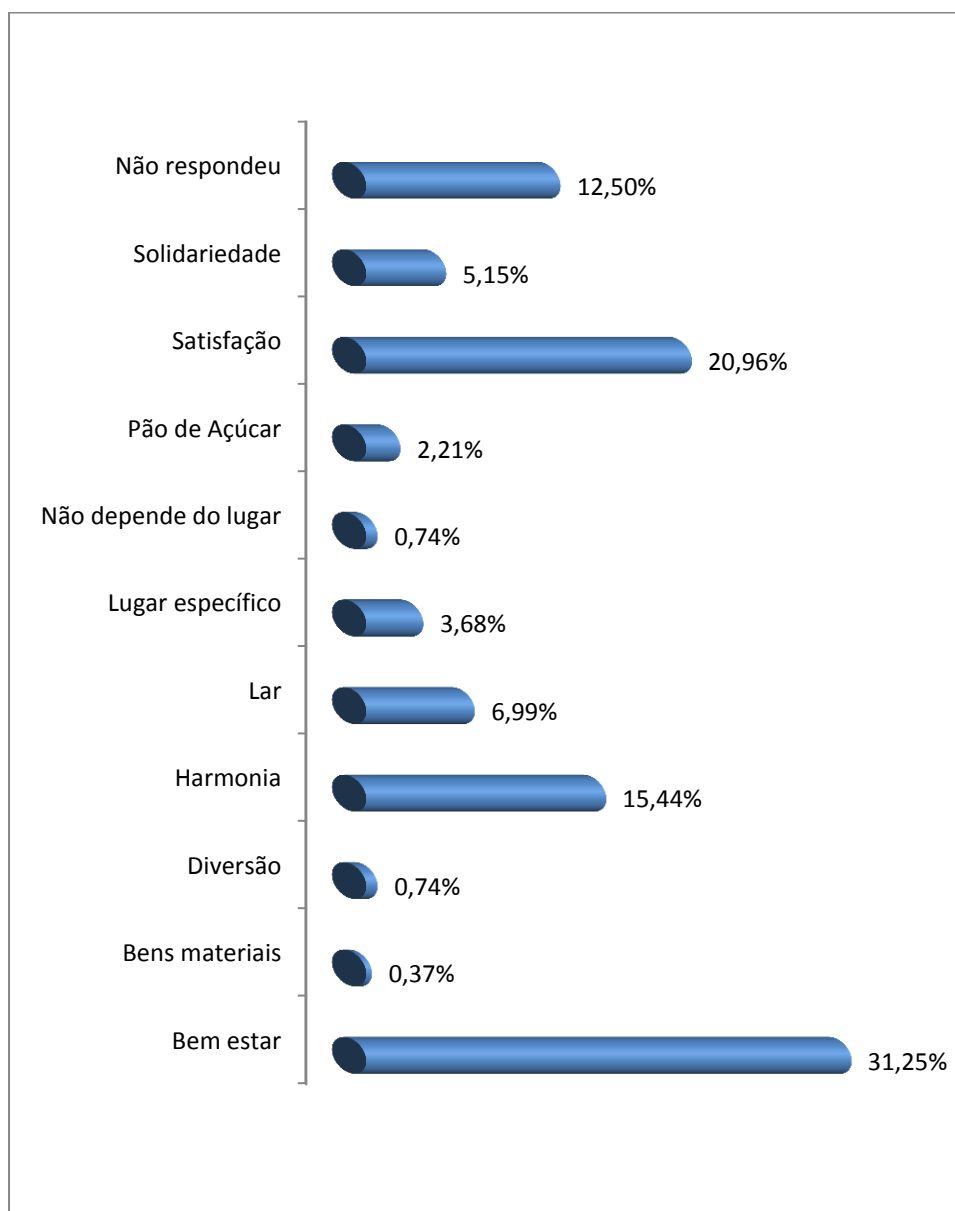
Base: 272 entrevistados

Por promoverem a marca, as propagandas que utilizam a temática felicidade podem ser classificadas como institucionais (CHURCHILL Jr e PETER, 2012). Em razão de tentar criar empatia com o público e convencê-lo de que a marca é superior, os objetivos são persuasivos (KOTLER e KELLER, 2006). Após estudar a evolução do conceito de felicidade nas campanhas, notou-se o uso da poesia (CASTRO, 2012). Os comerciais e as canções foram estudados. A partir disso, foi elaborada uma definição para o termo felicidade consoante o supermercado: O indivíduo é agente ativo na busca

da própria felicidade, a qual implica em um estado de bem-estar que deve ser compartilhado com outras pessoas, gerado por sentimentos, emoções e complementado por itens materiais. Acerca dessa acepção e conforme Vaz (2010), o direito à felicidade individual é um lema maior das culturas ocidentais, reside na esfera privada e se relaciona com o consumo de bens materiais. Ademais, a percepção sobre felicidade é moldada pelo discurso publicitário. Para Freire Filho (2010), esse discurso exalta a felicidade e imprime um padrão de conduta para os indivíduos.

O item 8 exigia uma resposta subjetiva, o que causou uma frequência relativa expressiva de pessoas que não responderam: 12, 50 %. Definir a expressão “lugar de gente feliz” é tarefa delicada, devido à subjetividade do conceito felicidade (FERRAZ, TAVARES e ZILBERMAN, 2006). Segundo Borges (2003), não há como generalizar o termo, uma vez que cada indivíduo obtém felicidade conforme sua sensibilidade aos diversos prazeres da vida. Kant (1797, citado por Borges, 2003, p. 204) complementa que a felicidade de cada pessoa é motivada por objetos particulares de prazer, os quais diferem entre os indivíduos e podem variar com o tempo. Foram obtidas diferentes respostas, que foram agrupadas em 10 categorias, como demonstra o gráfico 8 a seguir:

**Gráfico 8 – Termos associados às respostas a questão “para você o que é um lugar de gente feliz?”**



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados

A resposta “um lugar feliz” é onde haja bem-estar obteve a maior porcentagem (31,25%). Nessa categoria, o conceito felicidade foi relacionado com emoções e sentimentos, por exemplo: “lugar com pessoas que amamos”. Satisfação foi o item com a segunda maior frequência e correspondia às sensações que propiciam prazer e realização: “lugar em que as pessoas são bem recebidas”, “podem ser elas mesmas”. Estar satisfeito prevê um estado de plenitude estética para o ser humano (BIRMAN, 2010).

Na terceira posição, harmonia abrangeu comentários como paz, respeito e entendimento: “local onde há respeito, condições justas e transparência”. 7% dos entrevistados consideraram o lar como um “lugar de gente feliz”, cerca de 4% citou localidades específicas como Disney, praia e Noruega, menos de um por cento entende que não há como relacionar felicidade e lugar. A solidariedade foi um ponto pouco citado, os comentários pertencentes a essa categoria se resumem em: “lugar onde todos têm acesso a educação, saúde, alimentos e outros serviços básicos” e “um lugar onde as pessoas se preocupam com as outras, além de buscar apenas o seu bem-estar”. Diversão e bens materiais constituem uma frequência relativa baixa. Os 2,21% que responderam “Pão de Açúcar” refletem a associação da expressão “lugar de gente feliz” à marca (AAKER, 1991).

Observa-se nos pontos de venda, que o supermercado procura fornecer benefícios funcionais e pessoais. Os funcionais são obtidos com a variedade de produtos nacionais, importados e orgânicos. A presença de um especialista de queijos e vinhos, o que fornece não apenas benefícios funcionais, mas também sociais. Parece ser exemplo disso, a escolha de um bom vinho para degustar em um grupo, pois pode gerar elogios. Os colaboradores são treinados de modo que atendam o público de forma cordial. A utilização do Pão de Açúcar *Delivery*, Pão de Açúcar *Delivery Mobile* e da “Vitrine Virtual” reduz custos temporais e comportamentais (CHURCHILL Jr e PETER, 2012). Conforme demonstrado na Tabela 2, 58,46% dos respondentes consideram o *slogan* do Pão de Açúcar coerente com o Supermercado, relacionando como principais motivos para tal o bom atendimento, ambiente agradável e produtos de qualidade. Preços altos, não identificação do supermercado com o *slogan* e atendimento ruim foram os principais motivos para considerar o *slogan* incoerente. Percebe-se que a maioria das respostas avaliou a experiência do cliente no ponto de venda, com exceção de “boa propaganda”, “produtos de qualidade” e “*slogan* apelativo”, como demonstra a tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 - Motivos pelos quais considera ou não o *slogan* do Pão de Açúcar (lugar de gente feliz) coerente com o Supermercado.**

Considera o slogan do Pão de Açúcar coerente	Motivo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>SIM (58,46%)</b>	Ambiente Agradável	43	15,81%
	Boa Propaganda	2	0,74%
	Bom atendimento	57	20,96%
	Produtos de qualidade	21	7,72%
	Responsabilidade socioambiental	8	2,94%
	Não respondeu	28	10,29%
<b>Não (38,97%)</b>	Atendimento ruim	19	6,99%
	Não gosta do local	9	3,31%
	Não identifica felicidade no supermercado	26	9,56%
	Preços altos	25	9,19%
	Slogan apelativo	17	6,25%
	Não respondeu	10	3,68%
<b>Não respondeu (2,57%)</b>		7	<b>2,57%</b>
<b>Total</b>		272	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora (2013).

Base: 272 entrevistados

Grande parte (58, 46 %) acredita que o *slogan* é coerente e justifica a escolha, principalmente, pelo bom atendimento oferecido por funcionários cordiais e motivados (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN 2010). O ambiente agradável cinge quesitos de organização e limpeza. A qualidade percebida (AAKER,2007) é o terceiro motivo mais citado. Os que não consideram o *slogan* coerente (38,97%) argumentam que os preços são altos e que não identificam pessoas felizes fazendo compras. Das 272 pessoas, 17 afirmaram que o uso da felicidade para fins comerciais torna o *slogan* apelativo e causa repulsa pela campanha.

O marketing 3.0 acredita que as organizações precisam colaborar com os clientes e os convidam a compartilhar ideias para melhorar a comunicação e produtos ou serviços oferecidos. Soma-se às ações analisadas e ratificadas pela pesquisa, a utilização de redes sociais expressivas. Pelo *Facebook*, *Youtube* e *Twitter*, o Pão de Açúcar veicula promoções, propaganda institucional e novidades sobre produtos das lojas. Também solicita sugestões de melhorias para os consumidores, encaminha os elogios aos funcionários, recebe críticas e procura resolvê-las de forma individualizada.



Com o intuito de fazer uma análise comparativa entre a teoria estudada, as ações do supermercado Pão de Açúcar e os resultados da pesquisa aplicada, elaborou-se o seguinte quadro síntese:

**Quadro 1: Síntese da análise comparativa entre a teoria estudada, as ações do supermercado Pão de Açúcar e os resultados da pesquisa aplicada**

O que diz a teoria	O que faz o supermercado Pão de Açúcar	O que os clientes percebem	Até que ponto se aproxima ou se distancia da teoria (muito, pouco, razoavelmente)
O marketing voltado para o valor acredita na construção de um valor superior para os consumidores. Admite o cliente como foco principal. Todavia, essa filosofia de negócios entende que outros <i>stakeholders</i> envolvidos com a organização também são fundamentais para a criação de um valor superior (CHURCHILL Jr e PETER,2012)	O supermercado procura criar um valor superior com ações que beneficiam o cliente, colaboradores, fornecedores, acionistas, sociedade e meio ambiente.	Os clientes acreditam que a empresa deve utilizar a orientação para o marketing.	A orientação para o valor realizada pelo supermercado Pão de Açúcar se aproxima muito da teoria.
Organizações socialmente responsáveis possuem metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservação de recursos ambientais e culturais, respeito a diversidade e promoção da redução das desigualdades sociais (FÉLIX, 2009).	O supermercado apoia os programas: Instituto Pão de Açúcar, Caras do Brasil, Caixa Verde, Estação de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever. Poupa recursos naturais nas lojas e centros de distribuição, auxilia cooperativas de catadores e faz campanhas de arrecadação para os que necessitam.	Os clientes possuem empatia com marcas socialmente responsáveis. Classificam o supermercado como marca socialmente responsável.	A responsabilidade socioambiental do supermercado se aproxima muito da teoria.
Proteja seu nome, deixe claro quem você é: a empresa deve deixar claro o posicionamento e a diferenciação da marca (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010).	O supermercado se posiciona como incentivadora do consumo consciente e do estilo de vida saudável. A promessa de marca é lugar de gente feliz.	Os clientes percebem a marca como incentivadora do consumo consciente e do estilo de vida saudável.	O posicionamento e promessa de marca do supermercado se aproximam muito da teoria.

<b>O que diz a teoria</b>	<b>O que faz o supermercado Pão de Açúcar</b>	<b>O que os clientes percebem</b>	<b>Até que ponto se aproxima ou se distancia da teoria (muito, pouco, razoavelmente)</b>
Realização de eventos e patrocínios para gerar associações positivas à marca e promover o estilo de vida saudável (AAKER, 2007).	O supermercado realiza corridas de rua para adultos e crianças e patrocínio de atletas da categoria.	Poucos participam dos eventos promovidos pelo supermercado, o que demonstra que esses podem não ser fundamentais para os clientes ou não estão sendo feitos da maneira que eles querem.	A utilização de eventos e patrocínio como forma de agregar valor se distancia razoavelmente da teoria.
O marketing de relacionamento tem como objetivo desenvolver especialmente para o cliente, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa (MADRUGA, 2011).	O supermercado possui o programa de relacionamento “Cliente Mais”.	A maioria dos clientes considera o programa “Cliente Mais” importante, pois esse fornece descontos. Todavia, apenas metade dos entrevistados participa desse.	A implementação do programa de relacionamento “Cliente Mais” se distancia razoavelmente da teoria, pela relativamente baixa adesão dos clientes ao programa.
A felicidade de cada pessoa é motivada por objetos particulares de prazer, os quais diferem entre os indivíduos e podem variar com o tempo (KANT, 1797).	O supermercado utiliza a temática felicidade nas propagandas institucionais. O supermercado entende o conceito como um estado de bem-estar que deve ser compartilhado com outras pessoas, gerado por sentimentos, emoções e complementado por itens materiais.	Os clientes possuem percepções distintas do termo felicidade. Contudo, a grande maioria relaciona o conceito com bem estar.	A utilização da temática felicidade nas propagandas institucionais se distancia pouco da teoria.
A promessa central da marca deve refletir a identidade da marca para os consumidores e guiar as ações da empresa de acordo com isso (KELLER E MACHADO, 2006).	O supermercado utiliza a promessa central “lugar de gente feliz”.	Os clientes acreditam a promessa central é coerente com as ações e o tratamento recebido pelo supermercado Pão de Açúcar.	A promessa central da marca se aproxima muito da teoria.
O marketing voltado para o valor convida os consumidores a compartilhar ideias para desenvolvimento de produtos e comunicações. As mídias sociais são as ferramentas para exercer o marketing colaborativo (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010).	O supermercado utiliza as mídias sociais expressivas: <i>Twitter, Youtube, Facebook e blog</i> .	A pesquisa não investigou as mídias sociais expressivas. A análise desse dado foi meramente descritiva.	A utilização do marketing colaborativo parece se distanciar pouco da teoria.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os estudos acerca do marketing orientado para o valor são recentes. A aceção do conceito e sua aplicação divergem entre os autores. Todavia, todos concordam em um ponto: essa nova filosofia de negócios deve criar um valor superior para os clientes, ao passo que também aprecia todos os envolvidos com a organização. Executar com maestria o ponto central dessa orientação de marketing é tarefa árdua e exige integração entre composto de marketing, consumidores e todos outros *stakeholders* envolvidos.

Detectou-se que o supermercado se classifica como varejo de vizinhança , disponibiliza uma grande variedade de produtos nacionais e se diferencia pelo fornecimento de itens importados e orgânicos. O público que frequenta o Pão de Açúcar é composto, predominantemente, por pessoas pertencentes às classes A e B. Portanto, pode-se dizer que os clientes possuem poder aquisitivo para comprar produtos refinados.

Ao longo de sua trajetória, o supermercado utilizou duas filosofias de negócios: a orientação para o marketing e orientação para o valor. A substituição da primeira filosofia acompanhou as mudanças políticas, econômicas e de comportamento dos consumidores. Observa-se que o diferencial entre marketing de valores e a orientação para o marketing consiste em não negligenciar colaboradores, fornecedores, acionistas e sociedade. Como citado anteriormente, a aplicação dessa nova orientação demanda esforços por parte da empresa. Ações com os fornecedores os ajudam a suprir o supermercado com produtos de mais qualidade. O estabelecimento de uma cultura corporativa de respeito estimula os colaboradores a atenderem bem os clientes. A responsabilidade socioambiental do negócio suscita associações positivas à marca.

Nos pontos de venda, oferece benefícios exclusivos que abrangem descontos especiais e tratamento singular. Propicia alternativas ecológicas ao disponibilizar meios baratos para carregar a compra, além de projetos de descarte adequado de resíduos. Procura reduzir a emissão de poluentes e gastos de recursos naturais nas lojas. Além disso, o supermercado estende sua atuação em outros projetos de caráter social e de estímulo à qualidade de vida dos clientes.

A proatividade da marca é constatada no pioneirismo da efetivação de serviços antes desconhecidos no Brasil. A propaganda institucional é utilizada em vários veículos com objetivo persuasivo de reafirmar o “lugar de gente feliz”. Destaca-se também, a utilização de mídias sociais expressivas como forma de interagir com os clientes e melhorar o atendimento ao acatar sugestões e reclamações.

O presente trabalho procurou entender como o supermercado Pão de Açúcar utiliza o marketing orientado para o valor para tentar cumprir a promessa de marca “lugar de gente feliz”. Acredita-se que o problema de pesquisa foi solucionado e os objetivos foram cumpridos, visto que foi possível avaliar a identidade, personalidade, e imagem da marca com o referencial teórico adotado. A pesquisa de campo ratificou o que foi descrito na teoria. Todavia, observa-se que apesar do supermercado se descrever em seu site institucional como “lugar de gente feliz”, não há a presença do termo “felicidade” na missão, visão e valores do Grupo Pão de Açúcar. Recomenda-se um estudo sobre o processo de construção da promessa de marca do supermercado Pão de Açúcar e da missão, visão e valores do grupo.

Por meio da pesquisa aplicada pela autora, foi factível concluir que nas unidades 309 norte, 405 norte e 515 sul do supermercado Pão de Açúcar, localizadas no Distrito Federal, a utilização do marketing voltado para o valor parece ser eficaz, pois a maioria dos clientes acredita na promessa de marca “lugar de gente feliz” e percebem o posicionamento da marca como incentivadora do consumo consciente e estilo de vida saudável.

As unidades estudadas do supermercado Pão de Açúcar fazem uso da nova filosofia de negócios de maneira profícua e segue cinco dos seis princípios que a fundamentam, como foi explicado no Capítulo 5 do trabalho. Além de confirmar a aplicação adequada da teoria, foram constatadas falhas. O programa de relacionamento “Cliente Mais” é tido como importante, mas não apresentou grande adesão do público estudado. Recomenda-se uma análise profunda dos motivos de uma parcela relevante da pesquisa considerar o programa fundamental, mas não fazer parte. A identificação das causas pode reparar essa falha e desse modo fidelizar mais consumidores. Outro lapso consiste na percepção do preço, pois este é a segunda maior razão para os entrevistados não considerarem a promessa de marca coerente com o supermercado.

Dado que o presente trabalho possui caráter mercadológico, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada em outros campos como cultura e consumo e comportamento do consumidor. Seria importante fazer análises que relacionassem os conceitos de preço e valor e examinassem os concorrentes da marca. Para futuros estudos, recomenda-se aplicar uma pesquisa com os colaboradores do supermercado, com o intuito de compreender como eles percebem a cultura corporativa da marca e se essa percepção influencia no atendimento. Também seria interessante fazer entrevistas com o departamento de marketing do supermercado, dado que essas foram inviabilizadas pelo Pão de Açúcar. Coleta de dados na *house agency* PA Publicidade pode fornecer informações confiáveis acerca do uso da temática felicidade na propaganda institucional. Para obter resultados sobre o Distrito Federal, aconselha-se a aplicação da pesquisa em todas as lojas do supermercado Pão de Açúcar dessa unidade da federação. Além disso, também seria relevante fazer um perfil demográfico dos entrevistados e, posteriormente, análises comparativas entre os grupos perfilados. Por fim, aconselha-se que as mídias sociais expressivas sejam investigadas, a fim de entender como o consumidor as percebe e a importância dessas na manutenção do relacionamento com o cliente.

## 7. REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Construindo Marcas Fortes**. São Paulo: Bookman, 2007.
- AAKER, David. **Managing Branding Equity**. New York: Free Press, 1991.
- AKATU, Instituto. **Responsabilidade social das empresas e percepção do consumidor brasileiro**, 2010. Disponível em: [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010\\_pdf.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf). Acesso em 26/09/2013, às 15:00.
- AJZENTAL, Alberto. **História do Pensamento em Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- RIES, Al; TROUT Jack. **Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIRMAN, Joel. Muitas felicidades?! O imperativo de ser feliz na contemporaneidade. In: FREIRE FILHO, João (Org.). **Ser Feliz Hoje: reflexões sobre o imperativo da felicidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. P. 27 a 47.
- BORGES, Maria de Lourdes. **Felicidade e Beneficência em Kant**, 2005. Disponível em: <http://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/Sintese/article/view/497/920>. Acesso em 27/09/2013, às 20:30.
- CASTRO, Gustavo. Poesia e mídia no Brasil: aproximações. In: DOS SANTOS, Goiamérico Felício C. (Org.); HOFF, Tânia Márcia Cezar (Org.). **Poéticas da Mídia: mediatizações, discursividades, imagens**. Goiânia: FACOMB/UFG, 2012. P. 81 a 97.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. – 6. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, Armando João Dalla. **O Pão de Açúcar e a passagem do poder nas empresas familiares: um caso de sucesso**, 2003. Disponível em: [http://www.plurivalor.com/site/pub/Grupo\\_PaoAcucar\(Brasil\).pdf](http://www.plurivalor.com/site/pub/Grupo_PaoAcucar(Brasil).pdf). Acesso em 02/10/2013, às 10:25.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **O mito do marketing**, 2005. Disponível em [http://www.edmundobdantas.com/arquivos/mito\\_mkt.pdf](http://www.edmundobdantas.com/arquivos/mito_mkt.pdf). Acesso em 20/09/2013, às 17:35.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (Org.); BORDA, Gilson Zehetmeyer. **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRAZ, Renata Barboza; TAVARES, Hermano Tavares, ZILBERM, Monica L. **Felicidade:** uma revisão, 2006. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-60832007000500005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-60832007000500005&script=sci_arttext). Acesso em 27/09/2013, às 16:23.

FRANÇA, Vera. “A felicidade ao seu alcance”: que felicidade, e ao alcance de quem, afinal? In: FREIRE FILHO, João (Org.). **Ser Feliz Hoje:** reflexões sobre o imperativo da felicidade. Rio de Janeiro: FGV, 2010. P. 213 a 226.

FREIRE FILHO, João (Org.). **Ser Feliz Hoje:** reflexões sobre o imperativo da felicidade. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Neusa Demartini. **Publicidade ou Propaganda?**, 2001. Disponível em <http://revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/272/206>. Acesso em 29/09/2013, às 19:12.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 2001.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São paulo: Atlas, 1997.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT Jr., William D. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. 3. Ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**, 2013. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/49051503/MetodologiaPesquisa-Moresi2003>. Acessado em 18/09/2013, às 13:20.

RABAÇA, Carlos A. e BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

ROBERTS, Kevin. **O futuro além das marcas**. São Paulo: M.Books, 2005.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: Teoria, Técnica , Prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2011.

TYBOUT, Alice M., CALKINS, TIM. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

Vaz, Paulo. A vida feliz das vítimas. In: FREIRE FILHO, João (Org.). **Ser Feliz Hoje**: reflexões sobre o imperativo da felicidade. Rio de Janeiro: FGV, 2010. P. 135 a 164.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.

### **Sites consultados**

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Acesso em 20/09/2013 às 21: 30.

CANAL DO YOUTUBE SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <http://www.youtube.com/user/videosPaodeAcucar?feature=watch>. Acesso em 18/09/2013, às 17:45.

FACEBOOK SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <https://www.facebook.com/paodeacucar?fref=ts>. Acesso em 18/09/2013, às 17:34.

IMPRENSA GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em <http://imprensa.grupopaodeacucar.com.br>. Acesso em 16/09/2013, às 18:13.



RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, 2012. Disponível em: <http://www.grupopaodeacucar.com.br/sustentabilidade/relatorio-anual-e-de-sustentabilidade.htm>. Acesso em 20/09/2013, às 12:16.

SITE INSTITUCIONAL GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <http://www.grupopaodeacucar.com.br/home.htm>. Acesso em 15/09/2013, às 14:24.

SITE INSTITUCIONAL SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <http://www.paodeacucar.com.br/>. Acesso em 15/09/2013, às 15:27.

SITE PÃO DE AÇÚCAR SUSTENTÁVEL. DISPONÍVEL EM: <http://www.paodeacucarsustentavel.com/pao-de-acucar-compromisso-com-a-natureza.htm>. Acesso em 16/09/2013, às 09:20.

SITE PROGRAMA CARAS DO BRASIL. Disponível em: <http://www.carasdobrasil.com.br/>. Acesso em 16/09/2013, às 10:12.

SITE PROGRAMA QUALIDADE DESDE A ORIGEM. Disponível em: <http://www.qualidadedesdeorigem.com.br/>. Acesso em 16/09/2013, às 10:45.

TWITTER SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <https://twitter.com/paodeacucar>. Acesso em 18/09/2013, às 17:02.

## 8. APÊNDICES

### 8.1 Apêndice A

#### Pesquisa de Conclusão de Curso

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Caso você seja cliente do supermercado Pão de Açúcar, peço que contribua para a pesquisa e responda as seguintes perguntas, por favor:

1. Em sua opinião, qual deve ser o foco principal de uma empresa ? Escolha apenas uma opção.
  - A.  Os clientes
  - B.  Os funcionários
  - C.  A sociedade e o meio ambiente
  - D.  Os produtos e serviços oferecidos
  
2. Marcas socialmente responsáveis realizam ações que beneficiam a sociedade e o meio ambiente. Você pagaria mais caro por produtos ou serviços de marcas socialmente responsáveis?  
 Sim  Não
  
3. Você considera o supermercado Pão de Açúcar uma marca socialmente responsável?  
 Sim  Não
  
4. Você acha que o supermercado Pão de Açúcar incentiva a prática do consumo consciente e o estilo de vida saudável?  
 Sim  Não
  
5. Você já participou de algum evento ou campanha promovidos pelo supermercado Pão de Açúcar?  
 Sim. Qual?  Não

**6. Você participa do programa de relacionamento Cliente Mais do supermercado Pão de Açúcar?**

Sim

Não

**7. Você considera o programa de relacionamento Cliente Mais importante para o cliente?**

Sim

Não

**Em qualquer caso, por quê?**

---

---

---

**8. Para você o que é um lugar de gente feliz?**

---

---

---

**9. Você considera o slogan do Pão de Açúcar (“lugar de gente feliz”) coerente com o supermercado?**

Sim

Não

**Em qualquer caso, por quê?**

---

---

---

## **8.2 Apêndice B**

**Tentativas de contato com o departamento de marketing do supermercado Pão de Açúcar por e-mail.**

**1ª tentativa: 14 de outubro de 2013**

**Para:** [marcos.silva8@grupopaodeacucar.com.br](mailto:marcos.silva8@grupopaodeacucar.com.br)

Boa tarde, Marcos.

No final de Novembro irei apresentar meu trabalho de conclusão de curso na Universidade de Brasília. Sou aluna de Publicidade e Propaganda e estou estudando como o marketing de valores é utilizado pelo supermercado Pão de Açúcar para cumprir a promessa de marca "lugar de gente feliz". O meu trabalho é composto por referencial teórico que clarifica conceitos de marketing , por um aprofundamento do tema que examina o supermercado e as suas campanhas, por uma pesquisa qualitativa com o público-alvo e por análises e conclusões. Acredito que uma entrevista com o departamento de marketing do Grupo Pão de Açúcar vai agregar muito valor ao meu projeto e permitirá uma análise mais detalhada. Portanto, gostaria de saber se existe a possibilidade de conhecer o departamento e entrevistar os funcionários. A fim de realizar essa entrevista da melhor forma possível, estou disposta a viajar para São Paulo ou Goiânia. Agradeço a sua atenção no telefone e aguardo um retorno.

Atenciosamente,  
Carolyne Cardoso.

**Resposta:** e-mail recebido por [marcos.silva8@grupopaodeacucar.com.br](mailto:marcos.silva8@grupopaodeacucar.com.br), no dia 14 de outubro de 2013.

Oi, Carolyne! Tudo bem?

Encaminhei seu e-mail à equipe responsável pelo marketing institucional/branding da marca Pão de Açúcar. Pedi para que entrassem em contato com você.

Boa sorte no seu trabalho.

Abraço, Marcos Paulo.

**Para:** [marcos.silva8@grupopaodeacucar.com.br](mailto:marcos.silva8@grupopaodeacucar.com.br), no dia 14 de outubro de 2013.

Muito obrigada, Marcos.

Agradeço a ajuda e a disposição. Tenha uma boa tarde.

Atenciosamente,  
Carolyne Cardoso

**2ª Tentativa: O funcionário Marcos Silva encaminhou o e-mail para outra área do marketing do supermercado Pão de Açúcar.**

**E-mail encaminhado:**

**De:** Marcos Paulo da Silva

**Enviada em:** terça-feira, 15 de outubro de 2013 11:33

**Para:** Gabriela Garcia

**Cc:** Marcela Lanna Fernandes; Roberta Luque

**Assunto:** Fwd: Trabalho de conclusão de curso sobre o supermercado Pão de Açúcar

Gabriela, tudo bem?

A Carolyne, no histórico deste e-mail, ligou no meu ramal (não sei como ela conseguiu meu número) e explicou que está fazendo o trabalho de conclusão de curso na Universidade de Brasília sobre a marca Pão de Açúcar. Ela gostaria de agendar uma entrevista com alguém do marketing. Como podemos fazer? Copio também a Roberta, que cuida do marketing institucional digital da marca. Vocês conseguem ajudá-la?

Abs, Marcos Paulo

**Resposta:** e-mail recebido de [gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br](mailto:gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br), no dia 18 de outubro de 2013.

Olá, Carol,

O que posso adiantar é que muitas das informações sobre o Grupo Pão de Açúcar já se encontram em nosso site [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br) e no link <http://www.grupopaodeacucar.com.br/estudantes/estudantes.htm>

Relatório Anual - <http://www.grupopaodeacucar.com.br/ra2012flipbook/#/26/>

Site Imprensa - <http://imprensa.grupopaodeacucar.com.br/>

Acredito que você vá responder muitas de suas questões, e, para as que não forem respondidas, por favor, envie-as para que possamos encaminhá-las ao departamento e tentar agendar uma entrevista com o responsável.

**Para:** [gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br](mailto:gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br), no dia 18 de outubro de 2013.

Boa Tarde, Gabriela

Agradeço pela disposição e pelos links enviados. Eles são muito úteis, mas não respondem algumas perguntas. Gostaria de entender a utilização do marketing de valores na cultura corporativa do supermercado Pão de Açúcar e a escolha da temática "lugar de gente feliz". Como faço para agendar uma entrevista?

Desde já, muito obrigada!

Atenciosamente,  
Carolyne Cardoso

**Resposta:** e-mail recebido de [gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br](mailto:gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br), no dia 25 de outubro de 2013.

Bom dia Carol,

Sou Tania e estou cobrindo as férias da Gabriela, que estará retornando nesta segunda feira, dia 28.

Gostaria que você a aguardasse pois algumas ações solicitadas ela é quem determina se são ou não possíveis.

Agradeço sua compreensão.

**Para:** [gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br](mailto:gabriela.garcia@grupopaodeacucar.com.br), no dia 25 de outubro de 2013.

Boa tarde, Tania. Vou aguardar o retorno da Gabriela. Muito obrigada pelo aviso.

Atenciosamente,  
Carolyne Cardoso

**Observação:** Além dos e-mails, foram feitas tentativas de contato por telefone e pessoalmente no escritório do supermercado Pão de Açúcar, em Brasília (DF).