

ÀREA TEMÁTICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO

O PAPEL DAS MARCAS NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE VAREJISTAS E CLIENTES

AUTORA

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

Universidade de São Paulo

KHAUAJA@YAHOO.COM

RESUMO

No atual ambiente competitivo, já se reconhece a relevância para o setor varejista da gestão do processo de construção de marcas. Os varejistas que tiverem foco na prestação de serviços e na construção de relacionamentos com clientes, não se atendo apenas à venda de produtos, devem buscar oferecer aos clientes uma experiência única e pessoal, conectando-se com eles e despertando sentimentos de proximidade, afeição e confiança. A gestão de marcas é uma das formas de alcançar esses objetivos. O presente estudo se propõe a discutir a importância da construção e da gestão de marcas no setor varejista e a ampliar o conhecimento sobre o papel das marcas na construção de relacionamentos entre varejistas e clientes. Para tal, procedeu-se a uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema estudado e analisou-se o caso da empresa DPaschoal, rede de lojas especializadas em pneus e acessórios automotivos, líder no setor de atuação. O objetivo foi identificar as estratégias que fizeram a diferença para criar e manter essa marca, que podem servir de exemplo para empresas brasileiras varejistas que pretendam investir na gestão de suas marcas para construir relacionamentos com clientes.

Palavras-chave: varejo, marca, relacionamento

ABSTRACT

At the present competitive scenario, there are no doubts about the importance of managing the process of brand building in the retail segment. Retailers that focus on delivering services and building relationships with their clients, instead of just selling products, should offer to their clients a unique and personal experience, connecting themselves with their clients, so they have feelings of proximity, affection and confidence. Brand management is one way of achieving these objectives. The purpose of this study is to discuss the importance of brand building and management in the retail segment and to increase the knowledge about the role of brands in relationship building between retailers and clients. In order to accomplish these objectives, there was developed a theoretical basis pertaining to the subject at hand and there was conducted the case study of DPaschoal, store chain specialized in selling tires and automotive accessories, leader in this market segment. The aim was to identify the strategies that made the difference to create and maintain this brand, which can be used as an example for Brazilian retailers that intend to invest in brand management to build relationships with their clients.

Key words: retail, brand, relationship

1 Introdução

A importância da construção e da gestão de marcas para o sucesso nos negócios tem sido amplamente discutida, e essa discussão vem assumindo papel de grande destaque no setor varejista. Há alguns anos, as maiores preocupações do varejo concentravam-se apenas na escolha da localização da loja e na gestão eficiente das atividades de compra e venda. Embora isso ainda seja crucial para o setor, já se reconhece a relevância da gestão do processo de construção de marcas no varejo.

Diversos varejistas europeus e americanos, como IKEA, Diesel, Zara, Home Depot e Target, têm gerido suas marcas de forma a construir relacionamentos pessoais entre elas e seus consumidores. Para conseguir isso, essas empresas são centradas nos seus clientes e dão foco às suas necessidades emocionais, com uma abordagem voltada para a inovação de conceitos, bens e serviços.

No cenário hipercompetitivo do século XXI, além de ter as funções básicas de identificar bens e serviços, de diferenciar-se e de funcionar como uma garantia para o consumidor, as marcas do varejo devem ir além e construir um elo emocional com seus clientes, que desejam se expressar por meio dessas marcas. Sendo assim, é preciso gerenciar eficientemente todos os pontos de contato da marca com os clientes para tornar possível a construção de relacionamentos duradouros com eles.

À luz do exposto, o presente estudo tem o objetivo de discutir a importância da construção e da gestão de marcas no setor varejista e ampliar o conhecimento sobre o papel das marcas na construção de relacionamentos entre varejistas e clientes.

Vale ressaltar que o estudo se justifica em razão da escassez de bibliografia específica sobre a gestão de marcas no setor varejista, apesar da relevância do tema.

Para atingir o objetivo, procedeu-se a uma fundamentação teórica e analisou-se o caso da empresa DPaschoal. Na revisão bibliográfica, inicia-se com algumas considerações sobre a estratégia de mercado de varejo, que inclui a construção de uma vantagem competitiva sustentável por meio, dentre outros, da fidelização de clientes com a finalidade de aumentar o lucro. Além disso, faz-se uma discussão sobre a utilização do marketing de relacionamento para fidelizar clientes e levantam-se na teoria quais são os elementos críticos para o gerenciamento de marcas no setor varejista. Depois, aborda-se o papel da construção e da gestão de marcas no setor varejista para a construção de relacionamentos entre varejistas e clientes. A análise do caso da construção da marca DPaschoal visa a contribuir para a discussão proposta no estudo e a servir de exemplo para outras empresas varejistas que pretendam investir na gestão de suas marcas para construir relacionamentos com clientes.

2 Revisão bibliográfica

2.1 A estratégia de mercado de varejo

Segundo Levy e Weitz (2000), uma estratégia de varejo é uma afirmação que identifica o mercado-alvo do varejista, o formato que ele planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e as bases sobre as quais ele planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. O mercado-alvo é bastante claro, já o formato do varejo engloba a natureza dos bens e serviços ofertados, a política de preços, o programa de comunicação, a abordagem do design e o do visual da loja e a localização, ou seja, as decisões de marketing que devem ser tomadas pelo varejista (KOTLER; KELLER, 2006).

As empresas varejistas podem usar algumas abordagens para obter uma vantagem sobre seus concorrentes, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Métodos de criação de vantagem competitiva no varejo

Vantagens baseadas em relacionamentos externos	
	Vantagens sustentáveis
Relações de clientes	Mais clientes fiéis, informações de clientes
Legal	Leis de zoneamento que proíbem a entrada de

Local Fornecedores	concorrência Locais convenientes Relacionamentos fortes
Vantagens baseadas em operações internas	
	Vantagens sustentáveis
Gerenciamento de mercadorias Operações de lojas	Mercadorias exclusivas, custos mais baixos para mercadorias e melhor serviço Gerentes de loja melhores, sistemas de informações gerenciais melhores, distribuição mais eficiente, melhor controle de estoques

Fonte: adaptado de Levy; Weitz, 2000, p. 157

Ao utilizar uma das abordagens mencionadas no quadro, a empresa varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado de varejo, o que dificulta que os concorrentes de fora contatem os clientes do mercado varejista. Com o passar do tempo, as vantagens tendem a sofrer um desgaste devido às pressões competitivas, mas construindo barreiras fortes, os varejistas podem sustentar sua vantagem, minimizar a pressão da concorrência e impulsionar os lucros por um período mais longo. Ainda segundo Levy e Weitz (2000), há cinco oportunidades para os varejistas criarem vantagens competitivas sustentáveis: fidelidade do cliente, local, relações com fornecedores, sistemas de distribuição e informações gerenciais e operações de baixo custo. Em razão do objetivo do estudo, será discutida apenas a fidelidade do cliente.

2.2 A fidelização de clientes

Para Oliver (1997, p. 392),

“fidelidade de cliente é um comprometimento profundo em recomprar ou de refreqüentar um determinado produto ou serviço de forma consistente no futuro, a despeito de influências situacionais ou esforços de marketing que tenham o potencial de causar alteração no comportamento”.

Nesse mesmo contexto, Levy e Weitz (2000) colocam que a fidelidade do cliente no varejo significa que os clientes estão comprometidos a fazer compras em uma loja.

Salomão (2001) ressalta que um elemento que merece destaque na colocação de Oliver é a expressão “no futuro”, remetendo ao tempo de vida do relacionamento entre cliente e organização. Assim, a autora conclui que uma característica do cliente fiel é o longo tempo de relacionamento com a empresa. Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256) corroboram com essa conclusão, afirmando que “fidelidade é essencialmente um fenômeno relacional”.

A principal razão de as empresas buscarem a fidelidade de seus clientes, isto é, a manutenção de um relacionamento de longo prazo, é a lucratividade. Gronröos (1990, p. 139) diz que a “lucratividade nem sempre pode ser medida imediatamente como um resultado da primeira transação. Lucratividade é uma medida de longo prazo, que deveria ser consequência de relacionamentos contínuos e duradouros”.

Por outro lado, os clientes também parecem gostar de ser fiéis, como afirma Berry (1995, p. 237): “não apenas as empresas querem que seus clientes sejam fiéis, mas também os clientes desejam ser fiéis aos seus fornecedores”. Com relação às marcas, na pirâmide de construção de *brand equity* baseada no cliente, proposta por Keller e Machado (2006), esses clientes estariam no pilar da ressonância, ou seja, deliberadamente demonstram querer ter um relacionamento com as marcas, seja por:

- a) Fidelidade comportamental: compras repetidas e porcentagem de compras na categoria.
- b) Ligação de atitude: marca “adorada”, uma das posses favoritas ou um “pequeno prazer” a que os clientes se apegaram.
- c) Senso de comunidade: clientes sentem afinidade com outras pessoas associadas à marca.

- d) Adesão ativa: clientes se dispõem a investir tempo, energia e dinheiro além daqueles gastos durante a compra ou o consumo da marca, tornando-se embaixadores da marca.

Considerando diversos conceitos levantados em revisão bibliográfica, Salomão (2001, p. 48-49) conclui que, sob o ponto de vista operacional, considera-se fiel o cliente “cujo tempo de relacionamento com a empresa seja longo, que seja freqüente, que compre valores altos, que concentre suas compras com uma empresa fornecedora, que compre não apenas em grande quantidade mas também em variedade e que mantenha padrões de repetição de compra”.

Algumas formas usadas pelos varejistas para construção da fidelidade dos clientes são: posicionamento, serviços, banco de dados do varejo e mercadorias. Levy e Weitz (2000) explicam que o posicionamento é o planejamento e a implementação de um composto de varejo para criar uma imagem do varejista na mente do cliente em relação a seus concorrentes. A marca é parte do composto de varejo e uma das grandes responsáveis pela representação da imagem do varejista.

2.3 Marketing de relacionamento

A construção de relacionamentos com clientes tornou-se tão imprescindível para a função de marketing que faz parte da definição atual de marketing da *American Marketing Association* (AMA): “o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (DARROCH e outros, 2004, p. 31).

Para diversos autores (DONELLY; BERRY; THOMPSON, 1985; GRONRÖOS, 1990), o termo marketing de relacionamento envolve a atração, a manutenção e o aperfeiçoamento de relacionamentos com clientes.

Segundo Levitt (1991, p. 132), cujo enfoque é o setor *business-to-business*, “a administração de relacionamentos requer a criação e o constante desenvolvimento de sistemas para administrá-los, mantê-los e reforçá-los”. Com relação ao varejo, cabe mencionar os estudos de Chudzikiewicz e outros (2005) e de Espartel (2005).

Chudzikiewicz e outros (2005) fizeram um estudo cujo objetivo era analisar os antecedentes e as conseqüências da satisfação e da lealdade do cliente de panificadoras e confeitarias. Os autores chegam à conclusão de que satisfação e confiança têm relativa importância sobre a lealdade do cliente de panificadoras e confeitarias, mas a influência direta da confiança sobre a lealdade é mais elevada do que a influência da satisfação. Para os autores (p. 161), “os resultados indicam que o modelo de relacionamento com o cliente é predominante, nesse tipo de atividade, comparativamente ao modelo transacional”. Logo, os varejistas do setor devem desenvolver relações de longo prazo com seus clientes. Os autores acrescentam que a capacitação dos funcionários, a qualidade dos produtos comercializados, a higiene do estabelecimento, a variedade dos produtos, a inovação na linha de produtos e a criação de uma atmosfera agradável no ponto de venda são críticos para confeitarias e panificadoras.

Já Espartel (2005) fez um estudo sobre a formação da lealdade do cliente no contexto supermercadista. A autora se propôs a estudar o comportamento de lealdade do cliente ao longo do tempo, avaliando seus antecedentes, como satisfação, confiança e valor. Sua pesquisa revelou que satisfação e valor são importantes na formação da lealdade. Isso quer dizer que os supermercadistas devem valorizar a experiência de compra do consumidor, tornando-a o mais agradável possível. Quanto à satisfação, a autora ressalta que é preciso compreender o que deixa o cliente satisfeito, como os atributos mais valorizados por ele na experiência de compra (serviço, composto de produtos, ambiente de loja e localização, dentre outros), além de monitorar constantemente a satisfação dos clientes e utilizar os resultados

dessas pesquisas para direcionar ações de melhoria. Com relação ao valor percebido, Espartel (2005) afirma que, para aumentar o valor percebido na oferta, devem-se identificar os benefícios decorrentes da ida naquele supermercado específico e da compra, assim como os sacrifícios em fazê-lo.

Uma forma muito utilizada neste século por varejistas para chamar a atenção e reter clientes, visando à construção de relacionamentos, é a promoção de experiências. Gobé (2002) defende que o elemento sensorial pode ser o fator-chave na escolha de um varejista, pois, do ponto de vista da experiência, as conseqüências do consumo derivam do prazer que o cliente sente durante e após a compra. O objetivo do varejista deve ser o de despertar, por meio dos cinco sentidos, a memória emocional dos clientes, como a memória de um som familiar ou as associações de velhos aromas.

Com relação à audição, Gobé (2002, p. 121) declara que “a música não só estimula os clientes mas também permite sua identificação com a loja”. Assim, a música ambiente das lojas da marca Cavaleira, por exemplo, deve atender aos gostos musicais de seu público-alvo. O autor também cita uma pesquisa que demonstrou que a música afeta a velocidade das compras, o tempo passado na loja, o tempo de espera das pessoas e o valor a ser gasto na loja.

Quanto à visão, Gobé (2002) afirma que as cores permitem o despertar de imagens e emoções específicas. Além disso, o autor cita a possibilidade da utilização de imagens nas lojas, assim como a importância da iluminação.

No que tange ao sabor, o autor diz que as lojas de vestuário, móveis ou livros, entre outros, poderiam oferecer alimentos, o que faz as pessoas se sentirem mais à vontade, podendo até sentir prazer. De fato, é comum hoje no Brasil que as livrarias tenham cafeterias onde vendem cafés e acompanhamentos como bolos, pão de queijo, etc. E lojas de roupas, como a Club Chocolate, contam até com restaurantes. Ele sugere que os supermercados tenham diversos aromas no ar e um amplo sortimento de produtos para degustação, como faz o Pão de Açúcar na loja localizada no bairro Real Parque, em São Paulo, chamada pelo próprio varejista de “supermercado de terceira geração”. Gobé também sugere que as lojas que vendem produtos domésticos mantenham chefes de cozinha nas lojas para aproximarem-se de seus clientes. Lojas de ferragens poderiam oferecer churrascos a seus clientes e estabelecimentos onde filas sejam formadas poderiam oferecer petiscos para amenizar a espera.

Já o tato é o principal dos cinco sentidos e o mais imediato, embora pouco explorado pelo marketing. A loja de cosméticos Sephora parece ser uma exceção, pois permite que as clientes toquem e experimentem os produtos com liberdade. A política das lojas é “explorar e experimentar à vontade gratuitamente”. A administração da Sephora comprovou que as pessoas passam mais tempo comprando os cosméticos dentro da loja quando são deixadas sozinhas. Assim, se uma loja for mesmo considerada um parque de diversões, o ambiente deve ser projetado e os produtos devem ser dispostos para serem descobertos e experimentados. Lojas de brinquedos como a FAO Schwarz (da memorável cena do personagem vivido pelo ator Tom Hanks tocando piano no filme “Quero ser grande”) fazem exatamente isso.

E por fim o olfato é despertado por aromas que tenham o poder de evocar emoções. Sabendo disso, muitos varejistas projetaram fragrâncias específicas para suas lojas e inclusive vendem essas fragrâncias para os clientes.

O uso dos cinco sentidos pode ajudar um varejista a construir sua identidade e a partir de então criar e manter uma imagem distintiva de sua oferta, como foi colocado por Levy e Weitz (2000). Esse processo de criação de uma imagem distintiva inclui a criação e a gestão de uma marca sólida.

2.4 Construção e gestão de marcas no varejo

Segundo a AMA (KOTLER, 1991, p. 442), “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, com o objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes”. Essa definição ressalta o papel das marcas de identificar e diferenciar. Já Kapferer (2004) afirma que, do ponto de vista econômico, a marca ganha relevância ao longo do tempo caso consiga adquirir um valor tão alto que os compradores aceitem pagar mais pelos produtos que levam seu nome. Este autor (p. 14) define marca como “um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo”. Nesse mesmo sentido mas referindo-se a marcas do varejo, Torella (2004, p. 9) define o conceito de uma marca “como um ser vivo e como uma forma de construir relacionamentos de longo prazo e clientes para a vida toda”.

É importante ressaltar que, nas duas últimas décadas, houve uma mudança no papel da marca, que é uma ferramenta com a qual as empresas procuram atrair e reter os clientes. Estes podem pagar mais por uma marca porque ela parece representar um estilo de vida ou um conjunto de idéias. As empresas exploram as necessidades emocionais das pessoas e seus desejos de consumo.

No setor varejista, Torella (2004) acredita que, na década de 80, o conceito de *branding* praticamente não existia. Para ele, varejistas famosos na época, como Sears, Macy’s e Boots, procuravam oferecer benefícios racionais ligados à segurança, valor e qualidade. Já na década seguinte, houve o que ele chamou de “segunda onda de marcas de varejo”, representada por varejistas que davam ênfase aos benefícios emocionais de *status* e valor da etiqueta, como Calvin Klein e Bloomingdale’s. E, neste século, Torella afirma que chegou a “terceira onda das marcas de varejo”, na qual os varejistas buscam estilo próprio e singular para que determinado grupo de pessoas se identifique e se expresse através das marcas, citando como exemplos Montblanc e Target.

Para Pringle e Thompson (2000), a natureza da marca evoluiu de uma base essencialmente racional para uma mais emocional, estendendo-se às dimensões ética ou espiritual da marca. Atualmente, já não é suficiente que os consumidores saibam a função do bem ou do serviço, ou até mesmo as imagens que este transmite - eles precisam saber em que a marca “acredita”.

A construção da identidade de uma marca é inspirada na cultura da empresa, isto é, nas crenças e valores que regem seu funcionamento, assim como em sua visão e missão. Diversos autores defendem a construção da marca de “dentro para fora”. Tosti e Stotz (2001) ressaltam que, para entregar a promessa da marca para os clientes e gerar valor, é preciso construir a marca de “dentro para fora”. Isso requer criar uma identidade de marca internamente, alinhar a liderança com os sistemas gerenciais e com os processos em torno de práticas que gerem valor para o cliente, e envolver os funcionários no esforço da marca. Glover (1993) acrescenta que uma marca não consegue adquirir por si só uma nova identidade no mercado se esta não refletir a realidade interna da empresa. Mitchell (2002) lembra da importância de realizar ações de marketing internamente para que os funcionários desenvolvam uma conexão emocional com a marca (ou marcas) da empresa. Nesse contexto, a comunicação externa da marca torna-se mais eficiente quanto mais estiver baseada na essência da empresa que a comercializa, ou seja, no comportamento e na atitude dos seus funcionários e nas forças e competências da empresa.

Para o setor varejista, deve-se destacar que a construção da marca “de dentro para fora” torna-se mais crítica quanto maior for a importância dos serviços para os clientes e quanto maior for o número de funcionários a ter contato direto com esses clientes. Berry e Lampo (2004) explicaram as diferenças entre a construção de marcas no setor bens de consumo de massa e no de serviços, especialmente quando demandam a presença de muitos funcionários,

como restaurantes e cabeleireiros. Segundo esses autores, a experiência dos clientes varia significativamente. No setor de serviços, o foco está na empresa, e não no produto; as fontes de benefícios para os clientes não se restringem ao produto, mas estão também nas pessoas, no local da prestação do serviço e nos equipamentos disponíveis; dado o envolvimento dos funcionários na prestação dos serviços, a qualidade pode ser muito variável; os pontos de contato da marca com os clientes multiplicam-se e estes têm contato direto com o local onde o serviço é oferecido. Por tudo isso, Berry e Lampo (2004) recomendam que os prestadores de serviços dêem especial atenção aos pontos de contato da marca com os clientes através de:

- fatores funcionais, como gentileza e presteza dos funcionários, transmitindo segurança em relação ao serviço prestado;
- fatores tangíveis, como ambiente da loja, *design*, equipamentos e localização;
- fatores humanos, como aparência dos funcionários, sua forma de agir e seu entusiasmo.

Os clientes costumam interpretar os fatores funcionais de forma mais racional e os tangíveis e humanos com uma perspectiva mais emocional. Gobé (2002) e Martins (1999) discutiram a natureza emocional das marcas em seus livros. Martins (p. 21) acredita que “o trunfo das marcas bem-sucedidas é associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário coletivo”. Gobé (p. 33) cunhou o termo “marca emocional”, que corresponde ao meio pelo qual as pessoas se conectam subliminarmente com as empresas e seus produtos de forma emocional. Para expressar a dimensão emocional da marca, as empresas devem:

- enxergar os consumidores como pessoas que precisam de produtos para suprir suas necessidades e de experiências para suprir seus desejos;
- conquistar a confiança dos clientes;
- fazer parte das aspirações do cliente, o que é muito maior do que simplesmente tornar a marca conhecida;
- buscar a presença emocional da marca e não simplesmente sua ubiquidade;
- dialogar com o cliente, procurando construir um relacionamento.

3. Método da pesquisa

A pesquisa realizada tem um caráter exploratório, faz uso do procedimento qualitativo e adota o estudo de caso como método.

A abordagem ao problema se deu em duas etapas:

- a) Fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema estudado.
- b) Estudo de caso único de caráter exploratório com o objetivo de buscar uma melhor delimitação conceitual e compreensão acerca da construção e gestão de marcas no varejo.

Um aspecto fundamental na pesquisa qualitativa é o fato de misturar diversas técnicas de coleta de informação para dar maior consistência e amplitude ao assunto estudado. E, como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo de caso também se baseia em várias fontes de evidências (YIN, 2001, p. 105). Neste caso, foi utilizada a triangulação de dados, já que a pesquisadora fez uso de uma variedade de fontes de dados (PATTON, 1987 *apud* YIN, 2001, p.121).

A empresa DPaschoal foi escolhida por ser líder em seu setor de atuação e por ser uma marca sólida, de acordo com os critérios estabelecidos por Keller (2002) em seu “*brand report card*”: dez características que as marcas sólidas possuem. O autor sugere que os gerentes de marca dêem notas de um a dez (sendo um para muito ruim e dez para muito bom) para cada uma das características. Assim, solicitou-se ao gerente de marketing da DPaschoal que fizesse esse procedimento e considerou-se a marca sólida porque as notas foram altas (nota mínima de 5).

Com o objetivo de realizar o estudo deste caso, coletaram-se dados secundários na mídia impressa e na internet sobre a empresa e seu setor de atuação. Para a coleta dos dados

primários, fez-se uma entrevista com o gerente de marketing, que possui o cargo mais elevado na área de marketing da empresa, reportando-se ao diretor-geral. Além disso, foram analisados materiais da empresa, como um rolo histórico com os comerciais da empresa e diversos materiais de divulgação da marca, enviados pela agência de propaganda M-51. Para a observação direta, a entrevista com o gerente de marketing foi realizada na sede da empresa, em Campinas, e foi feita a visita a duas lojas da empresa na cidade de São Paulo para observar o *layout*, o tipo de serviço prestado e a qualidade do atendimento.

O método da comunicação utilizado foi não estruturado e não disfarçado. Esta abordagem caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claros aos seus respondentes, sem haver uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas. A técnica para utilização desta abordagem é a entrevista focalizada individual, também chamada de entrevista em profundidade.

A estratégia analítica geral utilizada foi a “estrutura linear analítica” (YIN, 2001, p. 171), que se caracteriza pela seqüencialidade das análises realizadas.

4 Análise dos resultados da pesquisa

4.1 Histórico da empresa e características da marca DPaschoal

A DPaschoal é uma rede de lojas especializadas em pneus e acessórios automotivos, que originou o Grupo DPaschoal, cuja *holding* foi implantada no início da década de 90. A empresa foi constituída, em 1949, pelos irmãos Donato, Orlando e Waldemar Paschoal, família brasileira de origem italiana. Inicialmente, os irmãos tinham um posto de gasolina, onde passaram a vender pneus. Percebendo que a venda de pneus era um bom negócio, decidiram abrir uma loja de pneus em Campinas (Estado de São Paulo), chamada Casa de Pneus, que logo mudou seu nome para DPaschoal & Cia, Ltda. Esta loja adotou um modelo completamente diferente do que havia na época, ou seja, não era apenas mais um borracheiro. Era uma loja limpa, com um revolucionário estilo arquitetônico e um ambiente amplo. O conceito era tão diferenciado que a loja ficou conhecida como a “boate dos pneus”, por sua iluminação e decoração considerada sofisticada para uma loja que vendia pneus.

Na década de 1960, a DPaschoal começou sua expansão para outras cidades do interior de São Paulo. Na década de 1970, a empresa começou a investir na sua informatização e introduziu novos produtos e serviços na sua linha, como por exemplo o amortecedor. Na década de 1980, a partir de uma aquisição, a empresa expandiu-se pela capital e pelo litoral do Estado de São Paulo, além de outros Estados. Atualmente, a DPaschoal está presente em sete Estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás (DPASCHOAL, 2005).

Os fundadores da empresa já faleceram e hoje ela é gerida por seus herdeiros, mantendo-se como uma empresa familiar. A DPaschoal conta com mais de duzentas lojas e mais de trezentos revendedores credenciados. Apesar de não haver dados concretos divulgados sobre o setor, que é muito pulverizado, a empresa acredita ser líder de mercado no segmento de centros automotivos.

A empresa destaca que seu estilo tem origem na dedicação, simplicidade, visão e princípios fortes sobre os quais ela foi constituída e que são reforçados pelos funcionários. Esses princípios incluem: integridade, cidadania, aprendizagem contínua, qualidade total, parceria com fornecedores e colaboradores e diferenciação. Segundo *site* da DPaschoal, os pilares da empresa são:

- respeito ao ser humano;
- pioneirismo, diferenciação e constante alinhamento com as mudanças do mercado;
- dedicação e criatividade para desenvolver-se.

Além disso, a DPaschoal estabeleceu um compromisso comercial, divulgado em todas as lojas da empresa (*Ibid.*, 2005):

- atender sempre às reais necessidades dos clientes;

- oferecer a melhor solução com o melhor preço;
- garantir qualidade e segurança em produtos e serviços;
- ouvir o cliente antes, durante e após a venda;
- se houver falhas, a empresa deve assumir o erro.

Ao analisar os valores da DPaschoal traduzidos em seu estilo, missão, visão, princípios e compromisso comercial, nota-se claramente uma forte preocupação com a idoneidade da empresa, com a prestação de um serviço de alta qualidade e em gerar um retorno para todos os seus públicos de interesse, com foco no atendimento ao cliente. A questão de reforçar em todo momento a idoneidade da empresa faz sentido no seu setor de atuação, no qual há muitas empresas que sonham impostos, que não prestam um atendimento adequado aos clientes e que chegam a trocar peças nos automóveis que não precisariam ser trocadas, fazendo com que os clientes se sintam enganados. Já a qualidade dos serviços e o foco no cliente são justamente as estratégias que diferenciaram a empresa das demais do setor desde a sua fundação.

O foco na qualidade fez com que a DPaschoal recebesse certificados que atestam sua competência em serviços técnicos e no atendimento especializado. Além de um certificado direcionado a profissionais de serviços, a empresa conquistou o certificado ISO 9002, a primeira no segmento de prestação de serviços automotivos a receber esses certificados (DPASCHOAL, 2005).

A DPaschoal conquistou, em 2004, pelo segundo ano consecutivo o título de melhor empresa do comércio varejista, concedido pela Revista Exame (DEMARCHI, 2004). Além de ter acertado por investir no agronegócio, o sucesso da empresa é creditado ao fato de ter prosseguido na execução de uma estratégia definida em 2000, que tem como principais objetivos valorizar funcionários e clientes. Com relação aos funcionários, a empresa aumentou seu investimento em treinamento e manteve sua política de participação nos lucros, iniciada na década de 70. Já quanto aos clientes, a empresa expandiu as operações mantendo a taxa de fidelidade dos clientes, cuja satisfação é monitorada constantemente.

O nome DPaschoal foi escolhido porque era o nome de um dos três irmãos que fundaram a empresa. Como Donato foi o irmão que mais investiu na empresa, foram utilizados a primeira letra de seu nome (“D”) e o nome da família Paschoal, formando DPaschoal. Ou seja, naquele momento não foi feito nenhum estudo de *branding* e a decisão pela escolha do nome parece ter sido muito racional. Já a logomarca evoluiu muito ao longo do tempo, sendo modernizada e dando mais destaque ao nome.

Uma vez explicada a origem do nome da marca, cabe apresentar a identidade da marca, conforme modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 59):

- A marca como um produto (ou serviço): qualidade na prestação de serviços, entrega de valor adicionado ao cliente (bem + serviço), localização e acesso das lojas, limpeza das lojas, equipamentos modernos, funcionários uniformizados e treinados, garantia.
- A marca como uma organização: revendedora de produtos automotivos e prestadora de serviços, empresa ética e socialmente responsável.
- A marca como pessoa: o “mecânico de confiança”, simpático e que vai dar um bom atendimento.
- A marca como símbolo: os personagens utilizados na comunicação, principalmente o Alemão.

Para seu público-alvo, a empresa faz questão de se posicionar como um prestador de serviços. Segundo o gerente de marketing, a DPaschoal não é um “supermercado de peças”, mas sim uma prestadora de serviços, que “aplica” as peças (pneus, amortecedores) no veículo do cliente. A empresa busca oferecer um serviço de qualidade de forma tão personalizada quanto faria o “mecânico de confiança”.

A fim de verificar-se o posicionamento da marca, foram analisados os comerciais da DPaschoal desde a década de 1960 até os dias de hoje. Em conclusão, o posicionamento da marca destaca os seguintes atributos: venda de produtos de qualidade, atendimento diferenciado e simpático, preço atraente e crédito facilitado. E isso se traduz para os clientes em benefícios como segurança, bem-estar, tranquilidade e confiança. Para a DPaschoal, o cliente quer hoje “o prazer de ter o carro em ordem”.

4.2 Fatores construtivos da marca DPaschoal

Os primeiros fatores analisados serão aqueles relativos à estratégia de marketing, mais especificamente à avaliação dos segmentos de mercado e à definição dos segmentos mais atrativos para a empresa. Os segmentos da DPaschoal são muito claros.

Por tipo de veículo, os segmentos são:

- Linha leve: veículos de passeio, picapes e utilitários;
- Linha pesada: ônibus, caminhões e produtos agrícolas (tratores, máquinas e implementos).

Pelo perfil do cliente, os segmentos são:

- Usuário final: donos de veículos da linha leve (pessoa física) ou pesada (profissionais autônomos);
- Frotistas de frota leve: donos de frotas de táxis, utilitários e demais veículos de pequeno e médio porte;
- Frotistas de frota pesada: donos de frotas industriais e comerciais de caminhões e ônibus;
- Frotistas de frota agrícola: donos de frotas de tratores e máquinas agrícolas;
- Frotas de construtoras e pavimentadoras.

Vale lembrar que o foco da DPaschoal, assim como dos demais centros automotivos, está nos veículos com mais de dois anos de vida, que já perderam a garantia concedida pelas montadoras. Para cada um dos segmentos descritos, a empresa conta com bens e serviços específicos, assim como com uma comunicação direcionada.

A DPaschoal consegue traduzir as informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para os clientes-alvo apontados, uma vez que a empresa realiza pesquisas de marketing para identificar os atributos mais importantes para os clientes, assim como a imagem da marca DPaschoal, e faz ajustes no seu posicionamento de acordo com os resultados das pesquisas.

A análise do caso permite encontrar alguns indícios de que há coerência e consistência na identidade da marca ao longo do tempo. Em primeiro lugar, a imagem da marca percebida pelos clientes está em linha com as características de sua identidade. Além disso, ao se analisar o rolo histórico com os comerciais da empresa, percebe-se claramente uma linearidade na comunicação e a repetição de alguns elementos básicos: presença da família, abordagem alegre e descontraída, foco na qualidade do atendimento, foco no benefício de segurança, parceria com as marcas dos fabricantes dos produtos comercializados e intenção de transformar o funcionário no “mecânico de segurança”.

A coerência entre as estratégias e as ações da empresa é um grande desafio dado que há 3.200 pessoas (funcionários) lidando diariamente com a marca, e que, no momento do atendimento ao cliente, os gestos, a postura e o que o funcionário diz podem estar ou não transmitindo o posicionamento da marca. Essa é uma dificuldade inerente a todas as empresas prestadoras de serviços.

A empresa procura fazer com que seus funcionários entreguem aquilo que a área de marketing promete aos clientes, reforçando os princípios da empresa. A campanha interna que estava sendo divulgada na época em que foi feita a entrevista tinha o tema “Cuidar e inovar”, isto é, cada funcionário deve cuidar do que já foi construído e trazer idéias novas. Portanto, nota-se claramente a intenção de construir a marca “de dentro para fora da empresa”. Essa

filosofia de contar com os funcionários para construir a marca ficou muito clara desde a década de 1970, quando a empresa concedeu aos funcionários a participação nos lucros, o que era muito raro no país, principalmente numa empresa familiar. Além disso, a empresa sempre incentivou a administração participativa e lançou campanhas para o público interno ao mesmo tempo em que lançava para o externo (por exemplo, o programa interno “Participe Feliz”, quando adotou o *slogan* “Dirija Feliz”, no início da década de 1990) (DPASCHOAL, 2005).

Além dos princípios e do compromisso comercial – que são transmitidos aos funcionários consistentemente por meio de ações internas, de material colocado nas lojas e de treinamento –, a missão e a visão da empresa estão traduzidas nas principais características da marca: qualidade superior na prestação de serviços e garantia/segurança.

Considerando a importância de gerenciar todos os pontos de contato da marca com o cliente, analisou-se o composto de marketing da DPaschoal. A fim de concluir se o composto de marketing da empresa é condizente com a identidade e com o posicionamento da marca, serão discutidos, separadamente, todos os elementos do composto.

Como a empresa conta com uma gama de bens e serviços para cada um de seus segmentos-alvo, decidiu-se montar o seguinte quadro para facilitar a visualização daquilo que a empresa oferece.

Quadro 2 – Bens e serviços da DPaschoal

Segmento-alvo	Produtos	Serviços
Usuário Final	Pneus, rodas, amortecedores, molas, baterias, escapamentos, peças de freio, suspensão, filtros e lâmpadas.	Alinhamento, balanceamento, suspensão, freios, baterias, lâmpadas, troca de óleo, filtros, limpeza de bicos injetores e troca de líquido de arrefecimento.
Frotistas de frota leve	Pneus, rodas, amortecedores, molas, baterias, escapamentos, peças de freio, suspensão, filtros e lâmpadas.	Alinhamento, balanceamento, suspensão, freios, baterias, lâmpadas, troca de óleo, filtros, limpeza de bicos injetores e troca de líquido de arrefecimento.
Frotistas de frota pesada	Pneus, amortecedores, baterias, rodas, lonas, cordas e macacos.	Recapagem de pneus, alinhamento, balanceamento e montagens.
Frotistas de frota agrícola	Pneus para trator, caminhão e caminhonete, baterias, lonas, cordas e macacos.	
Frotas de construtoras e pavimentadoras	Pneus, amortecedores, baterias, rodas, lonas, cordas e macacos.	Recapagem de pneus, alinhamento, balanceamento e montagens.

FONTE: Folhetos da DPaschoal

O fato de ter compostos de bens e serviços destinados a cada um dos seus segmentos-alvo já deixa clara a intenção da empresa de prestar um serviço diferenciado. A tão almejada diferenciação é alcançada por meio dos serviços e da qualidade no atendimento, pois os bens (pneus, amortecedores, etc.) também são vendidos em outros centros automotivos. A empresa conta com uma gama de serviços diferenciados, como: garantia extra, atendimento a domicílio, atendimento agendado, crédito facilitado, assistência 24 horas, gestão e manutenção de frotas pesadas, cursos para pessoa física e motoristas e um clube de vantagem para autônomos e frotistas (as compras valem prêmios à escolha do cliente).

Uma característica interessante do serviço prestado pela DPaschoal é o atendimento por telefone nunca ser feito por uma máquina, mas sempre por uma pessoa, justamente para

haver a proximidade com o cliente, pois o “mecânico de confiança” sempre atende o telefone pessoalmente. Nessa mesma linha, as correspondências enviadas (via correio e internet) são respondidas de forma personalizada, não havendo uma resposta-padrão.

A política de preços visa à adoção de um preço considerado justo pelo cliente em função do serviço prestado, ou seja, um bom custo/benefício. Como a empresa atua num setor pulverizado, em que as empresas conseguem praticar preços baixos em razão de sonegação de impostos e de uma estrutura pequena, a DPaschoal procura agregar valor aos produtos vendidos por meio dos serviços mencionados. Já que a empresa visa à diferenciação por meio dos serviços, não tem o objetivo de ter os preços mais baixos, mas de elaborar uma equação de valor que garanta a satisfação do cliente.

O canal de distribuição, no caso as lojas, foi sem dúvida o grande fator de diferenciação da marca DPaschoal. Como diz o *site* da empresa, “pneu, que era sinônimo de sujeira e desconforto, virara beleza, graça e organização”. Desde a década de 50, a loja DPaschoal é moderna, iluminada, limpíssima, tem sala de espera e sanitário feminino e masculino. E o *layout* foi modernizado ao longo do tempo para acomodar novos equipamentos e melhorar a produtividade. Apesar de todos esses atributos positivos, para o cliente, os principais atributos, segundo dados de pesquisa, são “a fácil localização e o fácil acesso”. Segundo a pesquisa, metade dos clientes utiliza determinados centros automotivos pela localização e a outra metade por diversos outros fatores. Portanto, localização e acesso são fundamentais para esse negócio, como aliás para o varejo em geral.

Ao contrário de uma concessionária, na qual o cliente deixa o veículo e o pega depois, sem ver onde o trabalho é realizado, no centro automotivo o cliente costuma esperar que o trabalho seja realizado e vê isso acontecer. Essa dinâmica aproxima muito o cliente do funcionário DPaschoal. Como o serviço é realizado na hora, rapidez também é um atributo importante.

Dada a importância do atributo de localização das lojas, para ampliar sua atuação a DPaschoal decidiu ter uma rede de credenciados, que surgiu em 2003 e já conta com trezentos clientes em todos os Estados onde atua, com exceção de Goiás. Trata-se de empresas já existentes que entram em contato com a DPaschoal para passarem a fazer parte de um sistema que lhes dará como principal vantagem a transferência da imagem da marca, além de treinamento e *know-how*. Para a DPaschoal é uma oportunidade de ampliação do negócio e de estar presente em cidades menores, onde não faria sentido abrir uma loja própria.

Além das mais de duzentas lojas e dos trezentos credenciados, a DPaschoal também realiza a venda de produtos pela internet, embora isso seja feito apenas para formação de imagem da marca, pois esse não é o foco da empresa, dado que ela não quer ser um revendedor de autopeças, mas um prestador de serviços.

As atividades de comunicação da marca incluem propaganda, publicidade, promoções, realização de eventos e material de ponto-de-venda. Os planos de mídia da DPaschoal contam com televisão, mídia impressa, rádio, mídia exterior e pedágios nas estradas.

Há duas estratégias na comunicação da DPaschoal que devem ser comentadas: a utilização de *co-branding* e o recurso a personagens que simbolizam a marca.

O *co-branding* é realizado com diversas marcas de autopeças com boa reputação no mercado, como já foi dito anteriormente. É importante que essas marcas tenham a mesma filosofia da DPaschoal, a fim de que a imagem da marca se fortaleça. A estratégia de *co-branding* não se aplica simplesmente ao nível da comunicação, mas às parcerias com empresas que se tornam exclusivas na DPaschoal. O *co-branding* mais forte e consistente é realizado com a fabricante de pneus Goodyear.

A utilização de personagens começou na década de 1980, com três personagens. A técnica foi utilizada para aumentar a diferenciação da marca, pois só a DPaschoal tem o “Alemão”, que ajuda a tangibilizar o processo de atendimento e personifica o mecânico de

confiança,. Para complementar, segundo *site* da empresa (DPASCHOAL, 2005): “temos que criar símbolos que representem nossa filosofia, nossa história e nossa própria equipe, sempre desperta, alegre, prestativa”.

A responsabilidade social sempre esteve presente na DPaschoal, mesmo antes de o termo existir. Os fundadores, desde a década de 1950, já atuavam em causas educacionais e sociais nas comunidades onde havia lojas DPaschoal. A Fundação Educar, criada em 1989, surgiu justamente da necessidade de aprimorar suas ações sociais, especialmente as ações voltadas para a educação, tema que sempre preocupou a empresa. As causas sociais da DPaschoal são educação, voluntariado e meio ambiente.

Quanto ao portfólio da marca DPaschoal, há que comentar sobre as submarcas utilizadas pelos credenciados e as submarcas dos diversos serviços oferecidos pela empresa. São cinco submarcas utilizadas pelos credenciados, e em três delas há um endosso da DPaschoal na própria logomarca. Com relação aos serviços, a empresa utiliza submarcas para os serviços relacionados ao pagamento, às garantias estendidas, às assistências 24 horas e aos serviços especiais. A marca DPaschoal está inserida em quase todas as logomarcas criadas para os serviços. Para que as marcas dos serviços sejam condizentes com a identidade da marca DPaschoal, a empresa procura escolher nomes que sejam auto-explicativos - ou seja, que gerem rápida identificação com o que o serviço oferece (por exemplo, SOS Baterias para assistência 24 horas para reparos de bateria) -, e que agrega o endosso (“*by DPaschoal*”) nas logomarcas, além de divulgá-las nas lojas e nos materiais de comunicação da empresa.

A empresa desenvolve e implementa várias formas de comunicação da marca de maneira sinérgica. Apesar de falar com diversos públicos (consumidores finais e donos de frotas, urbanos e rurais), a empresa adota a mesma marca (DPaschoal), assim como as mesmas logomarcas de serviços, caso eles sejam oferecidos a mais de um público. A comunicação também é alinhada, havendo adaptações na linguagem apenas quando a comunicação é mais específica.

Os pontos de contato da marca com os clientes são cuidadosamente planejados, para garantir uma coerência e fazer com que os valores e princípios da empresa, já alinhados com a identidade da marca, de fato se expressem na forma como os clientes são atendidos. Para tal, a área de marketing desenvolve uma comunicação que visa transmitir o posicionamento da marca e a empresa investe no treinamento dos funcionários e nos *layouts* das lojas para que o atendimento siga determinados padrões. O resultado de tudo isso é monitorado por meio de pesquisas de marketing e da pesquisa contínua que mede a satisfação dos clientes.

Vale mencionar que a inovação sempre esteve presente na DPaschoal, uma vez que a empresa foi pioneira na adoção de um novo conceito de loja para venda de pneus, que lhe rendeu o nome “boate de pneus”. Sendo assim, a DPaschoal foi a primeira a chegar ao mercado com um novo canal de distribuição e um novo posicionamento, buscando a excelência no atendimento.

Com relação aos recursos para gerenciar a marca, a empresa conta com um guardião da marca - o próprio gerente de marketing, que é assessorado por uma equipe que cuida principalmente da comunicação da marca e das atividades de gerenciamento do relacionamento com os clientes.

5 Considerações finais

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o papel das marcas na construção de relacionamentos entre varejistas e clientes, iniciou-se analisando a estratégia de mercado de varejo, que pressupõe a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Verificou-se que uma das oportunidades para os varejistas criarem essas vantagens é buscar a fidelidade do cliente, o que significa que este esteja comprometido a fazer compras em uma determinada loja. Uma das formas usadas pelos varejistas para conquistar a fidelidade dos clientes é o

posicionamento, isto é, criar uma imagem distintiva do varejista na mente dos clientes por meio de um composto de varejo único.

Analisando a posição de diversos autores, concluiu-se que a fidelidade está diretamente associada à manutenção de um relacionamento de longo prazo, que tende a gerar uma maior lucratividade para os varejistas. O marketing de relacionamento visa à atração, manutenção e aperfeiçoamento de relacionamentos com clientes. Estudos mostraram que, em panificadoras e confeitarias, o modelo de relacionamento com o cliente predomina em detrimento do modelo transacional; e, em supermercados, ficou clara a importância da experiência de compra do consumidor para a formação da sua lealdade. Essa experiência deve ser oferecida por varejistas de forma sinestésica, ou seja, despertando os cinco sentidos dos clientes.

A marca é um dos elementos mais importantes do composto de varejo e pode funcionar como uma forma de construir relacionamentos com os clientes e torná-los fiéis, criando uma imagem de fato distintiva, e até mesmo um elo emocional e duradouro. Para tal, é importante que os varejistas dêem mais foco à prestação de serviços aos clientes, e não apenas à venda de produtos, comecem pela construção da marca internamente envolvendo os funcionários na promessa da marca, busquem oferecer aos clientes uma experiência única e pessoal e conectem-se com eles despertando sentimentos de proximidade, afeição e confiança.

Considerando-se tudo o que foi apresentado e analisado sobre o caso DPaschoal, conclui-se que a empresa adota diversas estratégias para construir e gerir sua marca. No entanto, determinados aspectos devem ser apontados como os princípios para a construção da marca DPaschoal. Da trajetória da construção da marca, na fase inicial, o fato de a empresa já ter começado com valores bem definidos, uma postura ética e com a intenção de prestar um serviço de qualidade, adotando a estratégia de diferenciação em relação a tudo o que havia no mercado. Num segundo momento, o fato de a empresa ter se expandido por outras cidades e Estados e ter investido na construção da marca de dentro para fora da empresa, distribuindo lucros a seus funcionários já na década de 1970. Além disso, durante toda a trajetória da empresa, a inovação esteve presente tanto no formato da loja como nos serviços prestados.

A principal diferenciação da DPaschoal em relação a seus concorrentes (milhares de centros automotivos e demais empresas que revendem autopeças e prestam serviços automotivos) é justamente o seu porte e a força da marca, que dão garantia ao cliente de que não será enganado e de que terá um serviço de valor agregado. Os funcionários da DPaschoal costumam dizer que “a legitimidade é a confiança”. A legitimidade é conseguida entregando-se aquilo que a empresa promete, por meio do desenvolvimento de competência técnica e de muito treinamento com os funcionários. O objetivo no âmbito interno é conseguir conciliar discurso e prática. E a confiança é conseguida com uma postura ética. No âmbito externo, o mais importante para a empresa é conhecer bem o cliente, compreender suas necessidades e seus desejos e perceber como ele está avaliando a marca.

Além da legitimidade e da confiança, outro pilar que garante a diferenciação e a solidez da marca é o prazer. O prazer está muito ligado ao fator emocional e, para o cliente da DPaschoal, o prazer seria “ter o carro em ordem”, isto é, a sensação de missão cumprida. Enfim, além de garantir que o cliente saia satisfeito do centro automotivo por ter recebido um atendimento ético e eficiente, a DPaschoal busca criar um vínculo emocional com ele.

6 Referências Bibliográficas

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

BERRY, Leonard L. *Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n.4, p. 236-45, 1995.

BERRY, Leonard L.; LAMPO, Sandra S. *Branding labour-intensive services*. **Business Strategy Review**. [S.l.], v. 15, issue 1, Spring 2004.

CHUDZIKIEWICZ, Fabíola F. *et alii*. Fatores explicativos da satisfação e lealdade do cliente no mercado de panificadoras e confeitarias independentes *In: ANGELO, Cláudio F. de; SILVEIRA, José A. G. da. Varejo competitivo*, v. 10. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

DARROCH, J. e outros. *The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). The Journal of Marketing - Theory and Practice*, v. 12, n.4, p. 29-38, *fall* 2004.

DEMARCHI, Celia. De carona no agronegócio. **Revista Exame**, edição Melhores e Maiores. São Paulo, p. 192-4, jul. 2004.

DONELLY Jr., James H.; BERRY, Leonard L.; THOMPSON, Thomas W. *Marketing financial services – a strategic vision*. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1985.

DPASCHOAL. Disponível em <<http://www.dpaschoal.com.br>>. Acesso em: 11/04/2005.

ESPARTEL, Lélis B. Um estudo longitudinal na formação da lealdade do cliente no contexto supermercadista. *In: ANGELO, Cláudio F. de; SILVEIRA, José A. G. da. Varejo competitivo*, v. 10. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

GLOVER, Ron K. *Identity building begins on inside. Business Marketing*. [S.l.], p. 38, aug. 1993.

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

GRONRÖOS, Christian. *Service marketing and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

KAPFERER, Jean-Noël. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin Lane. *O brand report card. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Planejamento de marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementing and control*. 7th ed. London: Prentice-Hall International, 1991.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MITCHELL, Colin. *Selling the brand inside. Harvard Business Review*. Boston, v. 80, n. 1, jan. 2002.

OLIVER, Richard. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin McGraw-Hill, 1997.

PATTON, Michael Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: SAGE, 1987 *apud* YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

SALOMÃO, Miriam T. **O impacto dos esforços de relacionamento de uma empresa na fidelidade de seus clientes: um estudo no varejo de São Paulo**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SHETH, Jargdish; PARVATIYAR, Atul. *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n.24, p. 255-71, *fall* 1995.

TORELLA, John. **Branding no varejo: estratégia e gestão**. São Paulo: Ed. Inteligentes, 2004.

TOSTI, Donald T.; STOTZ, Rodger D. *Building your brand from the inside out. Marketing Management*. [S.l.], v. 10, n. 2, p. 28-33, jul./aug., 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.