

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**KAROLINE MOREIRA DE SOUZA**

**CARACTERÍSTICAS DE POSICIONAMENTO DE MARCA: UM ESTUDO SOBRE  
A VICTORIA'S SECRET**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2014**

**KAROLINE MOREIRA DE SOUZA**

**CARACTERÍSTICAS DE POSICIONAMENTO DE MARCA: UM ESTUDO SOBRE  
A VICTORIA'S SECRET**

**Monografia, apresentada ao Curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa como requisito para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue.**

**Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2014**

**KAROLINE MOREIRA DE SOUZA**

**CARACTERÍSTICAS DE POSICIONAMENTO DE MARCA: UM ESTUDO SOBRE  
A VICTORIA'S SECRET**

**Monografia, apresentada ao Curso de  
Secretariado Executivo Trilíngue da  
Universidade Federal de Viçosa como  
requisito para obtenção do título de  
bacharel em Secretariado Executivo  
Trilíngue.**

APROVADA: 28 de janeiro de 2014.

Prof<sup>a</sup>. Rosália Beber de Souza  
(Membro da Banca Avaliadora)  
(UFV)

Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima  
(Membro da Banca Avaliadora)  
(UFV)

Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer  
(Orientador)  
(UFV)

*Dedico este trabalho primeiramente à minha mãe, Cássia, que é minha maior incentivadora e companheira. Através de sua maestria e amizade me ensinou valores que são parte de meu caráter. Sua companhia e lealdade nunca deixaram eu me sentir só ou sem direcionamento. Este trabalho também é dedicado ao meu irmão, Lucas, que me ensina diariamente como ele é insubstituível, independente do quão diferente nós somos um do outro. A vocês, eu só desejo felicidades!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela força e fé, que sempre me moveram e me auxiliaram a tomar as decisões necessárias, e pelas oportunidades que me foram concebidas.

Aos meus pais, por serem sempre um exemplo que, se não seguido, aprendido. São de única relevância para minha formação enquanto mulher e profissional. Obrigada pelo amor, pela dedicação e pelos ensinamentos que tive durante todos estes anos.

Agradeço à minha família, em especial ao meu irmão, que mostrou que, sem ele, minha vida não faria sentido. Sua personalidade e caráter insistem em me ensinar a cada dia que eu não consigo deixar de te amar.

Agradeço ao Movimento de Empresas Juniores, pois, sem ele, minha graduação seria incompleta. Ser empresária júnior é o maior orgulho que tenho. Esse movimento faz e sempre fará a diferença, não tenho dúvida.

Amigos, obrigada! Aos que conheci em Viçosa, aos que levei para lá e aos que ficaram. Vocês são muito importantes e despertam o melhor em mim.

Agradeço à UFV, que transformou minha vida para melhor, muito melhor. Foi a decisão mais sábia mudar-me para Viçosa, tenho certeza disso.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que estiveram comigo durante estes anos. A vocês que me ajudaram, me alegraram e me ensinaram, o meu muito obrigada pelo companheirismo, carinho e respeito.

## RESUMO

Este estudo traz uma abordagem focada na gestão de marcas, mais precisamente no posicionamento de marcas no setor de vestuário dos Estados Unidos da América em um mercado cada vez mais competitivo, complexo e moderno. Para ilustração do tema foi exposto o caso da marca estadunidense de moda íntima Victoria's Secret. O objetivo central deste trabalho é demonstrar quais as ações de posicionamento a marca utiliza para se diferenciar no mercado. O presente estudo possui caráter bibliográfico e como resultados, a marca opta por se destacar no mercado através de três estratégias principais: o relacionamento com o cliente, o papel das modelos (*Angels*) e o Victoria's Secret Fashion Show.

**Palavras-chave:** Marcas. Posicionamento de Marcas. Victoria's Secret.

## **ABSTRACT**

This study brings an approach on brand management, especially on branding in the USA garment sector in a market which is getting more and more competitive, complex and modern every day. For the practical briefing of the subject, the case of the american underwear brand Victoria's Secret was displayed. The main goal of this work is to demonstrate which branding strategies had been carried by Victoria's Secret in order to keep its presence in the market. The present study has a bibliographic character and as results, the strategic brand actions, implemented by Victoria's Secret, contained three main focuses: the customer relationship, the Angels role and the Victoria's Secret Fashion Show.

**Key-words:** Brands. Branding. Victoria's Secret.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Prisma da Marca .....	17
Figura 2 – Composição da Marca .....	29
Figura 3 – Esquema do Trabalho .....	33
Figura 4 – Leslie Wener .....	42
Figura 5 – <i>Angels</i> no Victoria's Secret Fashion Show 2013.....	43
Figura 6 – Loja da Victoria's Secret em Miami, Flórida – EUA.....	45
Figura 7 – Loja da Victoria's Secret em Orlando, Flórida – EUA.....	45
Figura 8 – <i>Angels</i> .....	49
Figura 9 – Divulgação da linha Sport Bras Tour.....	50
Figura 10 – Página inicial do <i>site vsallaccess</i> .....	51
Figura 11 – Comentários do vídeo da canal do <i>youtube</i> da marca .....	52
Figura 12 – Comentários acerca da postagem na página do <i>facebook</i> .....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Meios de Diferenciação .....	22
Tabela 2 – Bibliografias Utilizadas no Trabalho .....	35
Tabela 3 – Bibliografias Acerca da Marca em Estudo.....	36
Tabela 4 – Características de uma Boa Categorização .....	39
Tabela 5 – Mudança da Estrutura de Referência Competitiva da Marca Victoria's Secret.....	46
Tabela 6 – Resumo das Estratégias de Posicionamento Utilizadas pela Victoria's Secret.....	54

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	JUSTIFICATIVA.....	12
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	Objetivo Geral.....	15
3.2	Objetivos Específicos.....	15
4	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
4.1	Marcas.....	16
4.2	Posicionamento da Marca .....	20
4.2.1	Estrutura de Referência Competitiva .....	23
4.2.2	Identificação de Pontos de Paridade e Diferença da Marca com Base na sua Estrutura de Referência .....	26
4.2.3	Elementos da Essência da Marca .....	29
5.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	32
6.	A MARCA EM ESTUDO – VICTORIA’S SECRET.....	41
6.2	Posicionamento de Marca .....	44
6.2.1	Estrutura de Referência Competitiva .....	44
6.2.2	Pontos de Diferença da Marca .....	46
6.2.3	Essência da Marca .....	53
7.	CONCLUSÃO .....	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	ANEXO A - Representação dos EUA no Mercado de Vestuário .....	61

## 1. INTRODUÇÃO

O objeto desta pesquisa é o posicionamento de marca, também conhecido na literatura pelo termo inglês *branding*. De acordo com Sherry Jr.<sup>1</sup> (2006, p. 46), “os fabricantes identificavam suas criações para distingui-las”, seja por meio de mãos pintadas nas cavernas pré-históricas da França ou de blocos fundidos e gravados da Pirâmide do Egito. Kotler (2012) afirma que os primeiros sinais de *branding* na Europa surgiram por meio da imposição das associações medievais, para que os artesãos marcassem seus produtos com o intuito de resguardarem a si e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o *branding* surge no momento em que os artistas passaram a assinar suas obras.

A marca era conceituada como uma “embalagem” que diferenciava um produto do outro, identificando sua origem e seu fabricante, afirma Kotler (2012). Essa caracterização foi conservada em uma sociedade cujo principal atributo era a produção em massa – seguiam as orientações tradicionais de *marketing* voltadas para produção e venda. Dessa forma, a orientação para a produção baseia-se em produzir bens de consumo e serviços de forma eficiente e em promovê-los para os clientes. A orientação para vendas dedica-se, além de à produção de bens e serviços, ao consumo dos clientes.

Essa característica permitia que a sociedade aceitasse todo e qualquer produto ofertado pelo mercado, uma vez que a qualidade, a necessidade dos clientes e o valor agregado não eram importantes naquele momento.

A orientação voltada para *marketing* foca-se em atender – pela produção e oferta de bens e serviços – às necessidades e demandas de que os clientes acreditam precisar.

A principal diferença entre essas orientações é que as duas primeiras focam em fazer com que os clientes consumam seus serviços e bens produzidos (pensam de dentro para fora), enquanto a orientação voltada para o *marketing* adota a perspectiva oposta (de fora para dentro) ao basear sua cadeia produtiva no que os clientes ditam ou desejam.

---

<sup>1</sup> John F. Sherry Jr., professor de Marketing no Kellogg School of Management nas duas últimas décadas, é, atualmente, titular da cátedra Ray W. e Kenneth G. Herrick Professor of Marketing na University of Notre Dame. É graduado em Artes pela University of Notre Dame e mestre e Ph.D. em Antropologia pela University of Illinois at Urbana-Champaign.

Ainda assim, as empresas não conseguiam proporcionar nenhuma experiência que agregasse o valor suficiente para que seus clientes percebessem os benefícios daquele consumo, sejam eles pessoais, sociais e, ou, funcionais.

Nesse contexto, Churchill e Peter (2000) desenvolveram uma extensão da orientação para *marketing* denominada orientação para valor. Ela, por sua vez, “centra-se em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir relacionamentos duradouros. O marketing voltado para o valor baseia-se em seis princípios que incentivam os profissionais dessa área a (1) concentrar-se na criação e entrega de valor para o cliente; (2) oferecer aos clientes um valor maior do que os concorrentes oferecem; (3) mudar ambientes, quando necessário, para melhorar as chances de sucesso; (4) usar equipes interfuncionais quando elas melhoram a eficiência e eficácia das atividades de marketing; (5) melhorar continuamente o planejamento, implementação e controle de marketing; e (6) considerar o impacto das atividades de marketing sobre os outros *stakeholders*.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 21).

A evolução do conceito e da utilização do *marketing* nas empresas fez com que o próprio significado da marca tenha uma nova interpretação. Com o aumento da competitividade das empresas para se manterem no mercado, o papel das marcas na gestão das organizações para seu posicionamento coerente no mercado tornou-se indispensável para que essas empresas conseguissem obter vantagem competitiva perante a concorrência.

Esse fato não se distancia da realidade do setor de vestuário. Uma vez que há diversas marcas ofertando produtos de qualidade e que atraem seus públicos-alvo, as empresas desse setor sentem cada vez mais a necessidade de se diferenciar, tendo como intuito adquirir uma posição especial no gosto dos consumidores e, assim, obter vantagem competitiva.

Dessa forma, o problema que o presente estudo propõe-se a solucionar é: **quais as características de posicionamento de marca de produto utilizadas no ramo de vestuário dos EUA?**

Para responder esta pergunta de pesquisa será estudada as características de posicionamento da marca Victoria's Secret, que atua no ramo de vestuário nos EUA.

## 2. JUSTIFICATIVA

Estudar o desenvolvimento e permanência das marcas no mercado do setor de vestuário torna-se relevante, na medida em que as mudanças no mundo da moda se dão em uma velocidade cada vez maior.

O conceito de moda surgiu entre o fim da Idade Média e o início da Renascença, no século XV.

No passado, o conceito de moda era associado apenas ao vestuário, principalmente nas áreas mais especializadas do segmento feminino de roupas: a alta-costura e, mais recentemente, o *prêt-à-porter* ou *read-to-wear*. Na última década, entretanto, o conceito de moda se espalhou por vários outros segmentos - perfumes e cosméticos, óculos, acessórios. (COBRA, 2007, p. 11)

Essa redefinição do conceito de moda deu-se muito ao fato das transformações que o estilo de vida da sociedade sofreu, especialmente nas três últimas décadas. Nesse sentido, a comunicação entre as características individuais e comportamentais e a realidade de vida de cada um define as motivações de compra dos clientes.

Segundo Cobra (2007, p. 18) “a mudança é o único fator constante na moda”. Nesse segmento, os produtos possuem um ciclo de vida muito curto, uma vez que a moda se transforma, em média, a cada seis meses. Ela evoluiu, tornou-se global e é responsável por números expressivos na economia mundial – principalmente artigos do setor têxtil e de vestuário. De 1990 a 2001, esse segmento, que é basicamente regido por Estados Unidos e União Europeia, cresceu 62% – de US\$212 bilhões para US\$342 bilhões, afirma Cobra (2007).

Segundo Clifford (2013) “[...] em 2012, as exportações têxteis e de vestuário dos EUA totalizaram US\$ 22,7 bilhões (R\$ 49,9 bilhões), alta de 37% em relação a 2010”.

“Um setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou classe de produtos que são substitutos próximos uns dos outros”. (KOTLER, 2012, p. 296).

Cobra (2007, p. 21) argumenta que “nos Estados Unidos, o setor de vestuário é constituído por 274 milhões de habitantes, com um potencial de consumo de US\$185 milhões anuais”. Os EUA são um dos países mais participativos no quesito

de importação, exportação e gasto com vestuário, conforme pode-se observar no Anexo A – Representação dos EUA no mercado de vestuário.

Para que os Estados Unidos consigam movimentar um montante tão significativo na sua economia, é necessário que as marcas envolvidas no segmento tenham um bom desempenho. Sendo assim, é relevante que elas saibam posicionar-se adequadamente em um mercado caracterizado pela sua constante mutação.

Por meio do posicionamento adequado, a marca consegue estabelecer para si uma posição única no mercado e entregar uma proposta de valor focada no cliente. Dessa maneira, ela expressa um motivo convincente do por que seu grupo-alvo de consumidores deve comprar determinado produto e, conseqüentemente, mantêm-se competitiva.

Para ilustrar a importância do posicionamento de marcas, foi escolhido o setor de vestuário e, dentre as marcas, identificou-se a Victoria's Secret.

Segundo o *site* sobre a marca no Brasil ([victoriasecretbrasil.com](http://victoriasecretbrasil.com)) – não é oficial da marca –, a primeira loja da Victoria's Secret foi fundada pelo empreendedor – visionário – Roy Raymond em 1977, com uma proposta muito clara: acabar com o desconforto dos homens ao comprarem *lingerie*. No primeiro ano, a marca obteve vendas no valor de US\$500 mil. Após cinco anos de fundação, o empresário vendeu a empresa (com seis lojas e um catálogo) para Leslie Wexner, criador da The Limited, por US\$1 milhão.

Victoria's Secret expandiu rapidamente pelos pólos comerciais dos Estados Unidos durante a década de oitenta. Já no início da década seguinte, a marca tornou-se a maior varejista de *lingerie* americana ao superar o valor de um bilhão de dólares em vendas.

A importância de se estudar o objeto de posicionamento de marca no setor de vestuário estrutura-se (1) no entendimento de como a teorização é aplicada nas organizações desse setor e (2) na compreensão das ações estratégicas de gestão de marcas para a sobrevivência das empresas no mercado.

Em um mercado em que a concorrência é acirrada, as organizações do setor de vestuário passaram a trabalhar o conceito de marca buscando a diferenciação pela criação de experiências inovadoras de consumo.

Dessa forma, a empresa atinge a satisfação dos desejos tangíveis e intangíveis do público-alvo, de forma que a marca se torna importante para quem a consome. Esse processo é relevante para que a empresa se torne diferenciável e se mantenha competitiva em um mercado em que seus produtos aproximam seus consumidores de grupos e tribos, expressando seus valores e, ao mesmo tempo, diferenciando-os da multidão.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Descrever as características de posicionamento da marca Victoria's Secret, que atua no ramo de vestuário nos EUA.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar a estrutura de referência da marca em estudo;
- Identificar os pontos de paridade e de diferença da marca em estudo em relação às da concorrência, com base na sua estrutura de referência;
- Apontar os elementos essenciais do posicionamento da marca em estudo.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos e teorias encontrados na literatura, necessários ao embasamento teórico deste trabalho.

A fundamentação teórica baseia-se no aprofundamento sobre o objeto de estudo, tendo como finalidade uma maior compreensão sobre o tema analisado na pesquisa.

### 4.1 Marcas

Conforme a competição se intensifica, as marcas tornam-se cada vez mais importantes. Por esse motivo, as organizações passam a reconhecer seu importante papel ao atuarem como uma ponte entre mercados, segmentos ou categorias, sustentando uma posição competitiva – principalmente se os mercados existentes se tornarem muito acirrados e, ou, sofrerem queda.

Sendo assim, a marca é estabelecida na criação de valor para o cliente e na contínua geração de vantagem competitiva para a organização. Kotler (1999) defende que:

A arte do marketing é, em grande parte, a arte de construir marcas. Algo que não tenha marca será provavelmente considerado uma commodity, um produto ou serviço genérico. Nesse caso, o preço é que fará a diferença. Quando o preço é a única coisa que conta, o único vencedor é o que produz com baixo custo. (KOTLER, 1999, p. 86)

De acordo com Kotler (2012, p.256) a *American Marketing Association* (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

Kotler (2012) define marca considerando o ponto de diferença entre as demais de sua categoria da seguinte forma:

Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis - isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis - isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos. (KOTLER, 2012, p. 258)

Calkins<sup>2</sup> (2006), ao definir o termo, concentra-se no relacionamento marca-cliente e em que a marca remete ao cliente.

Uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço. A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas. Uma marca é bem parecida com a reputação. (CALKINS, 2006, p. 1)

As marcas possuem a capacidade de influenciar a forma como as pessoas veem os produtos. O produto está moldado pela marca, de forma que o consumidor não consegue perceber apenas o produto e, ou, o serviço. Ele enxerga-o associado à marca.

Sendo assim, a forma como as pessoas percebem algo é muito mais relevante do que a verdade absoluta no gerenciamento de marcas. Calkins (2006, p. 2) afirma que “geralmente, a questão não é qual produto ou serviço é melhor; a questão é qual produto ou serviço as pessoas *acham* que é melhor”.

As marcas atuam como prismas, de forma que as pessoas conceituam um produto por meio de suas características, seus benefícios e pela marca, que pode valorizar ou desvalorizar o produto.

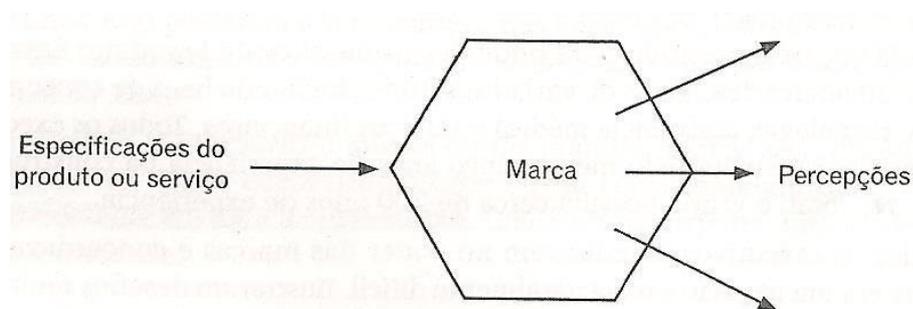


Figura 1 – Prisma da Marca  
Fonte: Calkins (2006, p. 3)

Além de identificar a origem ou o fabricante do produto, as marcas desempenham o papel de oferecer aos consumidores experiências que,

---

<sup>2</sup> Tim Calkins é professor-associado de Marketing na Kellogg School of Management e co-diretor do programa Kellogg on Branding. É consultor de empresas mundiais em estratégia de *marketing* e *branding*. Antes de entrar na Kellogg, trabalhou na Kraft Foods por 11 anos, gerenciando marcas como A.1., Steak Sauce, Miracle Whip e Taco Bell. Graduado em Administração pela Yale University, fez MBA na Harvard Business School.

posteriormente, atuarão como o grau comparativo entre a marca e outro produto idêntico ou similar.

Para as empresas, elas também possuem importantes funções no rastreamento de produtos, protegem as empresas juridicamente em relação (1) aos recursos/aspectos exclusivos do produto, (2) ao nome da marca, (3) aos processos de manufatura e (4) às embalagens, ou seja, todos os direitos de propriedade intelectual possibilitam que a empresa possa investir na marca com segurança e aproveitar desse ativo.

Kotler (2012, p. 258) afirma que “para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário”.

Portanto, as marcas fazem muito mais que simplesmente endossar produtos e serviços: elas conectam seus consumidores.

Uma vez que a marca crie esse vínculo forte com as pessoas, um vínculo que elas considerem emocional ou praticamente essencial para suas vidas, então a marca se torna uma ‘âncora’ na qual se pode acreditar, mais permanentemente e mais desejada do que muitas outras coisas(...). Uma marca corporativa forte não apenas gera maiores lucros vindos dos clientes; ela também conduz o comportamento dos funcionários e dos acionistas. As marcas corporativas têm um impacto forte e direto no moral dos funcionários, em recrutamento e retenção, o que obviamente pode se transformar em melhor serviço para o cliente, ideias e produtividade e capital humano. (FISK, 2008, p.124-125)

Marcas fortes tornam as empresas fortes. Por se tratar de uma entidade associativa que se origina na realidade, mas que reflete as percepções no plano abstrato, é necessário que a marca seja administrada continuamente para que continue agregando resultados para a organização – sejam de curto ou longo prazo.

No livro *Administração de Marketing*, Kotler (2012, p. 259) afirma que a gestão de marcas (ou *branding*) significa “dotar de bens e serviços com o poder de uma marca (...). O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa”.

A gestão de marca concentra-se em criar diferenças significativas para aquele produto dentro de determinada categoria para que os consumidores sejam

convencidos de que aquele produto é sua melhor opção de compra, argumenta Kotler (2012).

Essas diferenças podem relacionar-se com as características e vantagens do produto em si – quando os produtos de determinada marca são inovados continuamente, por exemplo – ou focar na criação de vantagem competitiva em atributos não relacionados com o bem de consumo em si. Os líderes de categoria, Gucci, Louis Vuitton e Chanel, compreenderam as motivações e desejos de seus respectivos grupo alvo de consumidores e criaram imagens cativantes e relevantes para seu produto, de acordo com Kotler (2012).

Fisk (2008, p. 124) afirma que “cada vez mais as marcas são um dos mais significativos geradores de valor para os acionistas, ativos intangíveis incrivelmente valiosos, aumentando a quantidade e a possibilidade de lucros futuros. (...) Esses lucros potenciais futuros gerados pela lealdade dos clientes à marca são frequentemente chamados de *brand equity*”.

O *brand equity* é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca. (KOTLER, 2012, p. 260)

Quando a empresa opta por analisar o *brand equity* sob a perspectiva dos clientes, o principal resultado dessa análise é que o poder da marca resume-se ao sentimento que os consumidores têm dela – no que eles veem, leem, ouvem, pensam e sentem com relação às experiências que a marca lhes proporciona.

Se a marca possui um *brand equity* positivo, isso significa que os consumidores reagem favoravelmente aos bens e, ou, serviços e às atividades de *marketing* quando a marca é identificada. Do mesmo modo, um *brand equity* negativo é resultado de uma reação não tão favorável aos esforços de *marketing* da empresa.

Para a construção do *brand equity* nas empresas, os gerentes da marca trabalham com a perspectiva de construir corretas estruturas de conhecimento de marca para os consumidores certos. Do ponto de vista da administração de *marketing*, Kotler (2012, p. 266) argumenta que existem três conjuntos de impulsionadores de *brand equity*: “(1) as escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, URLs, logomarcas, símbolos, personagens,

representantes, slogans, *jingles*, embalagens e sinais); (2) o produto e todas as atividades de marketing e programas de marketing associados a ele; e (3) outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa)”.

Como se pode perceber, o principal desafio dos profissionais de *marketing* (ou gerentes de marca) na construção de uma marca forte é o de oferecer aos clientes experiências satisfatórias com seus bens e serviços de forma que produzam associações mentais positivas com o conhecimento da marca. Nessa perspectiva, o *brand equity* desempenha para as empresas o papel de uma “ponte” estratégica entre o seu passado e futuro.

#### **4.2 Posicionamento de Marca**

A teoria do posicionamento surgiu na década de 1970 e, segundo Minadeo (2008, p. 203), seus teóricos Ries e Trout (1987) “defendem a ideia de que mais importante do que a criatividade na propaganda é a busca por uma posição na mente do consumidor”.

Segundo eles, a mente humana recebe diariamente inúmeros estímulos e mensagens sobre consumo. Assim, essas informações são sistematizadas na forma de “escadinhas mentais”. Dessa forma, o sucesso da marca está proporcionalmente relacionado com o “degrau” que ela ocupa na mente do consumidor: quanto mais alto a marca estiver na escada, maior seu sucesso.

Pavitt (2003, p. 21) explica que o posicionamento de marca “é principalmente o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém”. Já para Guimarães (2003, p. 87) “o branding é uma filosofia de gestão de marca, ou seja, uma maneira de agir e pensar sobre uma determinada marca”.

Churchill e Peter (2000, p. 222) definem posicionamento da seguinte maneira:

[...] a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente de compradores potenciais. O resultado - o posicionamento do produto - é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com outras alternativas. (CHURCHILL; PETERS, 2000, p. 222)

Tybout e Sternthal (2006, p. 11) referem-se ao posicionamento como o “significado específico pretendido para uma marca nas mentes dos consumidores.

Mais precisamente, um posicionamento de marca articula a meta que um consumidor atingirá ao usá-la e explica por que é superior a outros meios de realizar essa meta”. Ainda, Kotler argumenta que:

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto da tomada de decisão. (...) O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no cliente, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto. (KOTLER, 2012, p. 264)

Reforçando a citação acima, Nunes e Haigh (2003, p. 119), argumentam que o posicionamento de marca deve ser objetivo (claro), consistente e relevante (...).

A clareza é alcançada através do uso consistente de todo o marketing da empresa (exemplo: preço, design do produto, imagem e seleção do canal) de forma a garantir a mesma mensagem e consistência das ações para seus consumidores, distribuidores, fornecedores e demais públicos.

Para que um posicionamento seja eficaz, é necessário que ele possua uma visão do presente – da realidade da organização – e, ao mesmo tempo, uma visão de futuro. Se o posicionamento estiver focado na atual situação de mercado, não terá referência do futuro da marca. Porém, não deve centrar-se no futuro para que não se torne impossível de alcançar. O verdadeiro ideal do posicionamento é que alcance um equilíbrio entre o que a marca é e o que ela poderia ser.

O posicionamento de marca envolve o processo de dotar produtos e serviços com as vantagens que se acumulam na construção de uma marca forte. (...), a marca apresenta uma série de dimensões pelas quais o consumidor a percebe, formando múltiplas facetas do conhecimento de marca. (KELLER *apud* MUNIZ; MARCHETTI, 2006, p. 2)

É explanado por Aaker (1996, p. 221), que uma posição de marca bem concebidas e implementadas traz uma série de vantagens à organização: (1) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (2) proporcionam opções de expansão da marca; (3) melhoram a memorização da marca; (4) dão significado e concentração para a organização; (5) geram uma vantagem competitiva; (6) ocupam

uma posição sólida contra a concorrência; (7) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (8) provêm eficiências em termos de custos de execução.

A partir do momento em que está estabelecido no mercado, o foco passa a ser a manutenção do posicionamento da marca. Há casos em que é possível dar continuidade no posicionamento sem alterações. Entretanto, na maioria dos casos, são necessárias algumas mudanças visando à conservação da marca no mercado no decorrer do tempo.

Há dois gêneros de estratégias que podem ser utilizados para engrandecer a posição de uma marca. “A primeira é fortalecê-la, que envolve manter a mesma marca e posição para tornar o posicionamento mais atraente. A segunda envolve alavancagem, em que um posicionamento é usado para estender a equidade da marca para novos produtos.” (TYBOUT e STERNTHAL, 2006, p. 21)

Kotler explana algumas possibilidades que as empresas têm para diferenciar seus bens e serviços no mercado, mostradas no quadro abaixo:

Tabela 1 – Meios de Diferenciação

Diferenciação baseada nos funcionários	Quando a empresa possui um quadro de funcionários bem treinados que preste atendimento diferenciado aos clientes.
Diferenciação baseada no canal	Baseia-se no planejamento eficiente e eficaz da organização, na cobertura, na especialidade e no desempenho dos canais de distribuição, facilitando a compra e tornando o momento mais agradável e gratificante.
Diferenciação baseada na imagem	Meio de diferenciação no qual as empresas criam imagens estimulantes e poderosas de forma a atender às necessidades sociais e psicológicas do consumidor.
Diferenciação baseada em serviços	Essa estratégia possui três níveis de diferenciação: confiabilidade, resiliência e capacidade de inovação.

Fonte: KOTLER (2012, p. 307)

De forma geral, um posicionamento de marca bem sustentado contribui de maneira importante para a manutenção da marca no mercado ao orientar as estratégias de *marketing* da empresa e ao guiar os consumidores, comunicando sua essência.

#### **4.2.1 Estrutura de Referência Competitiva**

A estrutura de referência competitiva estabelece em qual quadro de marcas uma determinada marca compete no mercado, de forma que elas sejam foco de análise de concorrência.

Decisões sobre a estrutura de referência competitiva estão intimamente ligadas às decisões sobre o mercado-alvo. Optar por atingir certo tipo de consumidor pode definir a natureza de concorrência, seja porque outras empresas já selecionaram esse segmento como alvo (ou planejam fazê-lo no futuro), seja porque os consumidores nesse segmento já estão considerando determinados produtos ou marcas em suas decisões de compra. (KOTLER, 2012, p. 295)

Cobra (1997, p.180) define a expressão de posicionamento de marca da seguinte forma:

A expressão 'posicionamento do produto ou da marca' refere-se ao lugar que o produto ocupa em um determinado mercado. Conceitualmente, a origem do posicionamento pode ser traçada por um trabalho de identificação da estrutura de mercado e também da posição da empresa em face da concorrência nesse mesmo mercado.

A determinação dos pertencentes à categoria é um início ao estabelecer a estrutura de referência competitiva. As marcas pertencentes à categoria são aquelas que competem diretamente, ou seja, com os produtos ou conjuntos de produtos que atuam como substitutos da marca (Chanel e Louis Vuitton se enquadram na mesma categoria, por exemplo).

Para uma marca que possui claros interesses em expandir seu portfólio e ingressar em novos mercados, o estabelecimento de uma estrutura competitiva mais ampla ou mais ambiciosa faz-se necessário para analisar possíveis concorrentes futuros. Possuir essa estrutura mais ampla é interessante, uma vez que as empresas são mais prejudicadas com futuros concorrentes e novas tecnologias do que com os concorrentes atuais.

É possível analisar a concorrência de duas formas: do ponto de vista do setor ou do do mercado. Kotler (2012, p. 296) define os conceitos citados da seguinte maneira:

Um setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou classe de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores podem ser classificados de acordo com número de fornecedores; grau de diferenciação do produto; presença ou ausência de barreiras à entrada, mobilidade e saída; estrutura de custos; grau de integração vertical; e grau de globalização.

Usando a abordagem de mercado, definimos como *concorrentes* as empresas que satisfazem a mesma necessidade dos clientes. (...) O conceito de mercado referente à concorrência revela um conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais do que a competição definida apenas no tocante à categoria de produtos. Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski sugerem definir o perfil dos concorrentes diretos e indiretos de uma empresa por meio do mapeamento das etapas seguidas por um comprador para obter e utilizar o produto. Esse tipo de análise destaca tanto as oportunidades quanto os desafios enfrentados por uma empresa. (KOTLER, 2012, p. 296)

O quadro de referência é uma estratégia eficiente para se desenvolver a posição da marca na estrutura de referência competitiva, uma vez que é utilizado para estimular o consumo da marca. Segundo Tybout e Sternthal (2006, p. 12) “o quadro de referência pode orientar a escolha dos alvos, identificar situações em que a marca pode ser usada e definir os concorrentes relevantes (por exemplo, marcas que anunciam servir a mesma meta)”.

Esses quadros podem ser representados de duas formas: os que são baseados nas características do produto e os representados por metas abstratas dos consumidores.

A estratégia de utilizar o quadro de referência baseado nas características infere que o consumidor interpretará que determinada marca está associada à categoria do produto. De acordo com Tybout e Sternthal (2006, p.15), “outros meios de transmitir o quadro de referência de uma marca é escolher um concorrente específico que tem características que exemplifiquem a meta que sua marca deseja atingir”. Essa escolha acontece quando o consumidor define e, ou, considera determinada marca como sendo o padrão “ouro” da categoria.

Estabelecer a presença em uma categoria ou definir um concorrente específico como quadro de referência induz a marca a competir com as demais empresas que possuem características concretas. Por outro lado, o quadro de referência baseado na meta dos consumidores atua como uma estratégia de

*marketing*, pois identifica não somente os concorrentes da categoria a que a marca pertence, mas também os potenciais concorrentes, argumentam Tybout e Sternthal (2006).

É convidativo enquadrar um produto no quadro de referência com base na meta do consumidor quando se lança um produto novo, visto que a empresa tem dificuldade em definir pontos similares com produtos substitutos presentes na mesma categoria. Entretanto, essa decisão implica uma provável confusão por parte dos consumidores em entender o que aquele produto realmente é e quais benefícios ele agrega para seus clientes. Dessa forma, é importante enquadrar concretamente a marca, utilizando produtos similares e outras características do produto para que os consumidores entendam sobre a marca ao relacioná-la com outras já familiares. Nesse sentido, Tybout e Sternthal (2006) defendem que:

De modo geral, um quadro de referência “estar baseado nas características do produto ou nas metas abstratas do consumidor” depende das decisões em questão. Ao se desenvolver um plano estratégico amplo, o posicionamento pode ser discutido em termos relativamente abstratos e visionários. Ao se executar o plano, é mais provável que o posicionamento seja articulado em termos de uma meta, categoria de produto e ponto de diferença específicos. Transformar o posicionamento baseado em metas abstratas do consumidor em termos mais específicos orienta os varejistas, que devem decidir em que prateleira colocar a marca. Também orienta os consumidores, que devem localizar a marca para compra-la. (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, p. 17-18)

É importante que os gerentes da marca definam formalmente a estrutura de referência competitiva com o objetivo de orientar o posicionamento do negócio. Em mercados estáveis, em que não há mudanças significativas a curto prazo, é possível definir os principais concorrentes. Em mercados dinâmicos, em que existem e emergem diversos concorrentes e, ou, em que a marca pretende expandir para outras categorias, múltiplas estruturas de referência podem surgir.

Há duas opções principais em relação a múltiplas estruturas de referência. Uma delas é primeiramente desenvolver o melhor posicionamento possível para cada tipo de ou classe de concorrentes e, em seguida verificar se existe uma maneira de criar um posicionamento combinado que seja sólido o suficiente para tratar todos eles com eficácia. Entretanto, se a concorrência for muito diversificada, poderá ser necessário priorizar os concorrentes e, em seguida, escolher o mais importante conjunto deles para servir como a estrutura competitiva. Uma consideração crucial é não tentar ser tudo para todas as pessoas; isso leva ao posicionamento de menor denominador comum, o que normalmente é ineficaz. Por fim, se existem muitos concorrentes em diferentes categorias ou subcategorias,

pode ser útil ou desenvolver o posicionamento no nível categórico para todas as categorias relevantes ou com um exemplar de cada categoria. (KOTLER, 2012, p. 300)

No caso de a empresa optar por estabelecer duas estruturas de referência com um conjunto de pontos de diferença e paridade – posicionamento duplo –, os pontos de paridade de uma categoria tornam-se os pontos de diferença de outra e vice-versa. Apesar de essa estratégia permitir que as marcas expandam sua cobertura de mercado e sua base de potenciais clientes, é importante que esses pontos de paridade e de diferença possuam credibilidade. Do contrário, a marca pode não se sustentar em nenhuma categoria e ser considerada ilegítima.

#### **4.2.2 Identificação de Pontos de Paridade e Diferença da Marca com Base na sua Estrutura de Referência**

Após o estabelecimento do mercado alvo e da concorrência (estrutura de referência competitiva), os gerentes da marca possuem o alicerce necessário para a definição das associações pertinentes dos pontos de diferença e paridade.

Kotler (2012, p. 298) define os pontos de diferença como “atributos ou benefícios que os concorrentes associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser equiparados por uma marca da concorrência”. Dessa forma, as marcas que possuem vários pontos de diferença são as mais fortes.

O ponto de diferença tem como objetivo apontar como a marca é superior às outras opções no quadro de referência. Tybout e Sternthal (2006) afirmam que existem dois tipos de benefícios que podem ser associados aos pontos de diferença: os benefícios funcionais e os emocionais.

Os benefícios funcionais são vantajosos quando apoiados em razões para se acreditar, de forma que esse apoio se torna característica tangível do produto. Outra forma de se declarar a superioridade do produto é quando eles são endossados pela imagem da marca, representado por quem a usa e quando a usa.

Por outro lado, os benefícios emocionais objetivam, como o próprio nome faz referência, conectar os consumidores emocionalmente. Tybout e Sternthal (2006, p. 19-20) argumentam que os benefícios emocionais “mudam a ênfase da marca, suas funções e os sentimentos obtidos pelos usuários. Esses benefícios estão relacionados à preservação das necessidades e desejos humanos básicos”.

Há marcas que prometem benefícios emocionais que atuam acerca da auto apresentação e do relacionamento pessoal com as demais pessoas. Essas marcas são, geralmente, denominadas “simbólicas” ou “de imagem” por promover seu papel na comunicação com os outros.

Há também as empresas que optam por suas marcas anunciarem benefícios emocionais focados mais internamente e que estão associados ao anseio de auto preservação, crescimento pessoal, realização e autodeterminação dos clientes.

Da mesma forma que os benefícios funcionais, Tybout e Sternthal (2006, p. 20) apontam que os benefícios emocionais “são frequentemente fundamentados em atributos ou imagem do produto, representados por pessoas e ocasiões de uso. Além disso, algumas marcas procuram representar o sentimento experimentado por seus usuários como meio de apoiar seu ponto de diferença”.

Existem três critérios que definem se uma associação de marca realmente pode atuar como um ponto de diferença, como propõe Kotler (2012) a seguir:

- Desejável pelo consumidor: a associação da marca deve possuir relevância pessoal para o consumidor, para que ele possua uma razão convincente para acreditar que aquela marca é realmente consegue entregar o benefício desejado;
- Entregável pela empresa: “a empresa deve ter os recursos internos e assumir o compromisso de criar e manter de modo viável e rentável a associação da marca na mente dos consumidores. O design do produto e a oferta de marketing devem sustentar a associação” (KOTLER, 2012, p. 298);
- Diferenciável da concorrência: finalmente, os consumidores devem considerar a associação distinta e superior em comparação ao dos concorrentes.

Segundo Kapferer (apud ROTHBARTH, 2004), o poder das marcas para influenciar os consumidores está na representação e no relacionamento. A representação é um sistema de associações mentais.

Kotler (2012) afirma que qualquer atributo relacionado com o produto e, ou, serviço pode atuar como um ponto de diferença, desde que atenda aos quesitos mencionados acima. Entretanto, esses benefícios devem representar uma

superioridade precisa para que o atributo realmente atue como um ponto de diferença e convença os consumidores.

Ao contrário, os pontos de paridade são, também, associações. Entretanto, essas associações não são necessariamente privadas da marca, de forma que podem ser compartilhadas com outras marcas da mesma categoria ou concorrência – paridade de categoria e de concorrência.

Os pontos de paridade de categoria são atributos ou benefícios tidos pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável no âmbito de uma determinada categoria de bens ou serviços. Em outras palavras, representam as condições necessárias - embora nem sempre suficientes - para a escolha da marca. (...) Podem mudar ao longo do tempo, devido a avanços tecnológicos, modificações jurídicas ou tendências de consumo.

Os pontos de paridade de concorrência são associações destinadas a anular elementos de uma marca percebidos como pontos fracos. (...) Pode implicar tanto a (1) negação dos pontos de diferença percebidos dos *concorrentes* quanto a (2) negação de uma vulnerabilidade percebida da marca como resultado de seus próprios pontos de diferença (...) - quando os consumidores sentem que, se uma marca é boa em algo (fácil de usar), não deve ser boa em algo mais (ter funcionalidades avançadas). (KOTLER, 2012, p. 299)

Por outro lado, Tybout e Sternthal (2006, p.15) afirmam que essa estratégia de apresentar os pontos de paridade de categoria para os clientes só é viável “quando o cliente-alvo estiver bem consciente do relacionamento entre um conjunto de características e uma categoria específica, mas não está familiarizado com a própria marca”.

Na escolha dos pontos de paridade e de diferença do posicionamento de uma marca, os profissionais de *marketing* costumam focar nos benefícios que ela oferece. Kotler (2012, p. 301) afirma que os “atributos da marca em geral desempenham um papel mais de apoio, fornecendo ‘razões em que acreditar’ ou ‘evidências’ de que uma marca pode, com credibilidade, afirmar que proporciona determinados benefícios”.

É ressaltado por Pinho (1996, p. 7) que ao “[...] adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem. Ele compra todo o conjunto de valores e atributos da marca”. Sendo assim, os consumidores dão mais importância aos benefícios que obterão do que ao produto em si.

### 4.2.3 Elementos da Essência da Marca

Após definir o que a marca faz pelas pessoas e como ela espera que o público se sinta, os gerentes da marca engajam-se em articular a essência da marca. Fisk (2008, p. 121) explica que, para a marca ser “atraente e duradoura, essa é uma ideia geralmente bem mais profunda do que benefícios relacionados a produto, companhia ou mesmo setor. Reflete as aspirações e não apenas necessidades; provoca em vez de simplesmente informa”.

As marcas duradouras são chamadas pelo escritor Laurence Vincent (2005, p. 7), de ‘marcas legendárias’ e segundo este autor:

Elas representam conceitos, valores e objetos que os consumidores usam para interpretar o significado da própria vida. As percepções dos consumidores das Marcas Legendárias vão além da compreensão racional de qualidade, função ou valor monetário. As marcas, muitas vezes, são descritas como representantes da personalidade do consumidor. A resposta frequentemente ouvida é que a Marca Legendária “muito parecida comigo” ou “muito parecida com pessoas que admiro”.



Figura 2 – Composição da Marca  
Fonte: Fisk (2008, p.121)

A Figura 2 – Composição da Marca – ilustra seu processo de construção. Em um primeiro momento, a marca define sua estrutura de referência competitiva (racional), decretando o setor e a categoria a que pertence, o mercado alvo e a concorrência relevante. Dessa forma, essas ações representam a primeira “parcela” da figura (racional), alegando o que a empresa faz pelas pessoas.

Em seguida, a organização estrutura as associações ideais que seus consumidores devem ter em suas mentes acerca da marca para, assim, diferenciar-

se da concorrência. Essa estratégia representa a segunda “parcela” da figura (comparativo).

Para finalizar, a organização preocupa-se em criar experiências para os consumidores para que possam agregar valor à marca e identificar-se com ela – ilustrado na terceira “parcela” da figura.

Enquanto a estratégia corporativa normalmente inclui declarações lógicas de missão e objetivos, as marcas corporativas capturam a essência do porquê da existência da empresa e o que ela faz pelas pessoas. Elas usam linguagem e símbolos que capturam a essência dos conceitos empresariais e das promessas para o cliente; elas usam esses símbolos como uma forma mais atraente para transmiti-lo. É necessário, evidentemente, haver um alinhamento forte entre estratégias e marcas - ambas definem a empresa racional e emocionalmente. (FISK, 2008, p.122)

De acordo com Vincent (2005, p. 12): "Os consumidores anseiam por marcas que representem efetivamente algo, marcas que ajudem a proporcionar significado e ordem em suas vidas".

Essa inspiração deve ser buscada na cultura da empresa. Sabemos que as marcas e empresas mais duradouras têm propósito muito claro e consistente ao longo dos anos. Se formos a fundo, perceberemos que esse propósito deu início à própria criação da empresa e a permeia até os dias de hoje. (NUNES; HAIGH, 2003, p. 100)

Com o objetivo de destacar ainda mais a intenção do posicionamento da marca e o modo como as empresas querem que os consumidores alvo enxerguem a marca, muitas organizações optam por definir um mantra.

Kotler (2012, p. 302) define o mantra para a marca como sendo “uma articulação do coração e da alma da marca, intimamente relacionada com outros conceitos de *branding* como ‘essência da marca’ e ‘promessa principal da marca’”.

O mantra, também conhecido como “as razões para se acreditar na marca”, é formado por frases curtas, com o objetivo de traduzir a essência ou o espírito do posicionamento da marca. Dessa forma, deve comunicar de forma reduzida o que a marca é e o que ela não é.

Sua finalidade é garantir que todos os funcionários da organização e todos os seus parceiros externos de marketing entendam o que ela deve representar fundamentalmente para os consumidores de maneira que estes possam ajustar suas ações como for mais apropriado.

Os mantras da marca são recursos poderosos, pois podem oferecer orientação sobre quais produtos introduzir sob a marca, quais campanhas

de propaganda veicular e onde e como vendê-la. Sua influência, no entanto, pode se estender para além dessas questões táticas. Os mantras da marca podem guiar inclusive decisões aparentemente desconexas ou mundanas, como a decoração de uma área de recepção e a forma de atendimento de telefones. Com efeito, eles criam um filtro mental que barra atividades de marketing inadequadas em relação à marca ou ações de qualquer tipo que possam ter um efeito negativo sobre as impressões que os clientes têm de uma marca. (KOTLER, 2012, p. 302)

De acordo com Kotler (2012), o mantra deve focar em divulgar os pontos de diferença da marca seguindo os seguintes critérios:

- Comunicação: um mantra bem definido deve comunicar a categoria em que o bem e, ou, serviço se enquadra e estabelecer os limites da marca, além de elucidar o que é exclusivo dela – pontos de diferença;
- Simplificação: é importante que seja de fácil memorização e de relevante significado – por isso as frases curtas;
- Inspiração: idealmente, é preciso que o mantra motive e inspire os colaboradores da empresa.

O mantra é uma estratégia muito interessante de declaração do posicionamento da marca para todos os *stakeholders*, além de orientar ambos em relação aos benefícios funcionais e emocionais do produto e, ou, serviço. Ele consegue apontar a categoria a que a marca pertence e comunicar seu ponto de diferença; assim, a marca consegue estabelecer seu território para não causar confusão no público-alvo.

Segundo Mark e Pearson (2001), o significado que um consumidor dá a um produto está ligado intimamente a uma profunda necessidade psicológica. Para que haja este reconhecimento e o aumento do valor dos elementos essenciais de uma marca os gestores precisam se tornar fluentes na linguagem visual e verbal dos arquétipos.

## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado o embasamento teórico-metodológico utilizado na elaboração do trabalho, sob a seguinte estrutura: tipo de estudo, método de coleta de dados, técnica de análise de dados e limitações de pesquisa.

Este trabalho é um tipo de estudo que pode ser caracterizado como bibliográfico. Esse método foi escolhido devido ao fato de que a revisão bibliográfica permite ao pesquisador acesso a uma série de fenômenos e descobertas de uma amplitude muito maior do que poderia pesquisar diretamente.

A revisão bibliográfica foi indispensável para a construção da problematização do trabalho, já que as referências publicadas atuaram como material de análise e de alicerce para a investigação.

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões. Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico. (STUMPF, 2009, p. 51)

A revisão literária é uma ação constante e contínua em um trabalho acadêmico, que possui início na construção do problema (e, ou, objetivos) e perdura até a interpretação dos resultados, segundo Stumpf (2009). Ela visa colocar o pesquisador em contato com todo o material já escrito e publicado sobre determinado assunto.

Durante a elaboração deste trabalho, essa constatação confirmou-se, pois o conhecimento adquirido da revisão bibliográfica, bem como sua reavaliação, foi necessário repetidas vezes para a estruturação do texto do trabalho.

A pesquisa bibliográfica possui quatro etapas: (1) a identificação do tema e assuntos; (2) a seleção das fontes; (3) a localização e obtenção do material; e (4) a leitura e transcrição de dados.

Na identificação do tema e do assunto, é necessário primeiramente que o estudante defina o tema/objeto de estudo com clareza e precisão. Uma estratégia

útil para auxiliar na limitação da pesquisa e para a elaboração do referencial teórico é a composição de um esquema acerca da divisão do tema central em subtemas.

Em seguida, é importante a definição de um grupo de palavras-chave – ou lista de termos –, para atuar como um guia no momento do levantamento de dados em fontes bibliográficas. Para que não haja confusão de termos e significados, é importante a checagem dessas palavras e desses termos em dicionários técnicos ou enciclopédias.

Outro processo importante nessa etapa é a tradução dos termos para outras idiomas – também se faz necessária a checagem em dicionários bilíngues.

Segundo Macedo e Sierra (1996), é interessante a delimitação do período e área geográfica que serão estudados para evitar a perda de tempo e a revisão em literaturas inadequadas.

Na pesquisa para este trabalho, foi decidido o tema de posicionamento de marca (e a empresa) devido ao interesse da pesquisadora pelo assunto. Em seguida, definiram-se os assuntos abordados por meio de um esquema elaborado em um documento no *software* Microsoft Word, como ilustra a figura abaixo:

- 1) INTRODUÇÃO
- 2) JUSTIFICATIVA
- 3) OBJETIVOS
  - 3.1 Objetivo Geral
  - 3.2 Objetivos Específicos
- 4) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
  - 4.1 Marcas
  - 4.2 Posicionamento de Marcas
- 5) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
- 6) ESTUDO DE CASO - *Victoria's Secret*
  - 6.1 Posicionamento de marca
- 7) CONCLUSÕES
- 8) REFERÊNCIAS
- 9) ANEXOS

Figura 3 – Esquema  
Fonte: Elaboração da Autora

A segunda etapa – seleção das fontes – é o momento de identificar na bibliografia disponível quais materiais serão analisados no estudo pretendido. O resultado dessa etapa é uma listagem dos documentos e das publicações que agirão no suporte da pesquisa.

As fontes secundárias são aquelas que incluem unicamente referências do material em questão, possuindo, no máximo, um resumo do documento. As fontes secundárias podem ser:

**Bibliografias especializadas** são publicações que contêm a relação de obras publicadas sobre determinado assunto, em um período específico. (...) **Índices com resumo**, também denominados *abstracts*, são um índice da literatura corrente de artigos de periódicos, contendo a referência e o resumo de cada item. (...) **Portais** são a porta de acesso a vários serviços e informações, inclusive bibliográficos, disponível nos *sites* das instituições mantenedoras. (...) **Resumos de teses e dissertações** são publicações que contêm a indicação do autor, título, orientador, ano e universidade das dissertações e teses defendidas nos programas de pós-graduação de uma instituição ou país. (...) **Catálogos de bibliotecas** são a relação de obras de uma biblioteca, com entradas por autor, título e assuntos. (...) **Catálogos de editoras** se especializam em publicar livros em determinadas áreas do conhecimento. (STUMPF, 2009, p. 59)

Outra alternativa para a seleção da bibliografia adequada é a análise de listas bibliográficas de autores importantes.

Neste trabalho, foi utilizado o catálogo de bibliotecas – no caso, da biblioteca da Universidade Federal de Viçosa –, para a seleção de livros da área de administração, especificamente de *marketing*. A pesquisa foi realizada por meio da busca de títulos e autores no *site* da biblioteca central dessa instituição de ensino superior. Essa fonte secundária foi importante para a estruturação da metodologia do trabalho.

Além do material adquirido pela fonte secundária foram duas as outras formas de obtenção do material: (1) os professores do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV forneceram à pesquisadora livros de seu acervo pessoal para a construção dos objetivos e referencial teórico; (2) uma pesquisa na internet para localizar uma publicação acerca do *marketing* na moda.

A próxima etapa é a localização e obtenção do material selecionado anteriormente. Para isso, a primeira opção é a pesquisa nas bibliotecas locais, sejam elas municipais ou da instituição de ensino, pelo catálogo. Entretanto, é muito provável que nas bibliotecas não existam todos os itens, fazendo-se necessário

recorrer a outras fontes, como catálogos coletivos e de outras instituições. Às vezes, para a obtenção de todos os itens, é pertinente a locação e, ou, compra do material.

Para a realização dessa etapa, foram necessárias a efetivação de dois empréstimos da biblioteca central e a impressão de trechos de um livro disponível na internet, além dos livros já fornecidos pelos professores do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV.

Tabela 2 – Bibliografias Utilizadas no Trabalho

<b>Bibliografia</b>	<b>Fonte de Obtenção</b>	<b>Etapa Utilizada</b>
Administração de Marketing (KOTLER e KELLER)	Empréstimo do acervo pessoal de professores do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV	Introdução, Justificativa, Objetivos e Referencial Teórico
Análise de Conteúdo (BARDIN)	Empréstimo da biblioteca central	Metodologia de Pesquisa
<i>Branding</i> (TYBOUT e CALKINS)	Empréstimo do acervo pessoal de professores do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV	Introdução, Objetivos e Referencial Teórico
Marketing: Criando Valor para os Clientes (CHURCHILL e PETER)	Empréstimo do acervo pessoal de professores do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV	Introdução e Referencial Teórico
Marketing e Moda (COBRA)	Pesquisa na plataforma <i>online</i> do Google Books	Justificativa
Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação (DUARTE e BARROS)	Empréstimo da biblioteca central da UFV	Metodologia de Pesquisa

Fonte: Elaboração da Autora

Após o arranjo de todo o material, o pesquisador dá início à leitura propriamente dita, estabelecendo a prioridade e a importância para cada item do

trabalho. Nesse processo, o resultado deve ser registrado por meio de fichas (fichamento). É importante o pesquisador se concentrar aos dados que comprovem, confirmem e justifiquem as ideias e posicionamentos que objetiva coletar.

Nesta última etapa, o fichamento dos dados deu-se por meio da transcrição dos dados para um documento do Microsoft Word.

Posteriormente à leitura, análise e transcrição de dados do material bibliográfico, houve a construção da introdução, da justificativa e do referencial teórico do trabalho. Em seguida, passou-se a uma segunda análise e leitura dos materiais acerca da temática marca para a estruturação do sexto item da monografia: a marca em estudo.

A coleta destes dados se deu de forma telematizada, por meio da internet, coletando as informações desejadas na internet, através da visitação, exploração e análise dos *websites* das empresas, de revistas especializadas em moda e redes sociais, como mostra a tabela 3.

Tabela 3 – Bibliografias Acerca da Marca em Estudo

<b>Fonte de Obtenção</b>	<b>Descrição</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
Vogue Portugal	<i>Site</i> oficial da Vogue Portugal.	28-11-13, às 10h05
Site da Victoria's Secret	<i>Site</i> oficial da marca.	25-11-13, às 9h44
VS Press Room	<i>Site</i> oficial da marca dedicado à mídia.	25-11-13, às 9h58
VS All Access	<i>Site</i> oficial da marca promovendo suas atividades.	25-11-13, às 10h13
Canal do Youtube da Marca	Canal oficial da Victoria's Secret	25-11-13, às 10h26
<i>Site</i> da ELLE	<i>Site</i> oficial da Revista ELLE	28-11-13, às 10h19
<i>Site</i> brasileiro da marca	<i>Site</i> não oficial que promove e divulga as ações da marca.	25-11-13, às 11h04
<i>Site</i> da loja de distribuição da marca no Brasil	<i>Site</i> (do Rio Grande do Sul) de revenda dos produtos da marca.	25-11-13, às 11h22
<i>Site</i> Dicas da Flórida	<i>Site</i> sobre dicas de compra e roteiros sobre Miami e Orlando.	07-12-13, às 14h42
<i>Site</i> The Limited	<i>Site</i> oficial do grupo o qual a marca pertence.	28-11-13, às 9h47

<i>Site J.C. Penny</i>	<i>Site oficial da J.C. Penny</i>	26-01-2014, às 10h02
<i>Site Gap</i>	<i>Site oficial da Gap</i>	26-01-2014, às 10h16
<i>Site American Eagle Outfitters</i>	<i>Site oficial da American Eagle Outfitters</i>	26-01-2014, às 10h29
<i>Site Lane Bryant</i>	<i>Site oficial da Lane Bryant</i>	26-01-2014, às 10h36
<i>Site Walmart</i>	<i>Site oficial do Walmart</i>	26-01-2014, às 10h57
Página do <i>facebook</i> da Victoria's Secret	<i>Página oficial da Victoria's Secret</i>	26-01-2014, às 11h35
Revista Forbes	<i>Site oficial da revista Forbes</i>	25-01-2014, às 18h33

Fonte: Elaboração da Autora

Segundo Vergara (1998, p.46), a pesquisa telematizada “é a busca de informações em meios que combinam o uso de computador e de telecomunicações”.

Essa pesquisa totalizou dezessete fontes diferentes (os *links* estão disponíveis nas referências do trabalho), que foram selecionadas para a obtenção de dados acerca do surgimento e da história da marca, bem como de seu desenvolvimento de gestão de marca e de seus produtos (além da seleção das imagens). O critério de escolha para estas fontes foi o grau de confiabilidade dos *sites* pesquisados. A maioria deles são *sites* oficiais da marca, do grupo proprietário da marca, de revistas especializadas em moda ou de *sites* promovedores na marca.

Da página do *facebook* e do canal do *youtube* da marca foram utilizadas a técnica de *print* das imagens para ilustrar a opinião dos consumidores acerca das postagens da Victoria's Secret.

Para acessar a página do *facebook*, é necessário que o usuário possua acesso através de uma conta. Esta conta é criada por meio de um cadastro na página inicial da rede social.

Por fim, foram estruturadas a conclusão e a metodologia trabalho, após a leitura das publicações sugeridas pelo orientador.

Para a análise de dados, escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, que é conhecida como:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos - é

uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos de rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. (BARDIN, 2011, p.15)

Segundo Henry e Moscovici (1968) tudo o que é escrito, dito e documentado é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo. Entretanto, não se aplica a técnica em tudo que não é linguístico, como filmes, comportamentos e representações pirotécnicas, apesar de, em certos momentos, eles servirem para levantar problemas similares aos da análise de conteúdo.

A análise por categorias é a técnica mais antiga cronologicamente e a mais utilizada na prática. Ela funciona pela dissolução do texto em unidades – em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. É uma técnica simples em sua aplicação, seja na investigação de temas ou na análise temática.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. O critério de caracterização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a ansiedade ficam agrupados na categoria 'ansiedade', enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceitual 'descontração'), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem). (BARDIN, 2011, p. 147)

A categorização é um processo estrutural constituído de duas etapas: (1) o inventário, que consiste em isolar os elementos, e (2) a classificação, ou seja, a repartição desses elementos em grupos similares para organizar as mensagens.

Em relação à sistematização dos conteúdos, estes foram organizados de acordo com cada objetivo específico, cuja teorização exposta no capítulo quatro (referencial teórico) serviu para cotejar os dados coletados com a pesquisa telematizada a fim de verificar as congruências e peculiaridades entre a teoria estudada e a prática descrita em termos de posicionamento da marca pesquisa, no caso, a Victoria's Secret.

Com o esboço do trabalho estruturado e a leitura, a análise e os fichamentos já elaborados, a etapa seguinte baseou-se na separação dos dados levando em

consideração os objetivos específicos e o esboço estruturado, de forma que os dados foram isolados de acordo com a similaridade do assunto em cada tópico e, ou, sub tópico. Sendo assim, a classificação deu-se justamente pelo agrupamento desses elementos de acordo com suas similaridades de conteúdo. Por isso, as unidades classificadas na mesma categoria possuíam a mesma natureza, de forma a cumprir a característica de homogeneidade, citada na tabela abaixo.

Na etapa em que se agrupam os elementos, foi muito importante basear-se nos objetivos específicos, no esboço inicial do tema e dos assuntos para que não houvesse duplicidade de dados e de assuntos no decorrer do trabalho. Desse modo, os elementos não foram classificados em mais de uma categoria, atendendo à característica de exclusão mútua.

Além disso, como o esboço dos assuntos tratados no trabalho foram delimitados de acordo com os objetivos da pesquisa, os critérios de categorias foram estruturados com precisão, de forma que os dados tratados eram realmente relevantes para a finalidade da pesquisa. Assim sendo, as categorias atendiam às características de pertinência, objetividade e fidelidade, conforme Bardin (2011).

Ainda, as categorias apresentaram ricos resultados por se basearam nos termos chave de cada um dos três objetivos específicos do trabalho. Os insumos foram de extrema relevância para a análise das características da empresa em estudo, de forma que as categorias apresentaram alta produtividade.

Dessa forma, todas as características de uma boa categorização, explanadas na tabela abaixo de acordo com Bardin (2011, p. 149-150), foram empregadas na pesquisa.

Tabela 4 – Características de uma Boa Categorização

Exclusão mútua	Cada elemento não pode existir em mais de uma divisão.
Homogeneidade	As unidades de registro da mesma categoria devem possuir a mesma natureza.
Pertinência	O sistema de categorias devem ser coerentes com o propósito da investigação.
Objetividade e fidelidade	O processo de classificação devem ser objetivos, de forma a garantir a fidelidade dos resultados.

Produtividade	O conjunto de categorias deve fornecer resultados férteis em índice de inferências, dados e novas hipóteses.
---------------	--

Fonte: BARDIN (2011, p. 149-150)

Por fim, como toda pesquisa, este trabalho apresentou algumas limitações. Dentre os fatores limitantes da pesquisa sobre posicionamento de marca Victoria's Secret, destaca-se a não aplicação de um questionário aos clientes da marca, uma vez que ela possui atuação predominantemente nos Estados Unidos da América. Mais do que isso, a não realização de coleta de dados primários não possibilitou pesquisar a percepção dos clientes em relação à marca. Um segundo ponto importante a ser abordado é a escassez de trabalhos publicados acerca do posicionamento da marca Victoria's Secret.

## 6. A MARCA EM ESTUDO – VICTORIA'S SECRET

Em São Francisco, nos EUA, em 1977, nascia a Victoria's Secret (VS). A marca foi criada pelo simples fato de que Roy Raymond, aluno da *Tufts University* e *Stanford Graduate School of Business*, sentia-se envergonhado ao comprar *lingerie* para sua esposa (tradução livre de acordo com o texto do *site* The Limited). Segundo Roy, as atendentes das lojas de departamento faziam-no sentir-se um pervertido por comprar roupa íntima para a mulher, e ele, por isso, fez um empréstimo e fundou a Victoria's Secret: uma loja na qual os homens se sentiam confortáveis, segundo a revista Vogue Portugal.

Ainda segundo a revista Vogue Portugal e o *site* brasileiro da VS, o nome da marca foi inspirado – devido à admiração que o fundador sentia – pela Rainha Vitória e pelo fato de a loja oferecer um lugar privado, onde os homens não se sentiam constrangidos. O ambiente possuía paredes em madeira escura, tapetes orientais, e sofás de veludo vermelho e drapeados em seda forravam o *boudoir*, apelidado de Victoria como uma referência à sensualidade contida da era Vitoriana. A equipe de vendas era treinada para trabalhar em um local onde não havia prateleiras, mas sim estilos individuais, emparelhados e montados em molduras na parede. Dessa forma, os homens procuravam por estilos para mulheres, e a equipe de vendas ajudava a estimar o tamanho adequado, baseando-se em manequins do estoque.

A inovação trouxe resultados já no final de 1977, com uma receita de vendas de US\$500 mil. No ano seguinte, o fundador lançou o catálogo da marca, adicionando mais um canal de distribuição, que obteve uma resposta imediata do público e de mais três outras lojas.

Após cinco anos de funcionamento (1982), com um catálogo de 42 páginas de cobertura nacional e reconhecida pelo público como sinônimo de *sexy*, Roy Raymond decide vender a empresa para Leslie Wexner, criador da The Limited, por US\$1 milhão.

A The Limited é um grupo criado em 1963 por Leslie Wexner, um empreendedor visionário que procurava novas marcas para investir quando entrou em uma loja da Victoria's Secret (decorada como um bordel vitoriano) em São Francisco/CA, EUA. A The Limited possui cinco marcas – Victoria's Secret, Victoria's Secret PINK, Bath and Body Works, La Senza e Henri Bendel – e objetiva

ajudar as consumidoras a se sentirem *sexy*, ousadas e poderosas por meio de um estilo de vida inspirado em seus produtos de *lingerie*, vestuário, higiene pessoal, de beleza e em seus acessórios, de acordo com tradução livre do *site* do grupo).

Wexner manteve a imagem personalizada da Victoria's Secret, assim como seu nome, e expandiu a marca pelos centros comerciais dos Estados Unidos durante a década de oitenta. A empresa diversificou seus produtos, vendendo roupas de noite, sapatos e perfumes pelo seu catálogo – emitido oito vezes ao ano.



Figura 4 – Leslie Wener  
Fonte: The Limited (2013)

No início dos anos 1990, Victoria's Secret tornou-se o maior varejista de *lingerie* americano – superando um bilhão de dólares –, e continuou a inovar em seus bens de consumo e a diversificar sua gama de produtos, vendendo moda praia, produtos de beleza e confeccionando *lingeries* de algodão.

Em 1995, a marca possuía 670 lojas nos Estados Unidos e ousou inovar o mercado de moda íntima ao lançar o Victoria's Secret Fashion Show, transmitido em horário nobre na televisão estadunidense desde 1999. A empresa obteve ainda mais notoriedade ao compor o desfile e seus catálogos com vários modelos de renome mundial, de forma que, na última década, a VS tem recusado modelos, celebridades e endossos.



Figura 5 – *Angels* no Victoria's Secret Fashion Show 2013  
Fonte: Victoria's Secret Press Room (2013)

Ainda na década de noventa, Victoria's Secret inova mais uma vez ao não somente contratar modelos para seus catálogos e desfiles. As modelos destaque da grife são nomeadas *Angels*. Elas são responsáveis por promover a marca e seus produtos ao redor do mundo, atuando, assim, como embaixadoras da marca.

O *casting* da VS que compõe o time de *Angels* possui algumas das modelos mais bem pagas do mundo: Adriana Lima, Alessandra Ambrósio, Behati Prinsloo, Candice Swanepoel, Karlie Kloss, Doutzen Kroes, Erin Heatherton, Lily Aldridge, Lindsay Ellingson e Miranda Kerr.

Segundo o site da The Limited, em 2004, a marca lança a linha Victoria's Secret PINK, direcionada para o público adolescente. A linha inclui moda íntima, *lingerie*, roupas e acessórios desenhados para exprimir o espírito de humor, otimismo e autoestima das garotas que usam, amam e vivem a PINK. Posteriormente, a linha tornou-se uma submarca da VS, também operacionalizada pela The Limited. Em 2006, Victoria's Secret e PINK foram responsáveis por quase metade da receita anual do grupo – US\$5,1 bilhões.

No ano de 2009, a empresa abre sua primeira loja no Havaí e, em 2012, em Londres, na Inglaterra. No Brasil, há somente uma loja no Aeroporto Internacional de Cumbica, em São Paulo. Atualmente a marca possui mais de mil lojas nos EUA,

a maioria em *shopping centers*, e atende a 390 milhões de consumidores por meio do envio de catálogos, segundo a *timeline* disponível no site da The Limited.

## 6.2 Posicionamento de Marca

Com base nos fundamentos de posicionamento de marca apresentados no capítulo do referencial teórico, a seguir são apresentadas as estratégias de posicionamento da Victoria's Secret.

Os subtópicos relacionam a teoria apresentada anteriormente com as escolhas estratégicas da marca para se posicionar no mercado. Sendo assim, este tópico é importante para o alcance dos objetivos da pesquisa, uma vez que esta se baseia em descrever as características de posicionamento da marca Victoria's Secret.

### 6.2.1 Estrutura de Referência Competitiva

Quando Roy Raymond criou a Victoria's Secret, tinha como principal objetivo e motivação criar um lugar onde os homens não se sentissem envergonhados de comprar *lingerie* para suas namoradas e esposas.

Dessa forma, arquitetou um ambiente inspirado na época vitoriana, onde seus clientes pudessem decidir suas compras com privacidade. As peças tinham como característica a praticidade, não a beleza. Eram confeccionadas para conter, não realçar. Raymond construiu seu produto sob o mistério de que a sensualidade deveria ser reservada para momentos especiais, como lua de mel e, ou, aniversários, e o prazer deveria ser tão escondido quanto as peças de *lingerie*.

Entretanto, em 1982, quando a marca foi comprada pelo grupo The Limited, Leslie Wexner alterou o modelo do negócio ao tornar as lojas de *lingerie* ambientes nos quais as mulheres se sentissem completamente confortáveis. Uma das primeiras ações que tomou foi a decoração dos locais, aderindo a padrões florais, música clássica e garrafa de perfumes para substituir os *boudoirs*. Também transformou o catálogo da marca ao aproximar seu conteúdo do editoriais e ensaios de revistas de moda.

Atualmente, a decoração das lojas é extremamente moderna, em preto e branco ou com cores fortes, como rosa e vermelho. Além disso, a logística da loja é estruturada em ambientes: há o nicho PINK, o nicho de produtos de beleza, de moda praia, moda *fitness*, de *lingeries*, etc.



Figura 6 – Loja da Victoria's Secret em Miami, Flórida – EUA  
Fonte: Dicas de Flórida (2013)

Em seguida, o grupo expandiu a marca para outros segmentos a partir do momento em que deixou de vender exclusivamente *lingeries* para comercializar também roupas, sapatos, perfumes, produtos de beleza, de higiene pessoal e acessórios.

Como explicitado anteriormente, o estabelecimento de uma ampla estrutura de referência se faz necessário não só para a expansão do portfólio da empresa, como também para que a marca não se prejudique com futuros concorrentes. A escolha da Victoria's Secret ao incluir em seus bens ofertados outras linhas de produtos (como perfumes, roupas, maquiagem, etc) satisfaz exatamente essa necessidade.



Figura 7 – Loja da Victoria's Secret em Orlando, Flórida – EUA  
Fonte: Dicas de Flórida (2013)

Uma terceira importante mudança foi a estratégia de aproximação da VS. Roy Raymond desenvolveu um produto para ser utilizado com privação e apenas em determinados momentos, além de focar exclusivamente na praticidade. A The Limited optou por desconstruir essa ideia e aproximar-se do dia a dia do consumidor, de forma que seu produto era voltado para qualquer tipo de mulher que precisasse e, ou, quisesse uma *lingerie* para ser usada na ocasião que escolher. Uma peça atraente, sedutora e que a faça se sentir poderosa.

Dessa forma, o grupo reconstruiu a estrutura de referência competitiva da Victoria's Secret ao redefinir o mercado alvo e a natureza da concorrência, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 5 – Mudança da Estrutura de Referência Competitiva da Marca Victoria's Secret

	<b>Mercado Alvo</b>	<b>Concorrência Relevante</b>
ANTES (1977-1982)	Homens casados ou namorando	Varejistas e lojas departamentais que vendam <i>lingerie</i>
DEPOIS (1982-atual)	Mulheres e adolescentes	Varejistas e lojas que vendam moda íntima, moda praia, cosméticos e maquiagem, roupas e sapatos

Fonte: Elaboração da Autora

A Victoria's Secret redefiniu sua estrutura de referência de maneira clara e objetiva transmitindo uma mensagem forte sobre sua essência (ver o subtópico 6.2.3). Ela centra-se em oferecer bens de consumo às mulheres estadunidenses.

À luz do que Kotler argumenta acerca da definição da estrutura de referência competitiva, essa alteração de público-alvo e de oferta de produtos modifica completamente a posição que a marca se situa no mercado. A ampliação dos produtos ofertados implica que a marca transite entre concorrentes, ele possui determinados concorrentes diretos em relação ao mercado de roupa íntima, outros em relação aos produtos de beleza, etc.

### 6.2.2 Pontos de Diferença da Marca

Segundo Kumar (2005), do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, a empresa não possui nenhuma concorrência direta no ramo de *lingerie*. Uma competição secundária, não direta, vem de marcas como *GapBody* e a *American Eagle Outfitters*, que está testando um conceito de *lingerie* e algumas poucas

marcas de lingerie europeias com a pretensão de se inserir para o mercado estadunidense.<sup>3</sup>

A *Gap Inc.* foi fundada em 1969, em São Francisco e oferta roupas e acessórios modernos e icônicos para adultos, crianças e bebês. A *Gap* oferece a seus consumidores a liberdade para expressar seu senso de estilo. Dentre suas marcas há a *Gap*, *GapKids*, *BabyGap*, *GapMaternity* e a *GapBody*. A *GapBody* possui produtos nas linhas de moda praia, lingerie, fitness e moda íntima.

A *American Eagle Outfitters Inc.* é uma varejista especializada mundial que oferece roupas modernas e de alt qualidade, acessórios e produtos de cuidados pessoais a um preço acessível através de suas marcas *American Eagle Outfitters* e *Aerie*. A empresa opera com mais de mil lojas nos Estados Unidos, Canadá, México, China e Hong Kong e exporta para mais de oitenta países através do site.

Entretanto, o analista chefe da empresa de consultoria em mercados, o Grupo NPD<sup>4</sup>, Marshal Cohen (2007) argumenta que a *Victoria's Secret* possui concorrência direta dado que, cada vez mais, as empresas de varejo estão colocando mais esforços em negócios com o foco em roupas íntimas.

Dessa forma, a *JC Penny* lançou uma linha exclusiva de roupa íntima chamada *Ambrielle*, a *American Eagle Outfitters* expandiu sua linha *Aerie* e o fornecedor *plus-size*<sup>5</sup> *Lane Bryant* iniciou uma intensa campanha de *lingerie*.

A *J.C.Penny Company Inc.*, uma das maiores varejistas de vestuário e mobília dos Estados Unidos, está se submetendo a um renascimento para se tornar a varejista estadunidense preferida para quem procura por estilo, qualidade e valor. Com mil lojas pelo país e as vendas através do site, os consumidores irão descobrir uma ambiente de compras inspirador com as coleções exclusivas das marcas mais procuradas.

*Lane Bryant* é o maior e mais reconhecido nome em termos de roupas *plus-size*, modernidade e caimento das peças. As peças íntimas da linha *Cacique* são

---

<sup>3</sup> As informações relativas às empresas foram retiradas de seus sites e traduzidas pela autora.

<sup>4</sup> O Grupo NPD oferece informações de mercado e serviços de consultoria para auxiliar seus clientes a tomar melhores decisões para seus negócios – incluindo a oferta serviços de pesquisa de mercado, soluções analíticas e serviços de consultoria. O Grupo trabalha nas seguintes áreas: automotivo, beleza, eletrônicos, entretenimento, moda, alimentício, casa, móvel, luxo, escritório, esporte, tecnologia, tecnologia comercial, tecnologia da informação, *displays*, brinquedos, vídeo games e energia solar.

<sup>5</sup> *Plus-size* é um termo estadunidense que traduzido literalmente significa 'tamanho grande'. Esta definição foi criada pelos norte-americanos para designar os tamanhos acima do padrão convencional de medidas (acima da numeração 44).

exclusivas e famosas pelas soluções de tamanho, corte e estilo que possuem as lingerie e as linhas de pijamas.

Segundo Cohen (2007), os varejistas competirão em termos de corte (caimento da peça), de qualidade do material e de habilidade de venda de seus associados.

Por outro lado, há especulações entre os analistas de mercado que a maior ameaça em termos de concorrência para a VS poderiam ser impostos por empresas como *Walmart*, a qual possui potencial par criar uma linha de lingerie para vender para os mesmo consumidores de *Victoria's*, ou seja, a empresa poderia assumir toda a categoria de produtos. Além do mais, dado que a *Victoria's Secret* é um negócio em fase de crescimento da rede de varejo, este pode ser um atrativo momento para jogadores como *Walmart* para reduzir os custos da VS e aumentar a rentabilidade através da atual rede de varejo da marca com um produto similar, com custos de 10-20% mais baratos.

O *Walmart* é uma empresa varejista mundial que opera com onze mil lojas em 27 países e através das vendas no site em dez países. A empresa possui mais de dois milhões de colaboradores e oferta bens nos mais diversos segmentos como eletrônico, vestuário, mobília, alimentício, etc.

O analista observa que houve uma mudança nas preferências dos consumidores nos últimos 7-10 anos. Ele afirma que há uma década atrás, provavelmente não era preferível ir ao *Walmart* para comprar peças de vestuário, mas esta premissa se fez verdadeira nos últimos cinco anos.

Através da análise de Kumar e Cohen, percebe-se uma divergência de opiniões em relação se a VS possui ou não concorrentes diretos. Apesar de ambos citearem a *American Eagle*, eles a consideram de forma diferente.

Nota-se que a única marca que possui o mesmo mercado-alvo da VS é a Lane Bryant. Entretanto, estas não atendem exatamente o mesmo público, uma vez que uma oferta principalmente bens *plus-size*.

As demais marcas, apesar de disporem de linhas exclusivas de lingerie e moda íntima (*Ambrielle*, *Aerie*), estas não possuem como mercado-alvo as mulheres, uma vez que todas as marcas ofertam para crianças, homens e mulheres.

Ainda em relação à estrutura de referência, a J. C. Penny e o *Walmart* são, assim como a *Victoria's Secret*, cadeias especializadas em varejo. Entretanto, estas marcas ofertam produtos das mais diversas naturezas, o que não acontece com a

VS, de forma que estas marcas não possuem a especialização em moda íntima que a Victoria's possui.

Em terceiro lugar, o fato que as mulheres de hoje estarem comprando mais roupas íntimas e em uma variedade maior para diversas ocasiões, incluindo sua rotina, academia e para situações casuais, cria uma oportunidade e ambiente para produtos de inovações da moda para marcas como Victorias Secret. Dessa forma, abaixo são apresentados os atributos exclusivos à Victoria's Secret, estes pontos de diferença, à luz do que Kotler argumenta, são benefícios que não podem ser equiparados com a concorrência. São eles:

- **Angels:** Um interessante ponto de diferença da marca são as *Angels*, uma vez que possuem um papel importante na imagem da VS. Essas modelos atuam como embaixadoras da Victoria's, promovendo a marca e seus produtos ao redor do mundo.

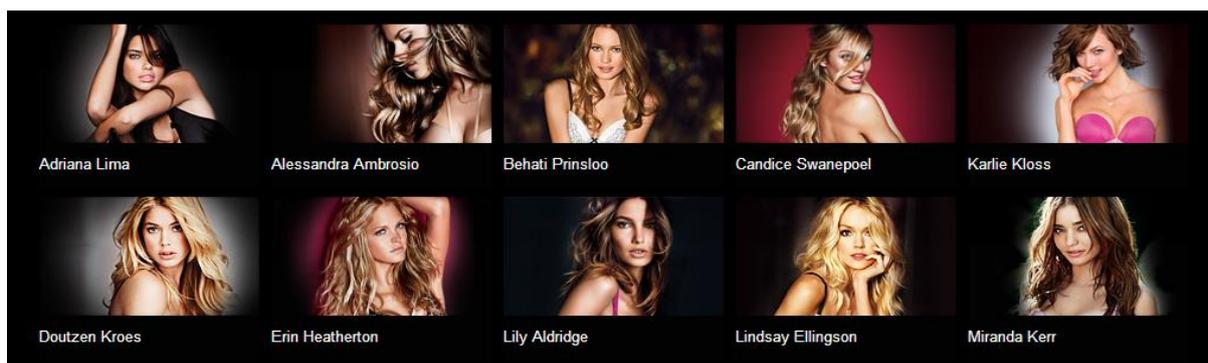


Figura 8 – *Angels*  
Fonte: Victoria's Secret All Access (2013)

Apesar de possuir estilos diferentes, as modelos que representam o grupo são frequentemente associadas à marca. Esse ponto de diferença é muito importante para a VS pelo fato de que as modelos (algumas delas são as mais bem pagas do mundo) normalmente são *role models* em que as mulheres se espelham. Sendo assim, ter esses importantes ícones da moda 'endossando' a marca faz com que a Victoria's Secret se destaque em aceitação de seu público-alvo.

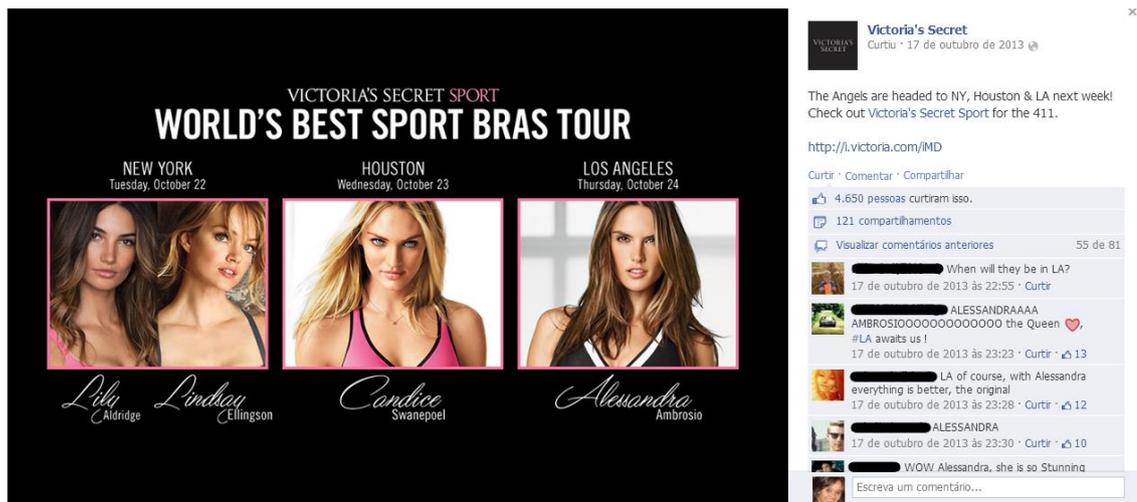


Figura 9 – Divulgação da linha *Sport Bras Tour*  
 Fonte: Victoria's Secret (2013)

Na figura acima, observa-se a interação e importância que os consumidores dão para a presença das *Angels* nos eventos da marca. É comum no *facebook* da VS o público elogiar as modelos e explicitarem a *Angel* de sua preferência, como ilustra a figura através de comentários. Por exemplo: “Wow, Alessandra! Ela é tão deslumbrante!”, “Claro que é LA! Com Alessandra tudo é melhor, a original” e “Alessandra Ambrosio, a rainha! #LA nos aguarda!”<sup>6</sup>

As *Angels* representam muito mais que um contrato para desfilarem ou uma sessão de fotos para o catálogo. Elas respiram a marca: as modelos conhecem cada produto da VS e opinam sobre suas vantagens, de forma que muitas das ações de *marketing* da empresa giram em torno delas. Essas modelos indicam opções de compra baseadas em suas preferências e mandam constantes mensagens para os consumidores da marca, personificando o espírito da VS e passando a mensagem de que qualquer consumidora, com um produto VS, pode sentir-se uma *Angel*. As *Angels* são de diversas nacionalidades: dos Países Baixos, dos EUA, do Brasil, da Austrália, da África do Sul e da Namíbia.

- **Relacionamento:** A forma de comunicação que a Victoria's Secret escolhe promover com todos os grupos envolvidos é diferenciada. A marca possui vários canais de comunicação e promoção, cada um com foco em determinado grupo dos *stakeholders*. Além de possuir uma página nas redes sociais e de nela fornecer informações sobre as *Angels* e sobre promoções e

<sup>6</sup> Tradução da autora.

lançamentos da marca, a VS possui em seu *site* oficial todo o portfólio de bens de consumo que oferta.

Não obstante, a marca trabalha com dois outros *sites*: o *vsallaccess* fornece informações sobre o perfil das *Angels*, bastidores do Victoria's Secret Fashion Show, vídeos de beleza e de comerciais que a marca promove e datas de *tour* que as embaixadoras farão durante a temporada, além de dados sobre todos os eventos da marca. Já o *vppressroom* é um *site* dedicado à mídia. Ele contém diversas fotos e vídeos sobre o Victoria's Secret Fashion Show, todas as campanhas que a VS promove e informações sobre todos os lançamentos da Victoria's.

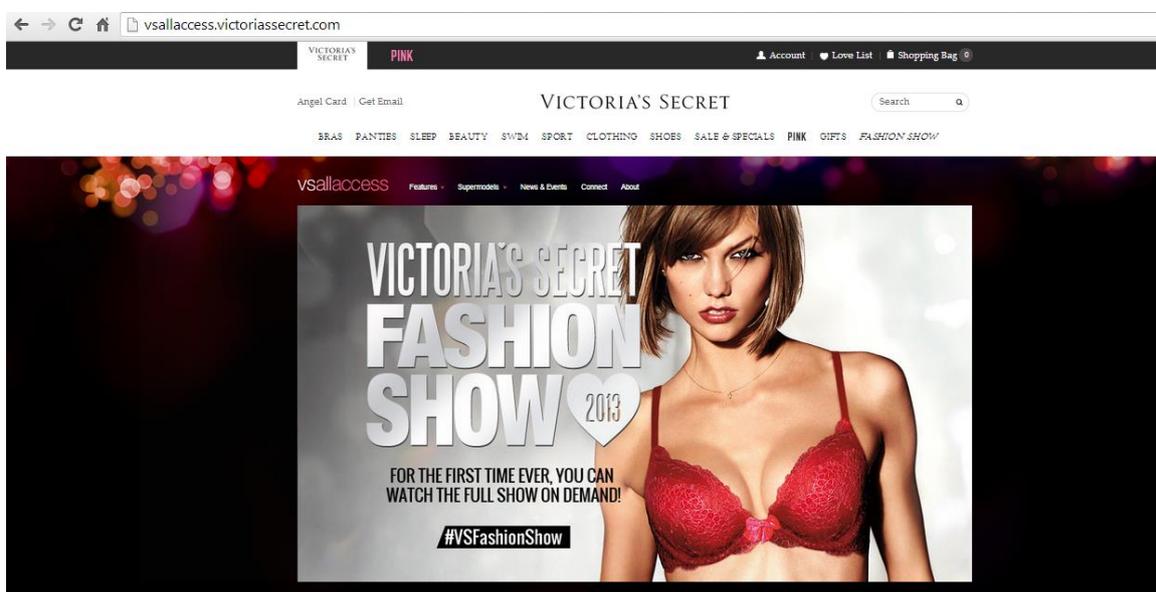


Figura 10 – Página inicial do *site* vsallaccess  
Fonte: Victoria's Secret All Access (2013)

A marca possui um canal no Youtube muito diversificado. Nele, há diversas entrevistas e prévias das atividades das embaixadoras e campanhas das linhas da temporada, além de diversos vídeos de bastidores do Victoria's Secret Fashion Show. O canal inclui dois “subcanais”, que são projetos com as *Angels*. O primeiro, chamado *#VSBeautyLab*, possui vídeos com dicas de maquiagem e penteados de cabelo, bem como dicas de beleza. Há vários tutoriais sobre cuidados com o corpo, pele, cabelos e rosto. O segundo, *VSX Sport: VS Angel Workouts*, possui diversas sequências de treinos em que o público pode malhar junto com as *Angels*.

A figura abaixo ilustra algumas das interações dos consumidores como “Eu admiro muito a Adriana porque ela leva uma vida realmente saudável e é um

bom exemplo a ser seguido”, “Adriana é simplesmente incrível” e “minha maior inspiração”, ao assistirem a um vídeo onde a Angel Adriana Lima é apresentada ao canal *VSX Sport: VS Angel Workouts*.<sup>7</sup>



Figura 11 – Comentários do vídeo no canal do Youtube da marca  
Fonte: Victoria's Secret (2013)

- **Victoria's Secret Fashion Show:** O desfile anual da marca é a maior inovação da VS. O show é um evento elegante, repleto de *top models* e de apresentações musicais. As *Angels*, mais uma vez sob os holofotes da marca, interpretam várias performances ao desfilarem as peças de *lingerie* repletas de adereços.

O Victoria's Secret Fashion Show transcende o desfile de *lingeries* para se tornar um dos programas mais aguardados da TV norte-americana. O desfile é totalmente conceitual, uma vez que é formado por “blocos” que ditam as mudanças na cenografia, atraindo ainda mais a atenção da plateia, repleta de convidados do mundo da moda, cinema e música. O momento mais esperado do desfile é a exibição do sutiã intitulado *Fantasy Bra*, que é a peça mais importante da coleção, avaliado em milhares de dólares. Os convidados musicais dão outro toque especial ao programa, criando um ambiente irreverente quando as modelos dividem a passarela com os cantores.

Conforme Kotler explana sobre a importância da marca possuir benefícios exclusivos, a Victoria's Secret possui pontos de diferença expressivos para a manutenção da marca (explicitados acima), uma vez que eles a colocam em uma posição única na mente dos consumidores.

<sup>7</sup> Tradução livre da pesquisadora.

De acordo com Tybout e Sternthal (2006), a marca opta pelos benefícios emocionais, uma vez que se alega que ela é um símbolo de mulheres fortes, *sexy*, realizadas e poderosas. Essa conexão atua de forma que os consumidores criem imagens de que, se comprarem os produtos da marca, também terão essas características – personificados na imagem das *Angels*. Dessa forma, a marca diferencia-se da concorrência ao se tornar desejável pelo seu público e ao ter uma logística que permite a ela entregar essa promessa em forma de produtos para seus clientes.

### 6.2.3 Essência da Marca

Após a definição da estrutura de referência competitiva e dos pontos de paridade e de diferença da marca, ela foca seus esforços em criar momentos de identificação e satisfação para seus consumidores. A identificação é importante, porque a marca deve imprimir aquilo que o consumidor quer ser.

Apesar de Kotler argumentar que o mantra é uma ferramenta interessante de expressar a essência da marca através de frases curtas, a Victoria's Secret opta por outra estratégia de *marketing* para capturar a essência do porquê de sua existência.

Vincent (2005) argumenta que muitas vezes, as marcas são descritas como representantes da personalidade do consumidor. Neste contexto, a essência da marca da Victoria's Secret é personificada pelas *Angels*, na medida em que as modelos transmitem a mensagem da marca para o público-alvo. Elas não somente promovem os produtos da marca, como também um estilo de vida, estilo esse declarado ser acessível a todas as consumidoras, desde que elas queiram.

Com o intuito de ilustrar a explanação de Vincent (2005), a figura abaixo exemplifica a personificação da essência da VS na imagem das *Angels* como mostra o quarto comentário com a seguinte tradução: “É uma bela imagem que mostra a versatilidade e elegância de uma mulher. Ela diz ‘você pode olhar, mas não pode tocar’ e ao mesmo tempo “venha e consiga, se puder”. Esta é a imagem que me faz querer comprar a *lingerie* da Victoria's Secret”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Tradução livre da pesquisadora.

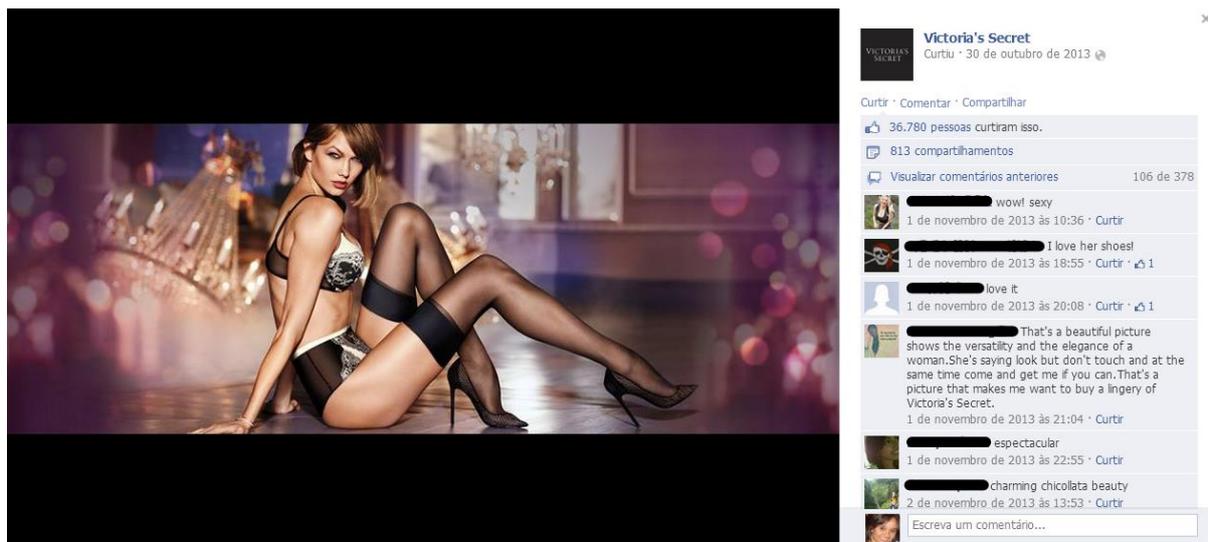


Figura 12 – Comentários acerca da postagem na página do *facebook*  
 Fonte: Victoria's Secret (2013)

Dessa forma, todos pontos de diferença focam neste objetivo: fazerem as mulheres estadunidenses se sentirem como uma *Angel* – possuir um estilo de vida confortável, *sexy* e poderoso. Elas utilizam-se dos produtos para estabelecer o poder e a beleza da mulher, bem como sua sensualidade.

As modelos persuadem seus clientes a se “mimarem” e a adicionar uma pitada de fantasia e humor em suas vidas. A marca resulta em um império constituído pelo poder da mulher.

Por fim, a tabela abaixo resume as estratégias de posicionamento que a marca adota para se manter líder no varejo estadunidense:

Tabela 6 – Resumo das Estratégias de Posicionamento Utilizadas pela Victoria's Secret

Fundamentos do Posicionamento	Descrição do Fundamento	Estratégias Utilizadas pela Marca
Determinação da estrutura de referência competitiva	Definir a concorrência relevante e o mercado alvo.	A marca redefiniu seu mercado alvo (deixou de oferecer um lugar discreto para os homens comprarem <i>lingerie</i> e começou a oferecer um produto sensual e confortável para as mulheres; remodelou todas as lojas ao optar por retirar as características vitorianas e adquirir um ambiente moderno; ampliou os produtos comercializados ao incluir perfumes, produtos de higiene pessoal e de beleza, além de pijamas e a linha PINK.
Estabelecimento dos pontos de diferença	Identificar as associações ideais em relação à	A marca adotou três estratégias: (1) o papel das <i>Angels</i> como embaixadoras da marca; (2) o relacionamento com

	estrutura de referência estabelecida	seu público por meio das mídias e das <i>Angels</i> ; (3) o Victoria's Secret Fashion Show.
Apontamento dos elementos essenciais do posicionamento	Possuir uma estratégia (geralmente o mantra) para traduzir a essência da marca	A VS não possui um mantra; entretanto, ela personifica a sua essência na imagem das <i>Angels</i> , alegando que seus consumidores pode se sentir uma <i>Angel</i> .

Fonte: Elaboração da Autora

A tabela acima compara os objetivos do presente trabalho com os resultados alcançados, descrevendo as estratégias adotadas pela marca relacionadas aos fundamentos de posicionamento. Dessa forma a síntese acima expõe as características de posicionamento da marca Victoria's Secret.

## 7. CONCLUSÃO

Pelas informações bibliográficas apresentadas neste trabalho acadêmico sobre a marca analisada, entendi o poder da gestão das marcas, ao criar uma vantagem competitiva, dá-se ao agregar valor para as pessoas, bem como a satisfação de seus desejos.

Por meio da descrição da marca estudada, percebi o esforço da mesma em criar experiências e momentos para que seus consumidores se sintam parte de um grupo, parte da marca, e, assim, realizados. Seja pelos vídeos com tutoriais para se maquiar e malhar como as *Angels* ou pelos portais que comunicam todas as atividades em que a marca – e conseqüentemente as *Angels* –, está presente, a Victoria's Secret cria um vínculo com seu público-alvo.

Através da pesquisa aprendi como o branding realmente impacta nos resultados da marca ao analisarmos o caso da Victoria's Secret, porque a empresa possui mais de trinta anos de mercado e consegue manter-se moderna, inovadora e atraente para o seu público. Além disso, a marca sustenta um posicionamento de marca bem estruturado, que a permite diversificar seus produtos e expandir para outros segmentos sem perder sua essência.

A Victoria's Secret é um ícone (como a própria marca a descreve em seu *site*), ou seja, um retrato, um modelo do que as demais marcas deveriam ser no setor varejista de vestuário dos Estados Unidos, revolucionando o mercado de moda íntima no país. Com uma proposta ousada e bem estruturada estrategicamente, a VS é uma marca carismática e que atrai a atenção de seu público pela inovação e relacionamento diferenciados com seus clientes.

A marca é sinônimo de feminilidade, e a equipe trabalha sob a perspectiva de trazer um pouco da fantasia e da diversão para a vida das mulheres. Atualmente, a marca opera com mais de mil lojas nos EUA – e continua sua expansão por mercados internacionais –, criando diversos impérios para a mulher moderna sentir que pode conseguir o que ela almejar. Dessa forma, a VS se torna uma marca forte ao ser recebida e percebida (pela reputação associada a ela na mente das pessoas) como uma marca carismática e amada.

Estudar posicionamento de marca é relevante para o profissional de secretariado executivo, uma vez que esse profissional, não só por participar do quadro de colaboradores, mas também por se enquadrar como *staff* dos cargos

estratégicos da empresa, precisa estar ciente do que a organização é e de por que ela o é. O profissional não deve somente entender quais bens e serviços ela oferta no mercado e para quem, mas também qual o seu propósito de existência.

Por possuir uma formação multidisciplinar, o secretário executivo caracteriza-se pelo dinamismo, englobando uma multiplicidade e diversidade de tarefas e tornando-se capaz de identificar e resolver problemas complexos, além de lidar com informações e clientes.

Dessa forma, o profissional que trabalha de forma ativa responde rapidamente a exigências e tem um pensamento estratégico bem desenvolvido, podendo atuar como um importante elo entre a alta cúpula administrativa e o seu mercado – uma vez que possui acesso direto aos executivos.

A sobrevivência das marcas do setor de vestuário é um tema merecedor de mais pesquisas, pois elas são – como mencionado anteriormente – um ativo importante para a economia de um país, senão do mercado global. Como o tema de posicionamento de marcas é tão abrangente, espera-se que o presente estudo desperte o interesse dos profissionais da área, bem como dos demais pesquisadores, para que surjam novas discussões e conceitos acerca do assunto.

Como sugestões para trabalhos futuros, seria interessante a elaboração de um projeto sobre posicionamento de marca no setor de vestuário em relação à manutenção de marcas de luxo, como Chanel e Louis Vuitton, por exemplo, em mercados em desenvolvimento, como o Brasil. Outra pesquisa notável seria como as marcas acima citadas se adaptaram às constantes mudanças no mercado e criam experiências que atraem seus consumidores, uma vez que o mercado de luxo continua emergindo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

A História – Victoria's secret RS. Disponível em: <<http://www.secretsrs.com/ahistria.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

AMERICAN EAGLE OUTFITTERS. Disponível em: <<http://www.ae.com/web/international/index.jsp/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Informação e documentação**. Citações em documentos-Apresentação: NBR10520. Rio de Janeiro: ABNT, 2003a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Trabalhos Acadêmicos** - Apresentação: NBR14724. Rio de Janeiro: ABNT, 2003b.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Fases da elaboração da pesquisa**. In: \_\_\_\_\_. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 83-89.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para os clientes** – São Paulo, Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M. Marketing e Moda. 1. ed. [São Paulo]: Senac SP, 2007. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=e-HYozO6bOkC&oi=fnd&pg=PA7&dq=publicidade+marcas+moda+eua&ots=V3E6m8kbVS&sig=awvkgCbi\\_x9EXlxZfkxJMNQFpDo#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=e-HYozO6bOkC&oi=fnd&pg=PA7&dq=publicidade+marcas+moda+eua&ots=V3E6m8kbVS&sig=awvkgCbi_x9EXlxZfkxJMNQFpDo#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 30-11-12.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Raissa, Universidade Federal de Viçosa, 2013. **As redes sociais na consolidação do discurso midiático: Um estudo crítico do personagem “Gino Passione”**.

FIRST Look: Victoria's Secret's New Book – ELLE. Disponível em: <<http://www.elle.com/news/culture/first-look-victorias-secrets-new-book-10368>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

FORBES. Disponível em: <[http://www.forbes.com/2007/12/06/victorias-secret-marketing-markets-equity-cx\\_ls\\_1206markets1.html](http://www.forbes.com/2007/12/06/victorias-secret-marketing-markets-equity-cx_ls_1206markets1.html)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO. **Manual de Elaboração de Monografia** – Projetos de Pesquisa e Conteúdo da Monografia. São Paulo: FAAP, 2009. Disponível em: <[http://academico.faap.br/faap\\_pos2010/monografia/docs/Manual\\_Modelo\\_Projeto.pdf](http://academico.faap.br/faap_pos2010/monografia/docs/Manual_Modelo_Projeto.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2013.

GAP INC. Disponível em: <<http://www.gapinc.com/content/gapinc/html.html/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

GUIMARÃES, Ricardo. **Branding: Uma nova filosofia de gestão**. Em: Revista ESPM, São Paulo: V. 10, ano 9, p. 86 – 103, março/ abril 2003.

JCPENNY. Disponível em: <<http://www.jcpenney.com/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, Sumit. Massachusetts Institute of Technology, 2005. **Supply Chain Strategies in the Apparel Industry: The Case of Victoria's Secret**.

L Brands > Parent of Five Powerful Retail Brands. Learn about our brands, our social responsibility and more. Disponível em: <<http://www.lb.com/>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

LANE BRYANT. Disponível em: <<http://www.lanebryant.com/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

LIVRO de História: Victoria's Secret – Especiais – Vogue Portugal. Disponível em: <[http://www.vogue.xl.pt/moda/especiais/detalhe/livro\\_de\\_historia\\_victorias\\_secret.html](http://www.vogue.xl.pt/moda/especiais/detalhe/livro_de_historia_victorias_secret.html)>. Acesso em: 28 nov. 2013.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia Científica na Era da Informática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MUNIZ, Karlan M; MARCHETTI, Renato. **Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro**. In: ENANPAD 2005. Brasília set 2005.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PAVITT, Jane. (org). **Brand New**. London. Priceton University Press. 2003.

PINHO, José Benedito. **O poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

ROTHBARTH, Marcelo Flores. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. **Gestão de marcas: um estudo de caso da Puma**.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M., **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

TULESKI, Y. K. **Marcas e Branding**. [Lavras]: CEDET, 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/marcas-e-branding.html>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VICTORIA Secret Brasil. Disponível em: <<http://victoriasecretbrasil.com/>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

VICTORIA'S Secret – Exclusively for the Media – VSPRESSROOM. Disponível em: <<http://www.vspressroom.com/>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

VICTORIA'S Secret Carrers. Disponível em: <<http://www.victoriasecret.com/Customerservice/Company/Careers>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

VICTORIA'S Secret em Miami e Orlando. Cremes, maquiagem e lingerie. – Dicas da Flórida: Miami e Orlando. Disponível em: <<http://www.dicasdaflorida.com.br/2012/12/victorias-secret-miami-orlando.html>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

VICTORIASSECRET – YouTube. Disponível em: <[http://www.youtube.com/channel/UChWXY0e-HUhoXZZ\\_2GlvojQ](http://www.youtube.com/channel/UChWXY0e-HUhoXZZ_2GlvojQ)>. Acesso em: 25 nov. 2013.

VICTORIASSECRET – Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/victoriasecret?ref=ts&fref=ts>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

VINCENT, Laurence. **Marcas legendárias**. São Paulo, Makron Books, 2005.

VS All Access: The Victoria's Secret Fashion Show & All Things Victoria's Secret. Disponível em: <<http://vsallaccess.victoriasecret.com/>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

WALMART. Disponível em: <<http://corporate.walmart.com/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 21.

## ANEXO A – Representação dos EUA no Mercado de Vestuário

<b>Principais países importadores – 2002</b> (bilhões de US\$)	
EUA	83,3
Alemanha	29,3
Hong Kong	27,7
Reino Unido	22,6
Japão	22,1

<b>Principais países exportadores – 2002</b> (bilhões de US\$)	
China	61,9
Hong Kong	34,7
Itália	26,4
Alemanha	18,1
EUA	16,7

<b>Gasto no vestuário</b> (entre 1990 e 1998)		
Países	Gasto no orçamento (%)	Gastos anuais com vestuário por pessoa (US\$)
Itália	7,9 – 7,0	800
Espanha	6,5 – 5,2	434
Alemanha	6,3 – 4,9	714
Japão	6,1 – 4,6	Dados não disponíveis
EUA	4,9 – 4,4	720

Fonte: Cobra, 2007 – Marketing e Moda