

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**O ENDOSSO POR CELEBRIDADE E A GESTÃO DA IMAGEM
DA MARCA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS A PARTIR DO ESTUDO
DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN**

GIANCARLO DAL BÓ

Caxias do Sul, dezembro de 2009

GIANCARLO DAL BÓ

**O ENDOSSO POR CELEBRIDADE E A GESTÃO DA IMAGEM
DA MARCA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS A PARTIR DO ESTUDO
DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Avaliação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Co-orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

Caxias do Sul, dezembro de 2009

GIANCARLO DAL BÓ

**O ENDOSSO POR CELEBRIDADE E A GESTÃO DA IMAGEM
DA MARCA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS A PARTIR DO ESTUDO
DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Avaliação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Conceito Final

Aprovado em de de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eric Dorion – UCS

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi – UCS

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil – PUC/RS

DEDICATÓRIA

Ao amor, incentivo e suporte de minha esposa Daniela e de meu filho Lorenzo, que me fazem querer ser mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Grendene S/A., na pessoa do Sr. Március Dal Bó, Diretor de Marketing, pela generosidade com que me recebeu e possibilitou que esta pesquisa fosse realizada; ao meu Orientador e ao meu Co-orientador, pela sabedoria com que me conduziram neste longo e desgastante, mas profundamente enriquecedor, processo de construção do conhecimento, e; à Professora Jennifer E. Escalas, Diretora do eLab (centro de pesquisas acadêmicas em comportamento humano) da Vanderbilt University, e ao Professor James R. Bettman, Diretor do Ph.D. Program da Duke University, pela grandiosidade demonstrada ao compartilhar as descobertas de suas mais recentes pesquisas no campo do endosso por celebridades.

EPÍGRAFE

Não retrato o Ser; retrato aquilo que passa (...).
Se minha mente pudesse encontrar uma base firme,
eu não escreveria ensaios, tomaria decisões, mas ela
está sempre aprendendo e experimentando.

Michel Eyquem de Montaigne

RESUMO

Um conceito fundamental para a compreensão do papel desempenhado pelas marcas nas sociedades contemporâneas é o de posicionamento, que se refere ao que a marca representa na mente dos consumidores. Neste sentido, uma abordagem que tem despertado, em anos recentes, o interesse de alguns estudiosos do marketing, é o paradigma do arquétipo, que postula a existência do inconsciente coletivo, estrutura da psiqué que conteria as “imagens coletivas” comuns ao gênero humano, e que representam uma tendência inata para perceber a realidade de uma determinada forma. Assim sendo, este estudo integra os conceitos da Teoria dos Arquétipos de Jung e de posicionamento de marca, propondo o alinhamento entre as imagens coletivas presentes na psiqué dos indivíduos – os arquétipos, e a gestão estratégica de marketing. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória relacionada às estratégias de posicionamento adotadas para a marca Ipanema Gisele Bündchen, da empresa Grendene S/A., por meio da qual foi possível compreender de que forma ocorre o processo de transferência do significado simbólico de uma celebridade para a imagem da marca, por meio da atividade de endosso, bem como evidenciar as contribuições provenientes da Teoria dos Arquétipos para as ações destinadas ao adequado posicionamento da marca na estrutura associativa da memória dos consumidores, resultando em considerações teóricas e empíricas capazes de oferecer suporte aos processos estratégicos e gerenciais de posicionamento de marca.

Palavras-chave: marca, imagem, arquétipo, endosso por celebridade, posicionamento.

ABSTRACT

Positioning is a fundamental concept to understand the role played by brands in contemporary societies, which applies to what the brand represents on consumers' minds. On that account, the archetype paradigm is an approach that has, in recent years, aroused interest of some marketing experts, suggesting the existence of a collective unconscious, part of the psyche that comprises "collective images" shared by humanity, and represents an innate propensity to perceive reality in a certain way. Therefore, this study consists of concepts of Jung's Archetype Theory and brand positioning, which proposes an alignment among collective images that are present in the human psyche – archetypes, and strategic marketing management. For that reason, an explanatory research was conducted concerning the positioning strategies adopted by the brand Ipanema Gisele Bündchen, by the company Grendene S/A, through which was possible to understand how the process of transference of a celebrity's symbolic meaning to the brand's image occurs, through endorsement, as well as indicate the contributions coming from the Archetype Theory for actions that aim at the adequate positioning of the brand in the consumers' memory associative structure, resulting in theoretical and empirical considerations capable of offering support to brand positioning management and strategic processes.

Keywords: brand, image, archetype, celebrity endorsement, positioning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento competitivo e segmentação do mercado.....	27
Figura 2 – Redes associativas como “DNA semântico”	29
Figura 3 – Definições de imagem presentes no <i>The Oxford English Dictionary</i>	33
Figura 4 – As representações sociais no contexto da teia de significados	37
Figura 5 – Definições de imagem.....	43
Figura 6 – Uma interpretação causal-mecanicista da teoria de Jung.....	53
Figura 7 – Uma interpretação alternativa da teoria de Jung.....	55
Figura 8 – Transferência de significado no processo de endosso	63
Figura 9 – O processo de comunicação e a utilização do endosso por celebridade	66
Figura 10 – Linha do tempo da Grendene S/A	76
Figura 11 – Principais indicadores e números da empresa	80
Figura 12 – Principais marcas próprias	81
Figura 13 – Principais marcas licenciadas	81
Figura 14 – Design da sandália Ipanema	84
Figura 15 – Sandália Ipanema anatômica	84
Figura 16 – Sandálias Ipanema com estampas nas laterais	85
Figura 17 – Campanhas Ipanema com Camila Pitanga e Cleo Pires	85
Figura 18 – Sandália Ipanema RJ	87
Figura 19 – Anúncios Ipanema Gisele Bündchen Bossa e <i>Tattoos</i>	89
Figura 20 – Anúncio Ipanema Gisele Bündchen Y Ikatu Xingu	92
Figura 21 – Anúncios Ipanema Gisele Bündchen G2B	93
Figura 22 – Anúncio Ipanema Gisele Bündchen Sementes	94
Figura 23 – Anúncios Ipanema Gisele Bündchen Projeto Tamar	95
Figura 24 – Modelos da coleção Ipanema Gisele Bündchen	97
Figura 25 – Primeira capa de Gisele Bündchen	98
Figura 26 – Primeira capa internacional de Gisele Bündchen	98

Figura 27 – Capas das revistas <i>Rolling Stone</i> e <i>GQ</i>	99
Figura 28 – Comparativo de Índices: Gisele Bündchen <i>versus</i> Dow Jones	101
Figura 29 – Perfil dos entrevistados do Grupo A	103
Figura 30 – Perfil dos entrevistados do Grupo B	103
Figura 31 – Informações sobre as entrevistas do Grupo A	104
Figura 32 – Definição de Gisele Bündchen em uma palavra ou frase para o Grupo A ...	120
Figura 33 – Informações sobre as entrevistas do Grupo B	121
Figura 34 – Definição de Gisele Bündchen em uma palavra ou frase para o Grupo B ...	127
Figura 35 – Quadro-resumo das dimensões de análise e seus principais conteúdos	128
Figura 36 – Grafismos da oficina de design com a Tribo Kisêdjê	132
Figura 37 – Produtos da coleção Y Ikatu Xingu	133
Figura 38 – Imagens ilustrativas das filmagens do comercial Y Ikatu Xingu	134
Figura 39 – Caracterização de Gisele Bündchen	134
Figura 40 – Série de anúncios da campanha Y Ikatu Xingu	135
Figura 41 – Detalhe dos anúncios da campanha Y Ikatu Xingu	136
Figura 42 – Anúncio para jornais e revistas especializadas	136
Figura 43 – Detalhe do anúncio para jornais e revistas especializadas	137
Figura 44 – Embalagem e <i>tag</i> da coleção Y Ikatu Xingu	137
Figura 45 – Sinalizador e <i>displays</i> Y Ikatu Xingu	138
Figura 46 – Expositores de produto Y Ikatu Xingu	139
Figura 47 – <i>Kit</i> para lojistas e formadores de opinião	139
Figura 48 – Material desenvolvido para ações de relações públicas	140
Figura 49 – Mini-documetário Y Ikatu Xingu	141
Figura 50 – Plantio da primeira muda relacionada ao projeto Y Ikatu Xingu	141
Figura 51 – Publicidade em jornais nacionais	142
Figura 52 – Publicidade em <i>sites</i> nacionais	143
Figura 53 – Publicidade em revistas internacionais	143
Figura 54 – Publicidade em <i>sites</i> internacionais	144
Figura 55 – Coleção Y Ikatu Xingu exposta em loja de Madri – Espanha	144
Figura 56 – Rede associativa da imagem de Gisele Bündchen	148
Figura 57 – Grafismo utilizado na coleção Y Ikatu Xingu	158
Figura 58 – Mandalas criadas por pacientes de Jung	158
Figura 59 – Modelo alternativo de transferência de significado no processo de endosso	171

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
INTRODUÇÃO	14
1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	21
1.3.1 Objetivo Geral.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 CONCEITO DE POSICIONAMENTO.....	23
2.1.1 Origens do Conceito.....	23
2.1.2 Posicionamento Estratégico.....	24
2.1.3 Posicionamento de Marca.....	26
2.2 CONCEITO DE IMAGEM.....	30
2.2.1 Origens do Conceito.....	30
2.2.2 Imagens como Representações Mentais.....	33
2.2.3 Imagens como Representações Sociais.....	36
2.2.4 Imagem de Marca.....	40
2.3 ARQUÉTIPO.....	44
2.3.1 Jung, Personalidade e Arquétipo.....	45
2.3.2 A Teoria dos Arquétipos.....	50
2.3.3 A Visão de Jung Sobre o Mito.....	53
2.3.4 A Construção de Mitos e a Formação de Símbolos.....	56
2.4 MARCA-ARQUÉTIPO E MARCA-ÍCONE.....	58
2.4.1 Marca-Arquétipo.....	58
2.4.2 Marca-Ícone.....	60

2.5 A CELEBRIDADE NO CONTEXTO DO MARKETING	62
2.5.1 Celebridade Endossante	62
2.5.2 Endosso por Celebridade	64
3 MÉTODO DE PESQUISA	69
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	69
3.2 PESQUISA QUALITATIVA	70
3.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE	71
3.4 PESQUISA DOCUMENTAL	73
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	76
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA GRENDENE S/A.	76
4.1.1 Histórico da Empresa	76
4.1.2 Valores e Diferenciais Comparativos	79
4.1.3 Principais Indicadores e Números da Empresa	79
4.1.4 A Força das Marcas	80
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA IPANEMA	82
4.2.1 Histórico da Marca Ipanema	82
4.2.2 Ipanema Gisele Bündchen	88
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA CELEBRIDADE EM ESTUDO	97
4.3.1 Biografia de Gisele Bündchen	97
4.3.2 A Marca Gisele Bündchen	100
5 PESQUISA QUALITATIVA	102
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	102
5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	103
5.3 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO A	103
5.3.1 Associação entre a Celebridade Gisele Bündchen e a Marca Ipanema	104
5.3.2 Imagem e Imagem de Marca	106
5.3.3 Complementaridade entre as Imagens das Marcas Gisele Bündchen e Ipanema	109
5.3.4 Gisele Bündchen e o Posicionamento da Marca Ipanema	110
5.3.5 A Marca Ipanema Gisele Bündchen e o Perfil do Consumidor	113
5.3.6 O Simbolismo de Gisele Bündchen	115
5.3.7 Principais Resultados da Associação da Marca Ipanema com Gisele Bündchen	118
5.3.8 Gisele Bündchen em uma Palavra ou Frase para o Grupo A	120

5.4 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO B	120
5.4.1 Benefícios da Associação com a Marca Ipanema Gisele Bündchen	121
5.4.2 Atributos Relacionados à Imagem da Marca Ipanema Gisele Bündchen	122
5.4.3 Complementaridade entre as Marcas Associadas	123
5.4.4 O Simbolismo de Gisele Bündchen	124
5.4.5 Principais Resultados da Associação com a Marca Ipanema GB	125
5.4.6 Gisele Bündchen em uma Palavra ou Frase para o Grupo B	126
5.5 QUADRO-RESUMO DAS ENTREVISTAS	127
6 PESQUISA DOCUMENTAL	130
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS	130
6.2 ANÁLISE DA CAMPANHA Y IKATU XINGU	131
6.2.1 Estruturação da Campanha	131
6.2.2 A Linha de Produtos	132
6.2.3 A Comunicação da Campanha	135
6.2.4 A Repercussão da Campanha ao Redor do Mundo	142
7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	146
7.1 IMAGEM DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN	146
7.2 POSICIONAMENTO DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN	150
7.3 A PERCEPÇÃO DE GISELE BÜNDCHEN COMO UM ÍCONE	153
7.4 A COLEÇÃO Y IKATU XINGU	156
7.4.1 A Linha de Produtos como Veículo de Conteúdos Simbólicos	157
7.4.2 A Campanha de Comunicação e a Transferência de Significados	160
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	163
8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	172
8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	175
8.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	176
REFERÊNCIAS	178
APÊNDICES	193
APÊNDICE A – Roteiro Básico de Questões – Gestores	194
APÊNDICE B – Roteiro Básico de Questões – Agência de Comunicação	195
APÊNDICE C – Roteiro Básico de Questões – ONGs	196
APÊNDICE D – Roteiro Básico de Questões – <i>Manager</i> de Gisele Bündchen	197

INTRODUÇÃO

As organizações estão constantemente procurando formas de se diferenciar dos concorrentes, bem como estão sempre em busca de estratégias que as auxiliem a destacar suas ofertas daquelas de seus competidores, aos olhos do consumidor (GUMMESSON, 1994; LETELIER; FLORES; SPINOSA, 2003; GUPTA; GRANT; MELEWAR, 2008). Para Gupta, Grant e Melewar (2008), esta diferenciação é possível por meio do gerenciamento da marca como uma parte importante da gestão da cadeia de valor, considerando-a como um ativo intangível fundamental para o sucesso de uma organização.

A utilização estratégica dos ativos intangíveis como forma de alavancar oportunidades de mercado e agregar valor ao negócio, permite à organização se posicionar em um nível mais elevado que seus competidores no mercado (HOOLEY; BRODERICK; MOLLER, 1998; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; RUST et al., 2004). Há um reconhecimento crescente de que uma porção significativa do valor de mercado de uma companhia reside em ativos intangíveis, tais como marcas, relacionamentos e propriedade intelectual, mais do que em ativos tangíveis registrados contabilmente (SRIVASTAVA; FAHEY; SHERVANI, 2004).

A atividade conhecida como *branding*, ou construção de marca, emergiu, ao menos desde a última década, como uma prioridade gerencial devido à crescente convicção de que a marca é um dos mais valiosos ativos intangíveis de que uma organização dispõe (KELLER; LEHMANN, 2006). Dentre outros motivos, Keller (1993) assinala que, uma vez que o tempo de que o consumidor dispõe para realizar suas escolhas é limitado, as marcas se convertem em importantes sinais de qualidade, assim como em barreiras potenciais à ação dos concorrentes (SRIVASTAVA; SHOCKER, 1991).

No entendimento de Keller e Lehmann (2006), as marcas desempenham uma série de funções extremamente valiosas: (i) elas atuam como “marcadores” ou diferenciadores das ofertas de uma empresa; (ii) simplificam as escolhas; (iii) asseguram a percepção de um nível particular de qualidade; (iv) reduzem o risco percebido e; (v) geram confiança. Segundo os mesmos autores, uma das questões mais importantes da atividade de *branding* está

relacionada aos chamados intangíveis da marca – *brand intangibles*, que se referem aos aspectos da imagem da marca que não envolvem atributos ou benefícios físicos, tangíveis ou concretos.

Destaca-se que a imagem de marca é usualmente concebida como o conjunto de associações, mais ou menos coerente, que o consumidor desenvolve em relação à marca (AAKER, 1996; KRISHNAN; 1996). Como cada vez mais a qualidade do produto é entendida como algo dado, e novas características de produtos são difíceis de desenvolver e fáceis de copiar ou imitar, os gestores estão procurando crescentemente posicionar as marcas em termos de uma imagem de marca distinta (VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006). Tal imagem distinta de marca é freqüentemente conceituada em termos de traços de personalidade (AAKER, 1997).

De Chernatony (2001) argumenta que as características ou traços de personalidade são o ingrediente mais fértil para desenvolver uma marca atraente, além de apresentarem a vantagem de ser facilmente traduzíveis em imagens de comunicação especialmente atrativas, as quais reforçam as associações que determinam, para os consumidores, o significado da marca (VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006). Keller (1998) também define associações de marca como “nós informativos” ligados em rede ao conceito da marca na estrutura associativa da memória, que contém o significado da marca para os consumidores.

Os profissionais de marketing utilizam as associações de marca com a finalidade de diferenciar, posicionar e desenvolver extensões de marca, para criar atitudes e sentimentos positivos e favoráveis em relação às marcas, bem como para sugerir atributos ou benefícios relacionados à compra, ao uso ou ao consumo de uma marca específica (LOW; LAMB Jr., 2000). Os consumidores, por sua vez, utilizam as associações de marca para auxiliá-los a processar, organizar e a recuperar informações na memória e para ajudá-los no processo de tomada de decisão de compra (AAKER, 1991).

Um conjunto de associações de marca permite desenvolver uma identidade de marca rica e clara sob a perspectiva do mercado. Uma identidade de marca claramente discernível, que seja bem compreendida pelos consumidores, auxilia no desenvolvimento da confiança, o que, conseqüentemente, resulta em diferenciação da marca para os consumidores (GHODESWAR, 2008). Segundo Keller (2003), a compreensão ou o reconhecimento de marca pelo consumidor podem ser definidos em termos do significado pessoal atribuído a uma marca armazenado na memória do consumidor, ou seja, a todas as informações descritivas e valorativas relacionadas à determinada marca.

Um fator que influencia de forma determinante a seleção de um conceito para a marca é a necessidade do consumidor (GHODESWAR, 2008). Neste sentido, muitas marcas oferecem um conjunto de benefícios simbólicos, funcionais e experienciais. As necessidades experienciais podem ser definidas como o interesse por produtos que possam prover prazer sensorial, variedade e/ou estímulo cognitivo. As necessidades funcionais são aquelas que motivam a busca por produtos que solucionem problemas, como, por exemplo, a resolução de uma situação de frustração (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986).

No caso das necessidades simbólicas, estas podem ser definidas como a busca por produtos que preencham expectativas, geradas internamente, de auto-aprimoramento, de definição de papéis, de aceitação pelo grupo ou de desenvolvimento da personalidade. Uma marca com um conceito simbólico é desenvolvida para associar o indivíduo a um determinado grupo, papel a ser exercido ou auto-imagem (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; SAUERBRONN; AYROSA, 2008). Para Aaker e Joachimsthaler (2000), a essência de uma marca, que seja fundamentada em benefícios emocionais e de auto-expressão, provê uma base de ordem mais elevada para o estabelecimento de relacionamentos, os quais podem ser menos vulneráveis às ações da concorrência e mais facilmente aplicáveis a novos contextos.

Cada vez mais, a chave para o sucesso das organizações parece residir nos benefícios emocionais e de auto-expressão que as marcas são capazes de proporcionar a seus consumidores. Neste contexto, a personalidade das marcas e a congruência destas com o conceito que os consumidores fazem de si mesmos desempenham um papel decisivo na adoção de uma marca e no processo de decisão de compra ou de consumo (AZEVEDO; FARHANGMEHR, 2005).

A noção de congruência com a auto-imagem declara que as preferências do consumidor são determinadas pela adequação cognitiva entre a imagem que o consumidor faz de si mesmo (imagem ideal) e a imagem da marca (JOHAR; SIRGY, 1991). A natureza simbólica do marketing reside exatamente em como os consumidores usam ou adotam produtos e marcas para contar histórias a respeito de suas vidas e de seus objetivos (GARDNER; LEVY, 1955; LEVY, 1960).

Nesse sentido, o endosso por celebridades vem se notabilizando como uma das estratégias de comunicação empregadas por gestores de marca em uma tentativa de construir uma imagem congruente entre a marca e o consumidor (BYRNE; WHITEHEAD; BREEN, 2003; ESCALAS; BETTMAN, 2005; ESCALAS; BETTMAN, s.d.). Muito embora os gestores de marcas possam lançar mão de uma ampla variedade de ferramentas para

desenvolver e manter as associações apropriadas, McCracken (1986; 1989) salienta que o endosso por celebridade é uma forma poderosa por meio da qual determinados significados podem ser transferidos para as marcas.

Muitas celebridades, em suas respectivas épocas, são denominadas “ícones”. Neste sentido, Holt (2004) afirma que os ícones funcionam como pontos cardeais para o embasamento de uma sociedade, ou como âncoras de significado. Para o autor, ícone significa o símbolo mais envolvente de um conjunto de idéias ou valores preceituados por uma sociedade, ou ainda a representação exemplar das correntes ideológicas da sociedade. Na condição de ícones, estes símbolos fazem com que as pessoas se identifiquem fortemente com eles e os adotem em seu cotidiano.

Consoante isto, uma abordagem que vem despertando a atenção de alguns estudiosos do marketing (VEEN, 1994; RANDAZZO, 1995; MARK; PEARSON, 2002; TSAI, 2006) é o paradigma do arquétipo, baseado, em grande parte, na Teoria dos Arquétipos de Jung (1938), que postula a existência do inconsciente coletivo, estrutura da psiqué que conteria os arquétipos ou formas primordiais, uma espécie de “imagens coletivas” comuns ao gênero humano que representam uma tendência inata para perceber a realidade de uma determinada maneira. A lógica básica por detrás da tentativa de incorporação da Teoria dos Arquétipos ao marketing é fundamentada, segundo Mark e Pearson (2002), na premissa de que as marcas, a exemplo dos arquétipos, servem para prover os significados simbólicos que os consumidores utilizam na construção de suas identidades.

Concordando com a afirmação de Ries e Trout (1986; 1987) de que o conceito do posicionamento e, por extensão, da imagem da marca, deve ser procurado na mente do consumidor, este estudo procura avaliar o endosso por celebridade como parte integrante do processo de gestão da imagem da marca, apoiado pela Teoria dos Arquétipos, proposta por Jung (1938). A abordagem de Jung é importante para a prática do marketing porque propicia aos profissionais da área uma forma de explorar mitos, imagens e símbolos, os quais podem representar as bases para a criação de fenômenos de marketing, como campanhas ou ações de comunicação de uma forma geral, licenciamentos e patrocínios (TSAI, 2006).

De acordo com as análises de Jung, acredita-se que as estratégias de marketing podem operar ao nível do inconsciente e criar impressões duradouras apelando aos arquétipos universais, armazenados no inconsciente coletivo da memória dos consumidores (ARNOULD; PRICE; ZINKHAN, 2004; ARNOULD; THOMPSON, 2005). Este estudo traz contribuições para as teorias do marketing e da psicologia do consumo ao coletar um conjunto

de evidências que sustentam os pressupostos teóricos, propostos por uma série de autores (ZIPF, 1965; DAWKINS, 1976; SCHANK; ABELSON, 1977; GEERTZ, 1978; MOSCOVICI, 1978; ABRIC, 1984; LAW; LODGE, 1984; BERKOVITZ; ROGERS, 1986; JODELET, 1988; McCRACKEN, 1989; EMILIANI; MOLINARI, 1992; GUIMELLI, 1993; AAKER, 1996; BOLLEN, 1996; KRISHNAN; 1996; LÉVY, 2000; MARSDEN, 2002; VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006; DE TONI; SCHULER, 2007; GHODESWAR, 2008; ESCALAS; BETTNAM, s.d.; dentre outros), que postulam que a imagem da marca é um dos mais relevantes ativos intangíveis de que as organizações podem dispor para diferenciar suas ofertas, obter vantagens competitivas sustentáveis e influenciar o comportamento dos consumidores.

1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância das marcas para a competitividade das organizações nas sociedades contemporâneas não é mais objeto de dúvida (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). As marcas fazem parte de nosso cotidiano a tal ponto que desenvolvemos em relação a muitas delas uma familiaridade tão grande como a que sentimos em relação a nossos amigos e familiares (MARK; PEARSON, 2002).

A representatividade das marcas na economia e sua importância para as sociedades de consumo se ampliaram de tal forma, a partir do final da década de 80, que o conceito de *brand equity* tem sido um dos mais discutidos na arena do marketing desde então (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). O chamado patrimônio ou valor da marca é, atualmente, um dos mais importantes ativos de inúmeras organizações, superando, muitas vezes, o próprio valor patrimonial das empresas.

Para os consumidores, as marcas deixaram de ser simplesmente a identificação de determinados produtos e/ou serviços, convertendo-se em símbolos que auxiliam na construção de identidades individuais e coletivas (ROCHA; BARROS, 2004). Por conseguinte, o consumo passa a ser entendido, também, como um sistema de significação, cuja principal necessidade que supre é a simbólica (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2006).

Dessa forma, um conceito fundamental para a compreensão do papel desempenhado pelas marcas passa a ser o de posicionamento, que, segundo as clássicas obras de Trout e Ries (1972) e Ries e Trout (1986; 1987), refere-se ao que a marca representa na mente dos consumidores. Quando os padrões de qualidade, o *design*, as especificações técnicas e os preços dos produtos e/ou serviços, entre outros fatores, já não representam mais diferenciais significativos para os mercados consumidores, tem início uma nova batalha, que passa a ser

travada nas mentes dos consumidores e está relacionada à percepção (KOTLER; KELLER, 2006) e ao posicionamento da oferta no mercado (RIES; TROUT, 1986; 1987).

De acordo com Ries e Trout (1986; 1987), o enfoque essencial do posicionamento não está em criar algo novo ou diferente e dispende esforços para comunicar esta novidade aos consumidores em potencial, e sim em reconhecer o que está dentro da mente destes e posicionar o produto, o serviço ou a marca, valendo-se das conexões já existentes.

Neste sentido, uma abordagem que tem despertado em anos recentes o interesse de alguns estudiosos do marketing (VEEN, 1994; RANDAZZO, 1995; MARK; PEARSON, 2002) é o paradigma do arquétipo, baseado, em grande parte, na Teoria dos Arquétipos de Jung (1938), que postula a existência do inconsciente coletivo, estrutura da psiqué que conteria os arquétipos ou formas primordiais, uma espécie de “imagens coletivas” comuns ao gênero humano que representam uma tendência inata para perceber a realidade de uma determinada maneira.

Outrossim, alguns pesquisadores (McCRACKEN, 1989; ESCALAS; BETTMAN, 2005; ESCALAS; BETTMAN, s.d.) propõem que a utilização de celebridades endossantes é uma forma poderosa de transferir significados simbólicos para as marcas, tornando-as vivas e vibrantes e propiciando uma maior identificação do público com as marcas endossadas, que seriam utilizadas, então, para reforçar o conceito que os consumidores fazem de si mesmos.

A relevância deste trabalho, portanto, consiste em integrar os conceitos do Endosso por Celebridade, da Teoria dos Arquétipos e de Posicionamento de Marca, propondo o alinhamento entre as imagens coletivas presentes na psiqué dos indivíduos – os arquétipos, e a gestão estratégica de marketing, destinada a posicionar as marcas na mente dos consumidores com vistas a transformá-las em um ícone capaz de gerar um diferencial competitivo sustentável em relação às marcas concorrentes.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) assinalam que o problema de pesquisa deve ser concreto e explícito, traduzido na forma de indagações. Sendo assim, foi estabelecida uma questão central a ser respondida pelo trabalho: *Como uma organização realiza o processo de*

transferência do significado simbólico de uma celebridade endossante para a imagem da marca de um determinado produto?

Como este trabalho trata do desenvolvimento do potencial simbólico de uma marca e de sua relação com a construção de identidades individuais e coletivas dos consumidores como base para a estratégia de posicionamento, utilizando a Teoria dos Arquétipos de Jung, foi proposta, ainda, uma questão secundária, que visa proporcionar um aprofundamento sobre o problema de pesquisa definido: *Quais são as possíveis contribuições da Teoria dos Arquétipos de Jung para o estabelecimento da estratégia de posicionamento de uma marca, dotando-a de uma imagem significativa capaz de gerar um diferencial competitivo sustentável?*

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Diante da problemática de pesquisa estabelecida, é preciso estabelecer o objetivo geral do estudo e, em seguida, seus objetivos específicos. O primeiro aponta em direção a uma meta final e deve ter uma amplitude tal que responda satisfatoriamente às questões levantadas, enquanto os demais representam metas parciais que, cumulativamente, conduzam ao objetivo geral (PACHECO Jr.; PEREIRA; PEREIRA FILHO, 2007).

1.3.1 Objetivo Geral

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) é o objetivo geral que define, de forma clara e direta, quais aspectos da problemática mais ampla estabelecida constitui o interesse central da pesquisa. O objetivo geral é que define de fato o propósito do trabalho (ROESCH, 2005).

Considerando a delimitação do problema e as questões de pesquisa formuladas (central e secundária), o objetivo geral deste trabalho é compreender de que forma uma organização realiza o processo de transferência do significado simbólico de uma celebridade endossante para a imagem da marca, dotando-a dos elementos arquetípicos que realizem a

conexão entre a imagem de marca e as inclinações psicológicas dos consumidores, resultando em um posicionamento de marca único, capaz de gerar uma vantagem competitiva.

1.3.2 Objetivos Específicos

No entendimento de Roesch (2005), a formulação de um objetivo geral não é suficiente para fornecer uma idéia clara da forma como o trabalho será conduzido. Para a autora, são os objetivos específicos que operacionalizam, isto é, determinam como se atingirá um objetivo geral, uma vez que representam fases ou etapas a serem cumpridas pelo pesquisador no processo de investigação.

Portanto, como objetivos específicos para este trabalho, foram estabelecidos:

- a) Propor o alinhamento entre a Teoria dos Arquétipos e a gestão estratégica de marketing;
- b) Caracterizar o posicionamento da marca Ipanema Gisele Bündchen como um processo de construção de identidade de marca, possibilitando a percepção de significados simbólicos associados;
- c) Realizar o levantamento da percepção dos principais executivos da empresa e dos *stakeholders* envolvidos com o processo de construção da identidade da marca, identificando o modelo de gestão estratégica da marca implementado;
- d) Confrontar as percepções dos gestores e *stakeholders* com os dados provenientes da pesquisa documental, comparando as narrativas com a execução da estratégia formulada por meio das ações de comunicação;
- e) Estabelecer a relação entre a teoria dos arquétipos junguiana, o endosso por celebridade e o posicionamento de marca, resultando em implicações teóricas e empíricas para a gestão estratégica de marketing.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE POSICIONAMENTO

2.1.1 Origens do Conceito

O posicionamento é um conceito controverso, utilizado em várias áreas do conhecimento, cujas origens são obscuras (BLANKSON, 2001). Para Nylén (1990), é possível que o conceito remonte aos anos de 1940, estando relacionado aos estudos do composto mercadológico. Trout e Ries (1972), entretanto, assinalam que a origem do conceito está relacionada à indústria de bens embalados, mais especificamente direcionado ao posicionamento de produtos. Para os autores, o conceito significava, literalmente, a forma do produto, o tamanho da embalagem e o preço, comparado aos concorrentes.

De acordo com Sengupta (2005), uma das mais antigas referências acadêmicas ao posicionamento foi feita, provavelmente, pelo Professor Volney Steffler, ao descrever técnicas que poderiam ser usadas para mensurar as percepções dos consumidores ao julgar similaridades entre marcas e produtos, conferindo-lhes, assim, uma posição em dado mercado. Em um simpósio sobre a aplicação da ciência ao marketing, em 1966, o Professor Steffler teria descrito uma pesquisa que demonstrava que marcas e produtos que eram avaliadas como altamente similares, ou seja, próximas no espaço perceptual, apresentavam um elevado grau de competição e de substituição entre si (SENGUPTA, 2005).

Contrariamente ao entendimento de Sengupta (2005), Ansari, Economides e Ghosh (1994) asseguram que questões relacionadas ao posicionamento competitivo têm sido estudadas pelos economistas desde a publicação, em 1929, de um artigo de Hotelling intitulado *Stability in Competition*. O modelo de Hotelling tentava determinar a localização ótima de organizações de varejo em um mercado linear com distribuição uniforme de consumidores. O autor argumentava que dois vendedores, neste mercado, deveriam agrupar-

se na posição central a fim de maximizar suas respectivas participações de mercado. A este processo, Hotelling atribuiu a denominação de “princípio da diferenciação mínima” (ANSARI; ECONOMIDES; GHOSH, 1994).

Em uma crítica a este modelo, D’Aspremont, Gabszewicz e Thisse (1979) demonstraram que a diferenciação mínima não representava um equilíbrio no modelo de Hotelling ao se levar em consideração a possibilidade de uma das empresas reduzir seus preços em relação ao concorrente para conquistar o mercado inteiro ou grande parte dele. Eles modificaram o modelo de Hotelling para assegurar um equilíbrio de preços em todas as posições de produto e verificaram que, em uma situação de equilíbrio, as empresas buscam a máxima diferenciação como alternativa para competirem.

Os estudos desses autores comprovaram que, em mercados competitivos, as posições ótimas de produtos são determinadas pela relação entre duas influências opostas. A rivalidade em preços entre duas marcas posicionadas proximamente enseja incentivos para a diferenciação. Maior diferenciação reduz a intensidade da competição em preços, maximizando os lucros para todas as organizações. Esta motivação é contraposta, entretanto, pela tendência das organizações de se agruparem em torno das preferências majoritárias dos consumidores. Isto exerce uma influência em direção à aglomeração, uma vez que as empresas tendem a se agrupar onde os consumidores estão. Na maioria dos modelos que assumem a uniformidade nas preferências dos consumidores, o efeito estratégico devido à competição em preços governa a influência em direção à aglomeração e faz recuar a máxima diferenciação entre as marcas como consequência do equilíbrio (ANSARI; ECONOMIDES; GHOSH, 1994).

2.1.2 Posicionamento Estratégico

Para Maggard (1976), um exame mais apurado da utilização do termo posicionamento revela que não se trata de um conceito singular e distinto, incluindo uma variedade de conceitos, com frequência fortemente relacionados, e mais versáteis, que o termo “estratégia de marketing”. Para o autor, o termo que provê a cobertura mais universal de posicionamento talvez seja o de posicionamento estratégico. O escopo deste termo seria suficientemente amplo para englobar tanto o posicionamento interno quanto o externo, o posicionamento

como um veículo conceitual, o posicionamento competitivo e todas as demais variações no interior destes e de outros conceitos de posicionamento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), neste aspecto, destacam o ano de 1980 como um divisor de águas, com a publicação de *Competitive Strategy*, de Michael E. Porter (1980), que teria dado origem ao que os autores denominam Escola de Posicionamento. Estes autores assinalam que esta escola apresentou uma idéia única e revolucionária, qual seja, a de que seriam desejáveis, em uma indústria (ou setor), poucas estratégias-chave – como posições no mercado – e que estas seriam as que podem ser defendidas contra os concorrentes. As empresas que ocupassem estas posições teriam lucros maiores que as demais empresas na mesma indústria e poderiam, assim, expandir-se no sentido de ampliar e consolidar suas posições.

As estratégias genéricas criadas por Porter (1980) lançaram as bases para que a idéia de estratégia fosse relacionada a uma posição singular, exclusiva e valiosa em um mercado concorrencial. O pensamento de Porter reforça a idéia de que uma organização deve planejar a estratégia como um processo para se posicionar (ANSOFF, 1972). Isto significa que a organização deve focalizar e construir uma posição única que lhe assegure exclusividade na percepção do mercado. Na visão de Porter (1998), a estratégia está relacionada à criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Em outro estudo, Porter (1996) reafirma a idéia do posicionamento como o coração da estratégia, defendendo-o de seus opositores, que afirmavam que o posicionamento seria muito estático para os dias atuais, com mercados dinâmicos e tecnologias mutáveis. Segundo esse autor, de acordo com o novo dogma, os rivais poderiam facilmente reproduzir qualquer posição de mercado, fazendo com que qualquer vantagem competitiva fosse, no melhor dos casos, temporária.

Consoante isso, Porter (1996) assinala que essas crenças representam perigosas meias-verdades que estariam conduzindo muitas companhias ao caminho da competição mutuamente destrutiva. Segundo o autor, a raiz do problema estaria em uma falha em distinguir entre eficiência operacional e estratégia. Ao se concentrar na eficiência operacional, muitas empresas estariam, passo a passo, substituindo a estratégia por ferramentas gerenciais e, desse modo, na tentativa de buscar melhorias em todas as frentes, os gestores se movimentariam na direção oposta das posições competitivas viáveis.

As tarefas de formular, implementar e executar as estratégias da organização, para Thompson Jr. e Strickland III (2001), são o coração e a alma da gestão de um empreendimento. Segundo os autores, a estratégia de uma organização é o plano utilizado pela gestão para demarcar uma posição no mercado, conduzir suas operações, atrair e satisfazer os consumidores, competir com sucesso e atingir os objetivos organizacionais. Dentre as várias razões pelas quais os objetivos estratégicos são importantes, um deles diz respeito ao fato de eles indicarem uma intenção estratégica de firmar uma posição de negócios particular (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2001).

Barney e Hesterly (2007), expoentes da chamada *visão baseada em recursos* da empresa (VBR) assinalam que os recursos e capacidades controlados por uma empresa representam suas fontes de vantagem competitiva. De acordo com o modelo desenvolvido por estes autores para conduzir a análise dos recursos e capacidades da empresa, chamado de modelo VRIO (de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), os recursos e capacidades internas de uma organização só podem ser considerados como fontes de vantagem competitiva na medida em que permitem à empresa melhorar seu posicionamento no mercado, quer dizer, quando a tornam capaz de criar mais valor econômico do que suas rivais, entendendo valor econômico como a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra e uso de produtos ou serviços de uma empresa, e o custo para produzir e comercializar estes bens.

2.1.3 Posicionamento de Marca

Na clássica obra da literatura de marketing escrita por Ries e Trout (1986, p. 12), os autores comentam que:

[...] para ter sucesso, o primeiro passo é posicionar ou “situar” a marca na mente dos consumidores-alvo de tal forma que, em sua percepção da marca, esta seja distinta e ofereça um valor persuasivo para o consumidor melhor que as marcas concorrentes. Isto é chamado de vantagem competitiva.

Nesta mesma obra, os autores propõem que, para encontrar uma posição única, uma empresa deve ignorar a lógica convencional, pois, enquanto a lógica convencional diria para encontrar o conceito do posicionamento no produto, este posicionamento, na verdade, deveria ser buscado no interior da mente dos consumidores. Em suas palavras “você não encontrará

uma idéia ‘não-cola’ dentro de uma lata de 7-Up. Você a encontrará dentro da cabeça de um consumidor de cola” (RIES; TROUT, 1986, p. 13). Ries e Trout (1986) se referiam a um caso clássico do posicionamento estratégico: o anúncio de 7-Up como o refrigerante “Un-Cola”, em oposição aos posicionamentos da Coca e da Pepsi, que teria rendido à 7-Up um incremento de vendas de dez pontos percentuais já no primeiro ano (SENGUPTA, 2005).

Hooley, Saunders e Piercy (2005), por sua vez, argumentam que, no ambiente organizacional existem duas áreas de diferenciação especialmente importantes, denominadas posicionamento competitivo e segmentação de mercado. No entendimento destes autores, enquanto o posicionamento competitivo diz respeito à forma pela qual os clientes percebem as ofertas disponíveis no mercado, quando comparadas umas às outras, a segmentação do mercado descreve de que forma se pode dividir determinado mercado em grupos de clientes com características similares. Estes dois conceitos, embora distintos, seriam conectados pelas necessidades dos clientes, conforme se pode perceber por meio da ilustração apresentada na Figura 1.

O posicionamento, entendido dessa forma, é o ato de criar as ofertas e a imagem da empresa, de forma que ocupem uma posição única nas mentes dos consumidores. Portanto, a essência do posicionamento competitivo consiste em lidar com a forma pela qual os clientes percebem os produtos, os serviços, as marcas e as empresas concorrentes. Assim, o posicionamento da marca é sempre uma questão de percepção (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

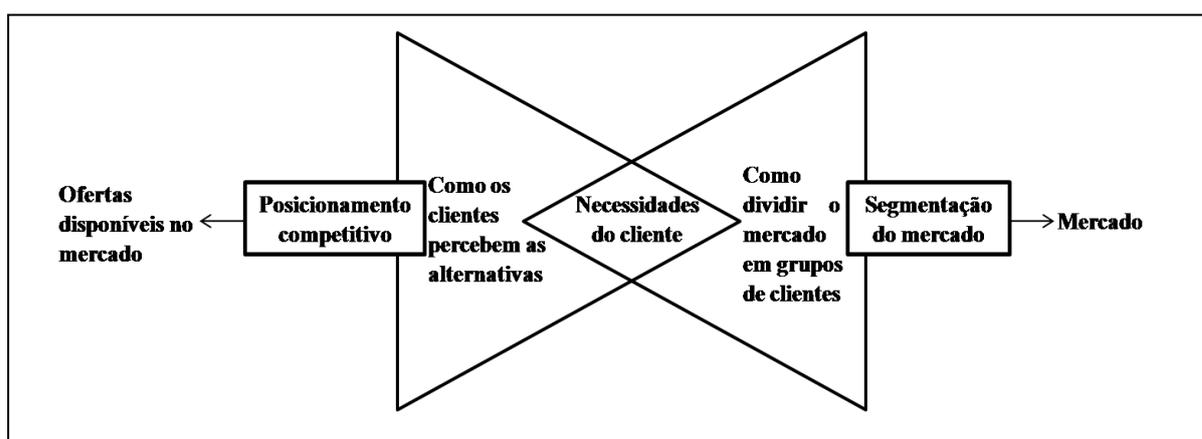


Figura 1 – Posicionamento competitivo e segmentação do mercado

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 197).

Blankson e Kalafatis (2007) asseveram que a revisão da literatura mostra que, desde que um dos objetivos da competitividade das ofertas, em longo prazo, repousa nas atividades de posicionamento, e devido ao fato das estratégias de comunicação das organizações

derivarem das estratégias de posicionamento, então, a base para avaliar a efetividade da posição das ofertas no mercado, e para justificar os investimentos em comunicação, deveria ser a avaliação da estratégia de posicionamento que a organização pretende perseguir. O posicionamento, em decorrência disso, na visão dos autores, está relacionado ao esforço de modificar as características tangíveis e as percepções intangíveis de uma oferta no mercado em relação aos concorrentes.

Para Marsden (2002), muito embora o conceito de posicionamento identifique uma função moderna do processo de construção de marca – *branding* – as origens do conceito remontam à Antigüidade Clássica, com a afirmação de Platão de que memórias evocam outras memórias relacionadas, possibilitando a interpretação dos significados. Nos Séculos XVII e XVIII os empiristas britânicos elaboraram a noção aristotélica de que as idéias são armazenadas na memória por associação, desenvolvendo a partir desta noção as três Leis da Associação: similaridade, contraste e contigüidade¹ (WARREN, 1916 apud MARSDEN, 2002).

Segundo esta visão, o posicionamento de um conceito na estrutura associativa da memória do indivíduo define o significado do conceito, possibilitando que conceitos complexos sejam construídos por combinações associativas de conceitos mais simples. De fato, a psicologia moderna avaliza esta compreensão da estrutura associativa da memória e este entendimento do significado, utilizando técnicas associativas para identificar como uma idéia está posicionada na mente, com o propósito de desvelar seu significado subjetivo (MARSDEN, 2002).

Resumidamente, a forma como uma idéia está posicionada na rede associativa da memória pode ser entendida como um “descriptor” desta idéia para o seu detentor. O “mapa mental” associativo apresentado na Figura 2 pode ser compreendido como o desvelamento do significado subjetivo de “vida saudável” por meio de associações próximas (MARSDEN, 2002). Estas associações próximas são denominadas por Zipf (1965) de genes de significado ou “memes” (palavra originada da expressão em inglês, *genes of meaning*). Tal termo foi cunhado por Richard Dawkins para denotar unidades de memória (DAWKINS, 1976).

¹ Similaridade: se dois objetos são similares, semelhantes, pensar em um evoca o pensamento do outro. Contraste: ver ou relembrar um objeto pode evocar o pensamento de seu completo oposto. Contigüidade: objetos ou eventos que ocorrem próximos no tempo ou no espaço tendem a estar relacionados na mente (BOEREE, 2009).

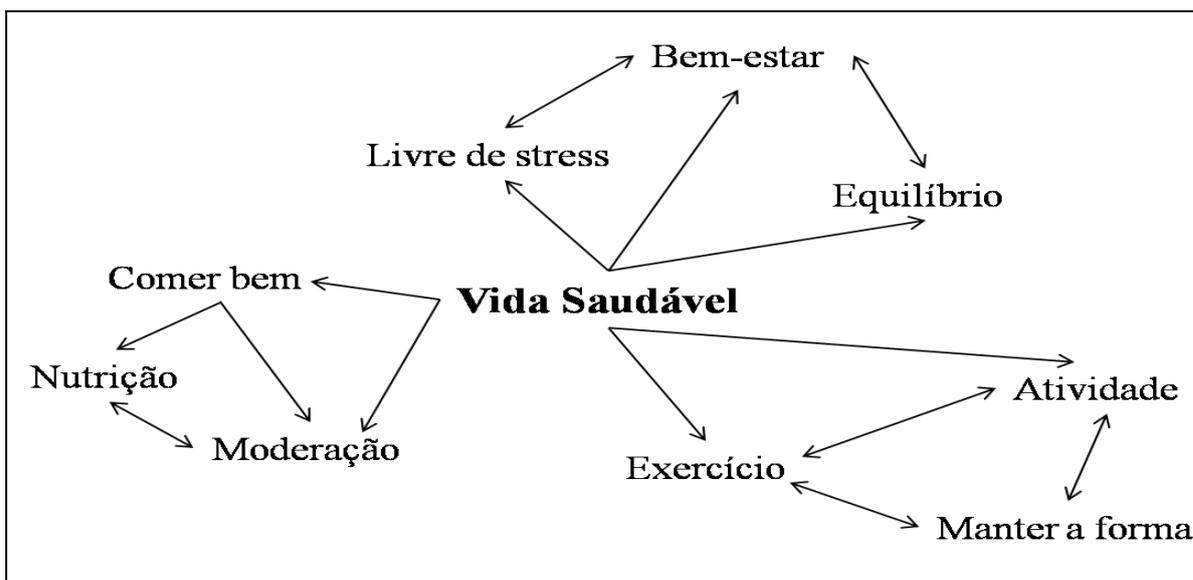


Figura 2 – Redes associativas como “DNA semântico”

FONTE: Marsden (2002, p. 308).

Os “memes” seriam uma espécie de “DNA semântico” que possibilitaria, como uma fórmula, a compreensão dos significados na estrutura associativa da memória e que permitiria, também, por meio de sua decodificação, a compreensão de como preencher objetos, incluindo marcas, com significados específicos (BERKOVITZ; ROGERS, 1986; BOLLEN, 1996; LAW; LODGE, 1984). A relevância dos “memes” para os profissionais de marketing reside no fato de que eles podem ser mapeados e, desse modo, auxiliar na compreensão de que forma determinados conceitos estão posicionados, na forma de “nós”, na estrutura associativa da memória do indivíduo (MARSDEN, 2002).

Esta estrutura remete ao trabalho de Lévy (2000), de acordo com o qual os indivíduos organizam as informações segundo uma rede associativa e de esquemas, uma espécie de “fichas mentais” relacionadas a conceitos e a objetos. De acordo com este modelo, uma palavra evoca um conjunto de associações relacionadas entre si, formando uma rede na qual as informações vão se associando a outras informações anteriormente armazenadas e criando “nós” conceituais que estruturam a armazenagem e recuperação das informações na memória, conforme descrito pelo autor:

Quando ouço uma palavra, isto ativa imediatamente em minha mente uma rede de outras palavras, de conceitos e de modelos, mas também de imagens, sons, odores, sensações proprioceptivas, lembranças, afetos, etc. Por exemplo, a palavra “maçã” remete aos conceitos de fruta, de árvore, de reprodução; faz surgir o modelo mental de um objeto basicamente esférico, com um cabo saindo de uma cavidade, recoberto por uma pele de cor variável, contendo uma polpa comestível e caroços, ficando reduzido a um talo quando o comemos; evoca também o gosto e a consistência dos

diversos tipos de maçã, como a “Granny”, que é mais ácida, a “Golden”, que muitas vezes é farinhenta, a “Melrose”, que é deliciosamente perfumada; traz de volta memórias de bosques normandos, de tortas de maçã, etc. A palavra maçã está no centro de toda esta rede de imagens e conceitos que, de associação, se pode estender a toda nossa memória. Mas apenas os nós selecionados pelo contexto serão ativados com uma força suficiente para emergir em nossa consciência (LÉVY, 2000, p. 23).

A junção do conceito de posicionamento, fornecido por Marsden (2002), e o de redes associativas da estrutura da memória e esquemas mentais, sugerido por Lévy (2000), conduz ao próximo conceito relevante para a teoria do marketing, que é o conceito de imagem, entendida como a forma pela qual os indivíduos percebem e representam os objetos.

2.2 CONCEITO DE IMAGEM

2.2.1 Origens do Conceito

Etimologicamente, na definição do *Online Etymology Dictionary* (2009), a palavra imagem é originária do Grego Antigo *eikon*, significando literalmente imagem, figura ou, ainda, representação, formando a raiz da palavra *eikenai* (ser como, parecer como). Para Abbagnano (2000, p. 537), a imagem é definida como “semelhança ou sinal das coisas, que pode conservar-se independentemente das coisas”. Aliás, Aristóteles dizia que as imagens são como as coisas sensíveis, só que não têm matéria (ABBAGNAGO, 2000).

Nos diálogos platônicos, é possível inferir o significado de imagem em contraposição ao conceito de idéia ou forma – *eidos* – desenvolvido por Platão para fazer a diferenciação entre mundo sensível e mundo inteligível. Para Platão (1979), as verdadeiras causas de todas as coisas sensíveis são de natureza não-física. A essas realidades inteligíveis, Platão atribuiu a denominação de *eidos* – idéias ou formas. Na acepção de Platão, as idéias não são simples conceitos ou meras representações mentais, mas, ao contrário, representariam “entidades” ou “substâncias” (REALE; ANTISERI, 1990). Em resumo, as idéias platônicas são as essências das coisas, a essência que faz com que cada coisa seja aquilo que é.

Em contrapartida, o mundo sensível seria apenas uma imitação – *mimesis* – imperfeita das idéias, ou seja, uma cópia das realidades fundamentais expressas pelas idéias, às quais Platão nomeou, também, utilizando o termo “paradigma”, indicando que representam o modelo de como cada coisa deve ser. Assim, referindo-se à arte, Platão estabelece uma distinção entre a arte divina e a arte humana. Todo o universo, segundo a teogonia do Timeu, resultaria da ação do divino artesão (demiurgo), que teria dado forma ao mundo utilizando como modelo as eternas idéias. Dessa forma, a arte divina produziria tanto as obras da natureza como as imagens dessas obras – a exemplo do reflexo do fogo na parede, na Alegoria da Caverna (PLATÃO, 1979).

De forma análoga, a arte humana produz de duas formas distintas: o homem pode tanto construir uma casa real quanto, na condição de pintor, reproduzir a imagem desta mesma casa. De acordo com esta linha de pensamento, o artista aparece, na República (PLATÃO, 2001), como criador de aparências. Como, na concepção de Platão (2001), as coisas sensíveis representam, sob o aspecto ontológico, uma imagem do eterno paradigma da idéia, elas se afastam do verdadeiro assim como uma cópia dista do original. A arte, neste sentido, como uma imitação das coisas sensíveis, representa uma imitação da imitação, permanecendo três vezes distante da verdade (REALE; ANTISERI, 1990).

Aristóteles, em contrapartida, distancia-se de Platão em muitos aspectos, rejeitando, por exemplo, a transcendência das idéias platônicas, considerando-as uma desnecessária duplicação da realidade sensível. Toda a teoria aristotélica do conhecimento constitui uma explicação de como o sujeito pode partir de dados sensíveis, que lhe mostram sempre o individual e o concreto, para chegar finalmente a formulações científicas (ARISTÓTELES, 1978). Em seu célebre tratado *Sobre a Alma*, Aristóteles estabelece a tripartição da alma em vegetativa, sensitiva e intelectiva. A alma vegetativa representaria o princípio mais elementar da vida, governando e regulando as atividades biológicas. Em relação à alma sensitiva, sua primeira função seria a sensação ou percepção (*aisthesis*). Da sensação seriam derivadas a fantasia ou imaginação – produção de imagens – a memória – conservação de imagens – e a experiência – que nasce da acumulação dos fatos mnemônicos (REALE; ANTISERI, 1990).

Todas essas funções seriam pertencentes aos animais, sejam os não perfeitamente realizados ou o homem. Mas o homem possuiria, em adição, a alma intelectiva. Esta seria dividida em *nous pathétikos* – inteligência passiva – e *nous apathos* – inteligência em ato. A inteligência passiva suportaria duas espécies de funções: funções teóricas e funções práticas. Se considerado desde o ponto de vista teórico, a inteligência passiva é inteligência

em potência, como uma *tábula rasa* na qual nada ainda está escrito. Assim, a inteligência passiva não pensa senão com o auxílio de imagens, derivadas da sensação, e sob influência da inteligência em ato. É somente por essa influência que o indivíduo liberta da sensação o geral nela contido, possibilitando a compreensão do particular (BOUTROX, 2000).

Plotino (205-270 d.C.), último filósofo da tradição helenística e principal representante da escola neoplatônica, elabora uma tentativa de síntese entre Platão e Aristóteles. Plotino (1993) atribui à imaginação um papel preponderante para a vida psíquica, constituindo-se a imaginação no aspecto distintivo da natureza consciente. Em Plotino, toda cognição opera por meio de imagens, que têm seu princípio e seu destino na alma, e a imaginação é a intermediária entre o pensamento e a natureza (RAFAELLI, 2001). Consoante isso, a atividade da imaginação poderia ser descrita como uma forma de percepção que distingue o sujeito do objeto, de modo a apreender o objeto em si na forma de uma imagem (PLOTINO, 1993).

Stern, Zinkhan e Jaju (2001) também localizam a origem do conceito de imagem na poética grega, apontando que seu significado estaria relacionado à criação verbal de uma representação quase visível de um objeto na mente. Os autores fazem referência à definição fornecida por Simônides de Ceos, poeta grego do período arcaico, segundo o qual as palavras são as imagens das coisas (BOWRA, 1961 apud STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). Para Detienne (1988), Simônides marcaria o momento em que o homem grego descobre a imagem, representando o primeiro testemunho de uma teoria da imagem ou *mimesis*, que serviria de fundamento para a conceituação de imagem formulada pela tradição filosófica da Antigüidade Clássica, conforme comentado anteriormente.

Segundo Stern, Zinkhan e Jaju (2001), de acordo com o *The Oxford English Dictionary* (OED), o termo imagem apareceu pela primeira vez em Inglês no Século XIII. O OED lista sete definições do termo, que ilustrariam a elasticidade de utilização do conceito através dos séculos, durante os quais o termo imagem se referiu a: (i) diferentes realidades (mundo, texto, mente); (ii) níveis de abstração (objetivo, subjetivo); (iii) estados de ser (estrutura estável, processo em desenvolvimento); e (iv) modalidade representacional (verbal, visual, olfativa, textural, cinética). Os autores classificam estas sete definições de acordo com a centralidade do *locus* conforme Figura 3.

Mundo externo: cópia de um objeto
1. Uma aparência ótica ou reprodução de um objeto, tal como um reflexo em um espelho ou através de uma lente.
2. Bíblico, abstrato: aspecto, aparência, forma; semelhança, igualdade, mais tarde especificado como uma aparência visível; uma figura; uma aparição, derivado da linguagem bíblica.
Mundo representacional: símbolo de um objeto
3. Retórica: símile, metáfora ou figura de linguagem.
4. Uma representação de algo para a mente por palavra ou discurso; uma descrição vívida ou gráfica.
5. Uma coisa na qual o aspecto, forma ou característica de outra é reproduzida; uma reprodução, cópia; uma coisa que representa outra qual um símbolo; um exemplo típico ou materialização de algo.
6. Uma imitação artificial ou representação da forma externa de qualquer objeto, especialmente de uma pessoa, como uma estátua ou um retrato.
Mundo interno: idéia mental de um objeto
7. Uma representação mental de algo (especialmente um objeto), não por percepção direta, mas por memória ou imaginação; um quadro mental ou impressão; uma idéia, concepção.

Figura 3 – Definições de imagem presentes no *The Oxford English Dictionary*

Fonte: Stern, Zinkhan e Jaju (2001, p. 205).

2.2.2 Imagens como Representações Mentais

Tomadas como representações mentais, as imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas ou modelos (SANTAELLA; NÖTH, 1998). Conforme assinala Chartier (1991), nas mais antigas definições – como a apresentada no *Dicionário Universal* de Furetière, na edição de 1727, as significações que correspondem ao termo “representação” estão direcionadas à existência de dois conjuntos de sentidos supostamente contraditórios. No primeiro deles, a representação torna manifesta uma ausência, supondo uma distinção clara entre o que representa e o que é representado. No segundo, significa a apresentação de uma presença, ou seja, a apresentação pública de uma coisa ou uma pessoa.

Conforme a primeira significação, a representação “é o instrumento de um conhecimento mediato que faz ver um objeto ausente substituindo-lhe uma ‘imagem’ capaz de repô-lo em memória e de ‘pintá-lo’ tal como é” (CHARTIER, 1991, p. 182). Algumas destas imagens são absolutamente materiais e colocam no lugar do corpo ausente um objeto, quer este lhe seja semelhante ou não, enquanto outras se apresentam em uma relação simbólica, quer dizer, uma relação decifrável entre o signo visível e o significado que lhe é referente. Uma relação de representação deve ser entendida como aquela que se dá entre uma

imagem presente e um objeto ausente, valendo uma pelo outro como homólogos (CHARTIER, 1991).

Segundo a tese filosófica do imaginário de Castoriadis (1987), relativa à imaginação como constitutiva do ser humano, seja no nível individual ou no coletivo, denomina-se “imaginação radical” o poder de criar representações (imagens, formas, idéias) dos objetos da realidade, tanto concretos quanto abstratos. Neste horizonte, Damásio (2000) afirma que não haveria mistério quanto à proveniência das imagens. Para o autor, as imagens provêm da atividade do cérebro em interação com meios físicos, biológicos e sociais. Por conseguinte, a imagem deve ser entendida como um padrão mental dinâmico, não apenas visual, cuja estrutura é construída a partir de sinais provenientes de cada uma das modalidades sensoriais – visual, auditiva, olfativa, gustativa e sômato-sensitiva. Em sua definição, “imagens de todas as modalidades ‘representam’ processos e entidades de todos os tipos, concretos e abstratos” (DAMÁSIO, 2000, p. 402).

As representações mentais ou modelos mentais, enquanto teorias do conhecimento, assinalam que o sujeito cognoscente (aquele que conhece o objeto) traduz os elementos do ambiente – dados sensíveis – em modelos mentais, ao manipular as representações simbólicas (CRAIK, 1943). Neste sentido, Johnson-Laird (1983) e Johnson-Laird e Byrne (1991) também propõem que o sujeito, no ato de processar um discurso, constrói representações internas denominadas modelos mentais. Para O’Brien (1998a), Johnson-Laird e seus colaboradores não forneceram uma descrição clara do que é, exatamente, um modelo mental. Pode ser imagens, mas também pode ir além delas, uma vez que as imagens não são proposições e que os modelos mentais não incluem variáveis.

Nesta direção, alguns estudiosos da cognição (BURKS, 1958; HARTSHORNE; WEISS, 1974; MURPHEY, 1961) ressaltam que, para Peirce, o pensamento ocorre por meio de signos, não havendo outra forma de reconhecer uma intuição a não ser recorrendo aos signos. Segundo a Teoria da Percepção de Peirce, dois elementos participam do processo de geração do conhecimento do mundo externo: o percepto e o juízo perceptivo². Estas estruturas

² O julgamento de percepção, por ser um signo, ocupa a posição de um primeiro. Diante da porta que vemos, o que vem primeiro é o julgamento de percepção. Este é o efeito que ela produz em nós, caso contrário, estaríamos totalmente desprovidos de qualquer capacidade de sobrevivência, incapazes de orientação, reação e compreensão. Mas o julgamento de percepção, da natureza de um signo, é determinado por um objeto dinâmico, que tem primazia real sobre o signo. Esse é o percepto. É na interação corpo-a-corpo com ele que o papel físico da percepção é desempenhado. O percepto é aquilo que aparece e se força sobre nós, brutalmente, no sentido de que não é guiado pela razão. Não tem generalidade. É físico, no sentido de que é não-psíquico, não cognitivo, quer dizer, ele aparece sob uma vestimenta física. É um acontecimento singular que se realiza aqui e agora, portanto irrepetível. Trata-se de um cruzamento real entre um ego e um não-ego, secundidade.

realizam o trajeto das representações às impressões. Peirce (1977) afirmava que as imagens mentais são signos porque apresentam o poder de gerar efeitos de sentido. Conseqüentemente, representar, na definição de Peirce, significa “estar para”, indicando uma relação entre objeto e signo e distinguindo ente aquilo que representa e o ato de representar (PEREZ, 2007).

De acordo com De Toni e Schuler (2007), as imagens mentais estariam entre os principais instrumentos do pensamento humano, pois é por meio delas que o indivíduo forma suas representações do mundo e reflete sobre seus objetos, ainda que estes não estejam presentes. Sendo as imagens a base e o fundamento de toda representação, são capazes de direcionar e influenciar o comportamento. Desse modo, a compreensão da imagem que os consumidores formam em relação a um produto e/ou marca pode auxiliar o processo de tomada de decisões relativas ao lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de posicionamento de produtos e marcas, assim como do composto de comunicação mais adequado para apoiar seu desempenho no mercado.

Percebe-se que se considerou, durante muito tempo, a representação como um processo de certa forma arbitrário e individual de seleção e atribuição de sentido a criações mentais realizadas a partir de objetos observados no mundo real (DODEBEI, 1997). Mais recentemente, no entanto, o caráter discursivo e dialógico da representação passou a ser discutido, proporcionando o desenvolvimento das teorias das representações sociais. De acordo com Santaella e Nöth (1998), o ato da representação pode ser categorizado em dois tipos básicos: (i) a representação mental: relacionada com processos intra-subjetivos de pensamento e memória; e (ii) as representações públicas: presas à ocorrência de processos intersubjetivos, segundo os quais as representações de um sujeito afetam as de outro.

Nesta mesma direção, De Toni e Schuler (2002) assinalam que de um mesmo objeto, cada indivíduo irá construir sua própria imagem, influenciada por todo o seu conjunto único de características e de experiências referentes a este objeto. Segundo essa compreensão, o estabelecimento de uma imagem seria tanto um processo individual, que daria origem às representações mentais, quanto um processo social, traduzido pelas representações sociais. Para Spink (1995), sempre será necessário entender como o pensamento individual se enraíza no social, e como um e outro se modificam mutuamente.

Percepto etimologicamente tem o significado de apoderar-se, recolher, tomar, apanhar, ou seja, alguma coisa, que não pertence ao eu, é tomada de fora. É algo compulsivo, teimoso, insistente, chama a nossa atenção. Algo que se apresenta por conta própria e, por isso, tem força própria (SANTAELLA, 1998, p. 91-92).

2.2.3 Imagens como Representações Sociais

Admite-se, atualmente, que a Teoria das Representações Sociais se origina no trabalho do sociólogo Émile Durkheim, sendo o conceito proveniente do termo representação coletiva. Durkheim (1983), em seus estudos acerca da religião e do pensamento mítico, argumenta que estes fenômenos não podem ser atribuídos ao indivíduo, uma vez que este não teria condições, de forma autônoma, de inventar uma língua ou uma religião. É interessante a analogia desenvolvida por Sperber (2006) para ilustrar esta argumentação, segundo a qual a mente humana é suscetível a representações culturais, da mesma forma que o corpo humano é suscetível a doenças.

A expressão representações sociais foi mencionada pela primeira vez por Moscovici (1978) em um estudo sobre a representação social da psicanálise. Na definição do autor, representação social é uma modalidade de conhecimento particular, que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre os indivíduos (MOSCOVICI, 1978). Em outra definição, mais recente, é declarado que as representações sociais são redes ou sistemas de enunciados, imagens, etc., destinadas a prover um grupo com os veículos da vida mental e de comunicação necessários para isto, os quais, na verdade, são requeridos por toda ação coletiva de certa duração (MOSCOVICI, 1990). Isto significa, com respeito ao procedimento seguido pelo autor, um cuidado em ancorar as representações que estuda em um significado compartilhado, evitando a aderência do conceito a esta ou aquela idiosincrasia.

As representações sociais, produzidas no contexto das comunicações sociais, são estruturas dinâmicas. Conforme Moscovici (1989), são exatamente as características de permeabilidade e de flexibilidade que distinguem as representações sociais tanto das representações coletivas de Durkheim (1983) quanto das representações culturais de Sperber (2006). Na verdade, estas características aproximam a Teoria das Representações Sociais das modernas teorias do discurso influenciadas, principalmente, por Wittgenstein (1953), centradas na relação íntima entre linguagem e ação. Dessa forma, “as representações sociais, portanto, são tanto a expressão de permanências culturais como são o *locus* da multiplicidade, da diversidade e da contradição” (SPINK, 1993, p. 304).

No modelo proposto por Spink (1993), conforme demonstrado na Figura 4, as representações sociais podem ser entendidas como campos socialmente estruturados, os quais apresentam interfaces com contextos sociais tanto de curto quanto de longo alcance históricos.

Em relação ao contexto social de longo alcance, é denominado de imaginário social, no sentido em que foi definido por Geertz (1978, p. 36), como “a teia de significados tecidos pelo homem ao longo da história da espécie”. No entendimento de Spink (1993, p. 305):

O imaginário social seria, assim, o conjunto cumulativo das produções culturais que circulam numa determinada sociedade sob formas as mais variadas: iconografia, literatura, canções, provérbios, mitos. Estas produções são filtradas pelas representações hegemônicas constitutivas da *epistème* (FOUCAULT, 1987), ou visão de mundo, de uma determinada época histórica. São, ainda, reinterpretadas pelo grupo, ou, mais especificamente, pelo *habitus*, entendido, conforme definido por Bourdieu (1983), como disposições adquiridas em função de se pertencer a determinados grupos sociais.

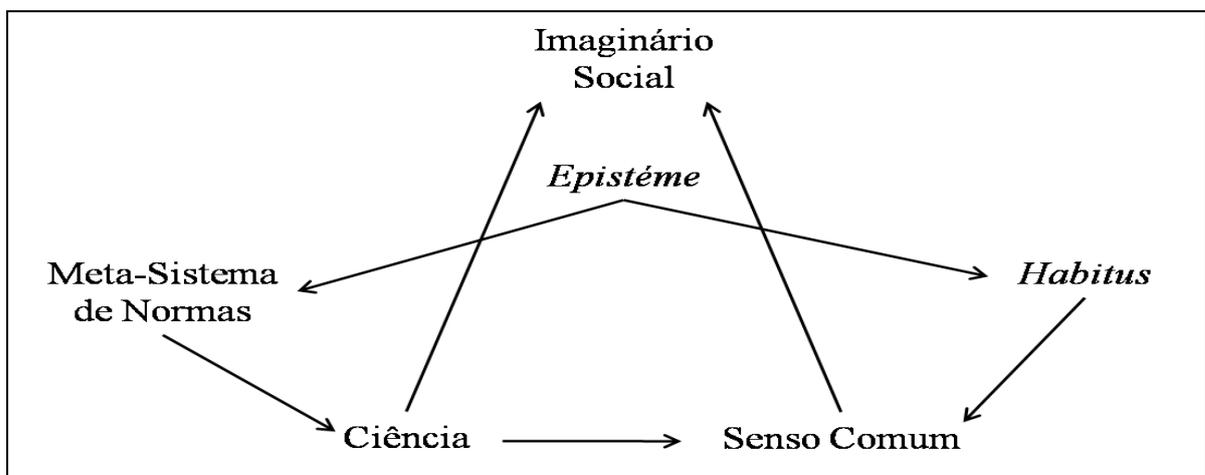


Figura 4 – As representações sociais no contexto da teia de significados

Fonte: Spink (1993, p. 305).

Entretanto, convém salientar que as representações sociais não são apenas combinações ou recombinações de conteúdos arcaicos que, sob a pressão de forças de determinados grupos, passariam por um processo de “resignificação”. Elas seriam também atualizadas por novos conteúdos, os quais circulam publicamente, seja através da mídia, seja através de outras produções culturais (SPINK, 1993).

As representações sociais são, portanto, formas de conhecimento prático, derivadas do senso comum e que, de acordo com Geertz (1983), por isto mesmo, não apresentam estruturas lógicas subjacentes. Para Spink (1993), as representações sociais, entendidas como formas de conhecimento prático, desempenham três funções principais: a função social, a função afetiva e a função cognitiva. A função social orienta as condutas e as comunicações; a função afetiva protege e legitima as identidades sociais; e a função cognitiva permite a familiarização com a novidade. Esta função cognitiva de familiarização com a novidade teria a capacidade de transformar o estranho, e potencialmente ameaçador, em algo familiar, seguro e confiável.

Em acréscimo, Moscovici (1978) postula a existência de dois processos que estariam envolvidos com a elaboração das representações: a ancoragem e a objetivação. A ancoragem seria a inserção orgânica daquilo que é estranho aos pensamentos já constituídos, isto é, as representações pré-existentes atuariam como âncoras do desconhecido. Já a objetivação estaria envolvida com a formação de imagens, podendo ser descrita como um processo por meio do qual as noções abstratas são transformadas em algo concreto e quase tangível (SPINK, 1993). Para Moscovici (1988, p. 221), no processo de objetivação, as representações se tornam “tão vívidas que seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa”.

De acordo com Jodelet (1987), a representação social como modalidade de conhecimento apresenta particularidades que surgem em função de que sua gênese e seu funcionamento são tributários dos processos que afetam a organização e a comunicação social dos mecanismos que concorrem para a definição das identidades dos grupos e das relações sociais. A representação social, em se tratando de um saber socialmente construído e compartilhado, se oferece como uma versão da realidade sobre – e com a qual – atuar.

Dessa forma, a “representação é um pensamento prático e ‘sócio-cêntrico’, colocado a serviço da satisfação e da justificação das necessidades, interesses e valores do grupo que o produz” (JODELET, 1987, p. 401). Além disso, Jodelet (1988) salienta que as representações sociais apontam para uma forma de pensamento social que teria a capacidade de influenciar o comportamento, sendo assim um espaço privilegiado para captar o jogo, tanto das determinações sociais quanto dos processos sociológicos, na construção dos saberes, na elaboração dos experimentos e nas visões do mundo social.

Mas qual seria o princípio que organiza a coerência interna de uma representação social, conferindo-lhe a capacidade de organização do comportamento de uma coletividade? Para Guimelli (1993), um número crescente de pesquisadores concorda quanto ao fato de as representações sociais estarem organizadas em torno de um núcleo central, conforme proposto por Abric (1984) e Flament (1987). O núcleo central é uma estrutura composta por um pequeno número de elementos que organizam a representação como um todo, sendo que sua principal propriedade é a estabilidade. O núcleo central seria, então, exatamente o lugar de consenso da representação (GUIMELLI, 1993).

Utilizando diferentes terminologias, outros autores parecem se referir à mesma estrutura. Doise (1990, p. 132) comenta sobre um “princípio gerador de posição” que organiza o processo simbólico que tem lugar em uma relação social. Emiliani e Molinari (1992) localizam esta estrutura em relação às representações infantis, denominando-a “centro

comum”. Jodelet (1988), referindo-se à dimensão organizadora das representações sociais da doença mental, utiliza o termo “nódulo representacional”.

Os elementos constituintes de uma representação social podem ser distinguidos de acordo com sua posição central ou periférica (ABRIC, 1984; GUIMELLI, 1993). Quando um elemento central é colocado em dúvida, isto ocasiona o colapso de toda a representação, o que não ocorre quando o que está em questão é um elemento periférico. Sendo assim, o núcleo central aparece como o elemento estruturador de todo o campo representacional, demonstrando ser necessário para a mobilização da representação como uma ferramenta destinada a decifrar o significado de uma dada realidade (GUIMELLI, 1993).

Os elementos periféricos, por sua vez, desempenham um papel secundário na estrutura das representações sociais, mas nem por isto menos importante. Para Fayol e Monteil (1988), os elementos periféricos podem ser considerados como “esquemas”. Derivados da Teoria dos *Scripts* (SCHANK; ABELSON, 1977), os esquemas são seqüências de informação adquiridas pelo sujeito ao longo de sua vida pessoal e social. São os esquemas que permitem que as pessoas se comportem de uma forma particular em uma dada situação (esquema prescritivo), ou que sejam capazes de descrever esta situação (esquema descritivo). O núcleo central também é composto de prescrições, com a diferença que, enquanto as prescrições do núcleo central são incondicionais e absolutas, as prescrições pertencentes aos elementos periféricos são condicionais, variando de acordo com as condições particulares em que operam (GUIMELLI, 1993).

Apesar de suas evidentes contribuições, a Teoria das Representações Sociais vem sendo alvo de críticas, sobretudo por estar fundamentada em processos puramente cognitivos, com a maioria dos trabalhos consagrados unicamente à sua dimensão lógico-semântica (CAMPOS; ROUQUETTE, 2003). Da mesma forma, Jodelet (2008) assinala a necessidade de reintrodução do conceito de sujeito na teoria das representações sociais, prevenido o risco de uma visão solipsista no exame da parcela subjetiva das representações sociais. Com esta finalidade, a autora propõe um esquema que relaciona a gênese e as funções das representações sociais a três diferentes esferas: subjetiva, intersubjetiva e trans-subjetiva.

Este movimento, de certa forma, representa uma tentativa de integração entre a Teoria das Representações Mentais e a Teoria das Representações Sociais, considerada necessária para ampliar a compreensão da forma como as imagens são estruturadas em redes de significados subjetivos e socialmente compartilhados em torno de um núcleo central.

2.2.4 Imagem de Marca

Segundo Stern, Zinkhan e Jaju (2001), ao menos desde a década de 50, é reconhecida a importância da imagem para o marketing e para o comportamento do consumidor, no que diz respeito à sua influência no comportamento de compra e nas decisões de consumo. De acordo com estes autores, o poder da imagem emerge da necessidade humana de simplificar as decisões de compra por meio da criação de representações simbólicas para representar uma rede considerável de significados. Estas representações serviriam como auxiliares no processo de tomada de decisão em situações de incerteza, típicas de ambientes complexos e em constante evolução. Conforme as ofertas se modificam de bens tangíveis para serviços intangíveis, as escolhas dos consumidores se tornam cada vez mais dependentes de associações simbólicas e menos de atributos físicos e benefícios funcionais (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001).

Para Harris (2007), a ideia de imagem de marca foi introduzida na teoria do marketing por Levy e Gardner, em 1955, por meio de um artigo publicado na *Harvard Business Review* intitulado *The Product and the Brand*. Antes disso, os produtos eram percebidos pelos profissionais de marketing como pacotes de atributos contendo benefícios evidentes, e o processo de decisão dos consumidores interpretado como estritamente racional, fundamentado unicamente nestes atributos e benefícios. Gardner e Levy (1955), no referido artigo, questionavam estas concepções, sobretudo a de orientação funcional dos consumidores, teorizando que as características, personalidade e associações em relação aos produtos seriam mais importantes do que seus atributos técnicos (HARRIS, 2007).

Levy teria seu interesse por símbolos despertado ainda na infância, a partir da leitura de folclore e dos contos de fadas e, mais tarde, pelos trabalhos de autores como James Frazer, Alfred Korzybski, George Herbert Mead, Sigmund Freud e Carl Gustav Jung (HARRIS, 2007). Para Levy (1960), os símbolos são parte constitutiva e natural da expressão humana. O processo de troca e a posse e uso de produtos, segundo Levy (1960), estão relacionados com a aquisição de símbolos e a geração de significados. Os consumidores compram uma marca pelos significados a ela associados, não por seus atributos físicos. A aquisição de produtos e seus significados simbólicos auxiliariam o processo de construção de identidade do sujeito, participando da definição do *self-concept* (conceito de si). Os símbolos e significados relacionados ao consumo fariam parte, assim, do processo de projeção de uma auto-imagem dos consumidores, tanto para si mesmos quanto para os outros (HARRIS, 2007).

Dobni e Zinkhan (1990) desenvolveram um sistema de classificação que agrupa as principais definições de imagem de marca desenvolvidas por diferentes acadêmicos ao longo do tempo. De acordo com os autores, a maioria deles apóia-se na definição inaugural de Gardner e Levy (1955), sendo tributários destes, conforme apresentado na Figura 5.

Ano	Autor(es)	Definições
DEFINIÇÕES GENÉRICAS		
1957	Newman	1. Um produto é a soma dos significados que comunica, com frequência inconscientemente, às pessoas que o olham ou usam. 2. Uma marca pode ser vista como uma imagem composta por tudo que os consumidores associam a ela.
1963	Herzog	Imagem de marca é a soma total de impressões que o consumidor recebe de diversas fontes.
1985	Snyder e DeBono	Adeptos da abordagem <i>soft sell</i> tipicamente criam anúncios que apelam para imagens associadas ao uso do produto, imagens que o consumidor pode adquirir e projetar ao usa o produto.
1985	Dichter	1. O conceito de imagem descreve, não as características e qualidades individuais, mas a impressão total que uma entidade provoca na mente das pessoas. 2. Uma imagem não está ancorada unicamente em dados e detalhes objetivos, mas na configuração do campo completo do objeto.
ÊNFASE NO SIMBOLISMO		
1958	Levy	1. As pessoas compram coisas não somente pelo que estas coisas podem fazer, mas também pelos que elas significam. 2. Símbolo é um termo geral para todas as instâncias onde a experiência é mediada ao invés de direta. 3. Um símbolo é apropriado (e o produto será usado e desfrutado) quando se junta com, se une a, acrescenta ou reforça o modo como o consumidor percebe a si próprio.
1973	Pohlman e Mudd	Um item comprado é conceituado como possuindo dois tipos de valor para o seu proprietário, um por sua utilidade funcional concreta e outro por sua utilidade como símbolo de prestígio.
1983	Frazer	O anunciante formula uma declaração de superioridade ou distinção baseado em fatores extrínsecos ao produto.
1988	Noth	Desta perspectiva (semiótica) <i>commodities</i> são estudadas como sinais cujo significado é a imagem de marca do consumidor.
1993	Bromley	Imagem de marca significa o familiar símbolo visual do produto.
ÊNFASE NOS SIGNIFICADOS OU MENSAGENS		
1973	Levy e Glick	1. O conceito de imagem de marca resume de forma eficaz a idéia de que os consumidores compram marcas não somente por seus atributos físicos, mas também em função dos significados conectados às marcas
1973	Levy e Glick	2. Imagens são uma combinação de percepções e enganos baseados em várias coisas... às vezes, imagens são verdadeiramente uma ilusão.
1967	Grubb e Grathwohl	... o valor psíquico ou simbólico de bens adquiridos no mercado.
1983	Swartz	No comportamento simbólico do consumidor, o interesse reside em investigar o papel dos produtos como mensagem ou comunicação não

		verbal transmitida ao usuário. Deve ser dada atenção à diferenciação da mensagem que o produto transmite como uma estratégia de marketing.
1984	Reynolds e Gutman	1. O conjunto de significados e associações que servem para diferenciar um produto ou serviço de seus competidores. 2. A chave para compreender a imagem reside em entender as ligações ou conexões entre os níveis que definem as lentes de percepção através das quais o consumidor vê o mundo e, subseqüentemente, desenvolve preferências por produtos.
1987	Durgee e Stuart	1. O que a marca conota ou significa aos olhos do consumidor. 2. Perfil de significado se refere ao complexo de significados que estão associados a uma dada categoria de produto.
1993	Bromley	A imagem de marca não é simplesmente um atributo ou um conjunto de atributos que descrevem um produto. É uma declaração sobre o que o produto significa para os consumidores.
ÊNFASE NA PERSONIFICAÇÃO		
1979	Bettinger, Dawson e Wales	[...] uma imagem “adulta” e uma imagem “infantil” do produto.
1985	Sirgy	Produtos supostamente têm imagem de personalidade, exatamente como as pessoas.
1985	Hendon e Williams	Também conhecido como personalidade de marca ou caráter de marca, envolve nada mais do que a descrição de um produto como se este fosse um ser humano.
1986	Debevec e Iyer	No posicionamento e reposicionamento de produtos, anunciantes freqüentemente trabalham para criar uma imagem de gênero para uma marca.
ÊNFASE NOS ELEMENTOS COGNITIVOS OU PSICOLÓGICOS		
1955	Gardner e Levy	1. O conjunto de idéias, sentimentos e atitudes que os consumidores têm em relação à marca.
1955	Gardner e Levy	2. A natureza social e psicológica dos produtos. 3. [...] um caráter ou personalidade que pode ser mais importante para o completo <i>satus</i> (e vendas) da marca do que vários fatos técnicos sobre o produto.
1958	Martineau	A imagem do produto ou marca é um símbolo da personalidade do comprador.
1965	Reynolds	1. Uma imagem... é o construto mental desenvolvido pelo consumidor com base em umas poucas impressões selecionadas dentre o dilúvio de impressões totais. 2. Imagens não são crenças empíricas isoladas sobre um produto, mas sim sistemas de inferências. 3. Imagens são conjuntos ordenados construídos pelos consumidores a partir de recortes de detalhes significativos para iluminar totalidades complexas
1970	Bird, Channon e Ehrenberg	[...] [imagem de marca é] uma atitude em relação à determinada marca.
1978	Gensch	Preferência de marca é uma função do especo perceptual associado com as alternativas.
1978	Levy	Uma imagem de marca é uma constelação de quadros e idéias nas mentes das pessoas, que resumem seu conhecimento da marca e suas principais atitudes em relação a ela.

1984	Bullmore	A imagem reside na mente de quem a contempla e é condicionada tanto pela natureza do sujeito quanto pela natureza do objeto.
1986	Park, Jaworski e Macinnis	1. Imagem de marca é um entendimento que os consumidores derivam do conjunto total de atividades relacionadas à marca conduzidas pela organização. 2. A imagem é uma percepção criada pela gestão mercadológica da marca. Qualquer produto, teoricamente, pode ser posicionado com uma imagem funcional, simbólica ou experiencial.

Figura 5 – Definições de imagem

Fonte: Stern, Zinkhan e Jaju (2001, p. 206-210).

Segundo Stern, Zinkhan e Jaju (2001), apesar da complexidade das definições apresentadas e da variação de pontos-de-vista, dois aspectos comuns podem ser claramente identificados. Em primeiro lugar, é evidente que a imagem de marca é um construto “gestaltico”³, ou seja, aparece na forma de um todo organizado na mente dos consumidores. O segundo aspecto denota a imagem de marca como um processo transacional entre os estímulos da marca e a percepção dos consumidores. Entende-se, desta forma, que a imagem da marca é condicionada pela natureza do objeto tanto quanto pela natureza do sujeito (STERN; ZINKHAN; HOLBROOK, 2002).

De acordo com isso, Levy (2003, p. 102) sugeriu que “as marcas existem nas mentes das pessoas como entidades simbólicas, um resultado integrado de todas as suas experiências com elas no mercado”. É possível afirmar, então, que foram as idéias de Levy sobre imagem de marca e seu significado simbólico que conduziram à ampliação da diversidade da literatura de construção de marca e significado cultural, como, por exemplo, a forma de gerenciar a imagem por meio de técnicas de *brand equity*, *brand identity* e *brand personality*, em trabalhos desenvolvidos por David Aaker e Kevin Lane Keller, ou o trabalho de Douglas B. Holt sobre marcas-ícones, tais como Nike, Apple e Harley-Davidson, que se fundamentam em mitos culturais que possibilitam que as pessoas consumam o mito e a imagem (HARRIS, 2007).

Segundo Thompson e Hirschman (1995), Belk (1988) e Sauerbronn e Ayrosa (2008), os objetos representam manifestações concretas de significados abstratos, e os consumidores utilizam estes significados para auxiliá-los a definir seus conceitos de si mesmos. Neste sentido, Harris (2007) afirma que os consumidores utilizam os objetos como extensões de suas personalidades, uma projeção de sua identidade e situação presente no mundo.

³ Gestalt: [Alem.] Padrão. Pregnância da forma. Teoria psicológica alemã sobre o fenômeno da percepção visual, que considera que fatores como equilíbrio, clareza e harmonia das formas que vemos, contribuem para a melhor estruturação dessas imagens em nosso cérebro, por atenderem a padrões de organização desenvolvidos pelo sistema nervoso (GOMES FILHO, 2000, p. 19).

Thompson e Hirschman (1995) e Thompson (2004) também compreendem o mercado como um provedor de numerosos recursos simbólicos por meio dos quais os consumidores constroem suas identidades individuais e coletivas e contestam os discursos de poder dos outros. Estes autores, juntamente com a descrição fornecida por McCracken (1986; 1988) sobre o processo de transferência de significado e o estudo de Belk (1988), sobre o conceito de “*self* estendido” na sociedade baseada no consumo, são extremamente relevantes para a compreensão do importante papel desempenhado pela imagem para as teorias contemporâneas do marketing.

Tomando por base a revisão bibliográfica realizada, e levando em consideração as diferentes formas de conceituar imagem nas teorias do marketing e da psicologia, é adotado neste estudo o conceito de imagem, em uma perspectiva mercadológica, proposto por De Toni (2005, p. 55), de acordo com o qual “imagens são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto/marca, corporação, loja) armazenado na memória de forma holística”. Isto significa que a imagem é considerada como um todo indivisível, que reúne tanto elementos cognitivos como elementos sociais, e que seu entendimento ocorre por meio da compreensão dos distintos componentes que a formam.

2.3 ARQUÉTIPO

Para Abbagnano (2000, p. 80), arquétipo significa “modelo ou o exemplar originário ou original de uma série qualquer”. Segundo o mesmo autor, as idéias de Platão podem ser consideradas arquétipos, enquanto modelos das coisas sensíveis ou, ainda, as idéias existentes na mente de Deus, como modelos das coisas criadas. O radical grego da palavra – *arché*, quer dizer “princípio”, com os significados de ponto de partida e fundamento ou causa, tendo sido introduzido na filosofia por Anaximandro. Platão recorria a este termo com frequência, no sentido de causa do movimento ou fundamento da demonstração. Aristóteles atribuía a este termo diversos significados, porém, todos eles com um aspecto comum, ou seja, o princípio é ponto de partida do ser, do devir ou do conhecer (ABBAGNANO, 2000).

Plotino também utilizava este termo com, aproximadamente, os mesmos significados encontrados em Platão e Aristóteles. Suas asserções a respeito da alma – *psyque*, são referências fundamentais para a história da psicologia, repercutindo na obra de teóricos como

Freud e Jung. Plotino é considerado por muitos como o descobridor do inconsciente. O conceito de *psyque* fornecido por Plotino é, em certo sentido, similar ao de inconsciente coletivo desenvolvido séculos mais tarde por Jung (RAFAELLI, 2001).

Muito embora Jung tenha denominado sua escola de pensamento de “psicologia analítica”, ele poderia muito bem tê-la chamado de “psicologia arquetípica”. Certamente, nenhum outro termo é tão fundamental para a compreensão da psicologia de Jung quanto o termo arquétipo, ainda que, da mesma forma, nenhum seja fonte de tanta confusão conceitual, parte da qual pode ser atribuída ao próprio Jung. Relatos de pesquisadores e biógrafos dão conta que Jung referia-se ao termo arquétipo de diferentes formas em diferentes momentos. Algumas vezes, falava sobre os arquétipos como se estes fossem imagens. Outras vezes, fazia uma distinção mais precisa, definindo arquétipos como formas inconscientes desprovidas de qualquer conteúdo específico, e imagens arquetípicas como sendo o conteúdo consciente destas formas (ADAMS, 2008).

Na seção seguinte a psicologia de Jung será abordada em maior profundidade, com o propósito de esclarecer seus mais relevantes e controversos aspectos, dentre os quais é possível destacar os conceitos de inconsciente coletivo e de seus mais fundamentais conteúdos constituintes, os arquétipos e imagens arquetípicas.

2.3.1 Jung, Personalidade e Arquétipo

Carl Gustav Jung (1875-1961) é um daqueles personagens da psicologia, e da psicanálise, dos quais a maioria das pessoas já ouviu falar, mas que poucos conhecem de fato (BENNET, 1985). Jung estudou Medicina, mas jamais chegou a clinicar. Ao invés disso, tornou-se psiquiatra e professor universitário. Durante muito tempo foi considerado o principal “discípulo” de Freud, com quem colaborou por mais de seis anos, até romper com este e desenvolver seu próprio sistema de psicanálise, ao qual denominou Psicologia Complexa e, mais tarde, de Psicologia Analítica. Foi um escritor profícuo e talentoso, cujas obras completas somam vinte volumes, tendo recebido, em 1932, um prêmio literário concedido pela cidade de Zurique. Suas idéias não se restringiam ao consultório e aos indivíduos, mas se estendiam para problemas sociais, questões religiosas e artísticas (HALL; NORDBY, 1993).

Considerado freqüentemente como um místico visionário, com uma obra em dissonância gritante com a psicologia experimental, Jung foi subestimado por muito tempo, principalmente por aqueles que não se deram ao trabalho de ler seus escritos (BENNET, 1985). A responsabilidade por esta situação pode ser atribuída, em parte, ao próprio Jung, um escritor excessivamente discursivo e com uma linha de pensamento difícil de ser acompanhada. Sua erudição costuma desestimular alguns leitores, sobretudo por abordar tópicos com os quais a maioria das pessoas não está suficientemente familiarizada. Em anos recentes, entretanto, é possível perceber um interesse crescente pelas obras deste eminente pensador suíço por parte de psicólogos, sociólogos, antropólogos e mesmo pelo público em geral, motivado eminentemente por uma crença de que Jung tem algo de importante a ensinar sobre o comportamento humano (FADIMAN; FRAGER, 1986).

Para Bennet (1985), a noção expressa por Jung da mente como um sistema autorregulador está em perfeita sintonia com as teorias contemporâneas da fisiologia e da cibernética, e sua afirmação da importância da busca de significado para a vida humana é precursora de todas as posteriores concepções existencialistas. Segundo este mesmo autor, a compreensão de Jung como um visionário não encontra suporte em evidências, uma vez que seus primeiros estudos demonstram um absoluto domínio do método científico. O que resta evidente é que a quase totalidade de sua obra posterior vasculha áreas em que o método científico não pode ser aplicado rigorosamente. “O significado da vida não pode ser quantificado, mas isso não invalida, de forma alguma, a procura de significado pelo homem” (BENNET, 1985, p. 15).

A Psicologia Junguiana é considerada uma teoria compreensiva da personalidade, uma vez que procura responder a três séries de questões que definem a concepção de personalidade. Estas três séries de questões podem ser qualificadas como *estrutural*, *dinâmica* e *desenvolvimentista*. A questão estrutural procura reconhecer os constituintes que compõem a estrutura da personalidade, e compreender de que forma esses componentes interagem tanto uns com os outros quanto com o mundo exterior. A questão dinâmica se refere a elucidar quais são as fontes de energia que ativam a personalidade e a forma pela qual esta energia é distribuída pelos diversos componentes. Finalmente, a questão desenvolvimentista pergunta como se origina a personalidade e que mudanças ela sofre ao longo da vida do sujeito (MCLYNN, 1998).

De acordo com a Psicologia Junguiana, o conjunto da personalidade é denominado psiqué. Esta palavra de matriz grega, que originalmente significava “espírito” ou “alma”,

adquiriu nos tempos modernos o significado de “mente”. O conceito de psiqué engloba todos os pensamentos, sentimentos e comportamentos, conscientes e inconscientes, e representa um guia que regula e adapta o indivíduo ao ambiente social e físico (HALL; NORDBY, 1993). O próprio Jung (1938, p. 30) afirmava que “a Psicologia não é Biologia nem Fisiologia, nem qualquer outra ciência: é apenas este conhecimento da psiqué”. Jung ainda distingue três níveis na psiqué. São eles: a consciência, o inconsciente pessoal e o inconsciente coletivo (BENNET, 1985).

Entende-se por consciência a única parte da mente conhecida diretamente pelo indivíduo (MCLYNN, 1998). Segundo os autores, para Jung, esta percepção consciente cresce e se desenvolve por força da aplicação de quatro funções mentais, denominadas pensamento, sentimento, sensação e intuição. O pensamento fornece a aptidão para reconhecer o significado ou propósito do objeto observado, isto é, possibilita formar um conceito do objeto; o sentimento informa o valor, para o sujeito, do referido objeto; a sensação está relacionada com o que é estabelecido pelos nossos sentidos (visão, audição, tato, etc.); e a intuição introduz a noção de tempo, apontando para possibilidades futuras (BENNET, 1985). Adicionalmente a estas quatro funções mentais, Jung (1985) assinalou a existência de duas atitudes mentais que determinariam a orientação da mente consciente: a extroversão e a introversão. Enquanto a extroversão orienta a consciência para o mundo externo, objetivo, a introversão a orienta para o mundo interior, subjetivo (FADIMAN; FRAGER, 1986).

A consciência seria, então, a relação entre fatos físicos com um fato denominado *ego* e, assim, nada poderia ser consciente sem um ego a que se referir (BENNET, 1985). Ego, por sua vez, é a denominação dada por Jung à organização da mente consciente, composto por percepções conscientes, recordações, pensamentos e sentimentos. Apesar de representar uma pequena parcela da psiqué total, o ego desempenha uma importante função de vigia da consciência, isto é, a menos que o ego seja capaz de reconhecer um sentimento, uma idéia, uma percepção ou uma lembrança, nenhum destes elementos poderá se tornar consciente. Desta forma, o ego seleciona, dentre a massa total de experiências a que estamos sujeitos no cotidiano, aquelas que atingirão o nível de plena consciência e as que permanecerão no inconsciente (HALL; NORDBY, 1993).

Por meio deste processo de seleção e de eliminação do material psíquico, o ego fornece à personalidade identidade e continuidade. É graças ao ego que sentimos hoje sermos a mesma pessoa de ontem, pois os processos ocorridos em seu interior lhe permitem manter uma qualidade contínua de coerência na personalidade individual (HALL; NORDBY,

1993). A título de exemplo, um recém-nascido não possui conhecimento de um ego, e tanto sua mãe como outras pessoas e o mundo aparecem como idênticas a ele próprio. A consciência vai se desenvolvendo gradualmente durante a infância até que, por volta dos oito ou nove anos, a criança adquire o conhecimento “Eu sou” (BENNET, 1985). Este processo, pelo qual a consciência de uma pessoa se diferencia da de outras pessoas, é conhecido como *individuação* (HALL; NORDBY, 1993). “Individuação significa tornar-se um ser único, na medida em que por ‘individualidade’ entendermos nossa singularidade mais íntima, última e incomparável” (JUNG, 1985, p. 49).

Se nem todo o material psíquico, em virtude da atuação do ego, chega a se tornar consciente, o que acontece com o restante das experiências, que não obtém a aceitação do ego? Elas evidentemente não desaparecem da psiqué, uma vez que nada do que foi experimentado deixa de existir. Para Jung, estas experiências ficam armazenadas em uma estrutura que ele chamou de *inconsciente pessoal*. O inconsciente pessoal é uma espécie de receptáculo que armazena todas as atividades psíquicas ou conteúdos em desarmonia com a individuação ou, ainda, experiências outrora conscientes que foram reprimidas ou desconsideradas por motivos diversos como, por exemplo, um pensamento entristecedor, um conflito pessoal ou um dilema moral (MCLYNN, 1998).

É interessante notar, para os propósitos deste trabalho, que Jung chegou a reconhecer uma interessante característica do inconsciente pessoal – os complexos, por meio de aplicações de testes de associação de palavras, a exemplo das estruturas associativas da memória anteriormente descritas, que remetem ao trabalho de Lévy (2000). Jung deu o nome de complexos à reunião de conteúdos que formam um aglomerado ou constelação de sentimentos, pensamentos e lembranças que constituem como que pequenas personalidades separadas no interior da personalidade total. Os complexos, assim entendidos, são autônomos e podem atuar de modo intenso no controle de nossos pensamentos e comportamentos (BENNET, 1985; HALL; NORDBY, 1993).

Na tentativa de desvendar a origem dos complexos, Jung inicialmente estivera inclinado a adotar a perspectiva de Freud de que estes se originam nas experiências traumáticas da primeira infância que teriam sido reprimidas em virtude de seu conteúdo ameaçador para o ego. No entanto, suas pesquisas com pacientes esquizofrênicos logo o fariam elaborar uma explicação diferente. Nos indivíduos neuróticos os conteúdos personalísticos do inconsciente podem ser explicados por dados biográficos, como as experiências traumáticas descritas por Freud. No esquizofrênico, todavia, são encontrados

elementos coletivos, estruturas arquetípicas, e a causalidade personalística não seria capaz de explicar a forma e o significado arcaicos que seriam peculiares a essas estruturas (BAIR, 2004; MCLYNN, 1998).

Assim sendo, Jung chegou a uma formulação que estabelece a existência de conteúdos mentais de uma ordem distinta daqueles presentes no inconsciente pessoal. Estes conteúdos nunca estiveram na consciência e, portanto, não podem ser resultado da repressão, já que esta é um assunto pessoal. Estes conteúdos são impessoais ou coletivos. Apesar da aparente singularidade de cada mente individual, ela apresenta conteúdos indistinguíveis de outras mentes, pois, para Jung, todas as mentes possuem um substrato ou alicerce comum. A este substrato comum Jung deu o nome de inconsciente coletivo (BAIR, 2004).

Segundo Jung, o inconsciente coletivo é uma espécie de reservatório de imagens denominadas “imagens primordiais”, que dizem respeito ao desenvolvimento mais primitivo da psiqué. Para Jung, a mente do homem é pré-figurada pela evolução e, por intermédio de seu correspondente físico – o cérebro – herda as características que determinam formas de reagir às experiências de vida. Deste modo, as imagens primordiais seriam herdadas de um passado ancestral que incluiria todos os antecessores humanos e pré-humanos ou animais. Estas imagens representam predisposições, ou potencialidades, no experimentar e no responder às experiências do mundo, tal como os antepassados as experimentavam e a elas respondiam (MCLYNN, 1998).

O padrão pessoal de comportamento que o indivíduo seguirá desde o dia do nascimento apresenta um padrão pré-formado estimulado pelos conteúdos do inconsciente coletivo, de tal forma que os conteúdos do inconsciente coletivo seriam responsáveis pela seletividade da percepção e da ação. Desse modo, seríamos capazes de perceber facilmente algumas coisas, e reagir a elas de determinadas formas, porque o inconsciente coletivo estaria predisposto a elas. Aos conteúdos do inconsciente coletivo Jung atribui o nome de *arquétipos* (BAIR, 2004).

Por conteúdos, Jung quer dizer imagens. Arquétipos, como formas, são meramente possibilidades de imagens. Aquilo que é conscientemente experimentado é inconscientemente “enformado” pelos arquétipos. Qualquer conteúdo, ou imagem, tem uma forma arquetípica que lhe é correspondente e possibilita as representações (ADAMS, 2008).

2.3.2 A Teoria dos Arquétipos

A noção de arquétipo é central nas teorizações junguianas sobre o inconsciente coletivo. Arquétipo representa uma aptidão imaginária da psiqué em reavivar imagens coletivas de significância biológica e histórica como categorias herdadas (RAFAELLI, 2001). Se tomarmos os arquétipos como a mais importante contribuição teórica de Jung, veremos que eles requerem a idéia de inconsciente coletivo (ZINKIN, 1979). De acordo com Jones (2003), é recorrente a analogia que Jung faz entre arquétipos e instintos, denotando a característica de “entidades coletivas” dos arquétipos que, a exemplo dos instintos, não seriam pessoais, mas comuns a determinado gênero ou espécie. Sobre isso, Jung (1948, p. 273) comenta que:

Instintos são modos típicos de ação, e onde quer que nos deparemos com modos de ação uniformes e regularmente recorrentes estamos lidando com instintos, não importando se isto está associado a um motivo consciente ou não.

E, mais adiante, o autor (1948, p. 280) acrescenta:

Arquétipos são modos típicos de apreensão, e onde quer que nos deparemos com modos de apreensão uniformes e regularmente recorrentes estamos lidando com um arquétipo, não importando se seu caráter mitológico seja reconhecido ou não.

Para Jung, conforme Rafaelli (2001), as qualidades dos arquétipos aparecem nos símbolos, nos mitos e nas religiões, e se manifestam na psiqué individual na forma de sonhos, delírios e êxtases, bem como na arte. Mas sempre como imagens. “A imagem é uma expressão concentrada da situação psíquica total [...] seja consciente ou inconsciente” (JUNG, 1991, p. 418). A imagem é condição do pensamento consciente, e possui um conteúdo representacional cujas raízes encontram-se no inconsciente, podendo ser reconhecido pela psiqué somente por meio da imagem que o representa. Aliás, Jung (1982, p. 264) é enfático:

Emprego a palavra imagem, aqui, simplesmente no sentido de representação. Uma entidade psíquica só pode ser um conteúdo consciente [...] precisamente quando possui a qualidade de imagem. Por isto chamo de imagens a todos os conteúdos conscientes porque são reflexos de processos que ocorrem no cérebro.

As imagens podem ser qualificadas como primordiais ou arquetípicas, quando manifestam conteúdos arcaicos, ou seja, estabelecem relações de significado com motivos mitológicos que são partilhados por toda a humanidade (RAFAELLI, 2001). Os arquétipos são, portanto, universais. Todos herdam as mesmas imagens arquetípicas básicas. Toda criança, no mundo todo, herda um arquétipo materno, que se converterá mais tarde em uma imagem definida pela aparência e comportamento da mãe verdadeira e pelas experiências que

o bebê tem com ela. Obviamente estas imagens herdadas não são como fotografias, mas antes como um negativo à espera de ser revelado pela experiência (HALL; NORDBY, 1993). Para Jung (1963), um arquétipo é irrepresentável e transcendental, isto é, ele não ‘existe’ em lugar algum em sentido concreto. Porém, Jung (1963, p. 273) esclarece que o arquétipo está relacionado a um processo:

Conteúdos de caráter arquetípico são manifestações de processos do inconsciente coletivo. Por conseguinte, eles não se referem a nada que seja ou tenha sido consciente, mas a algo essencialmente inconsciente. Em última análise, então, é impossível afirmar a que eles se referem. Toda interpretação necessariamente permanece um “como se”. O centro elementar de significado pode ser circunscrito, mas não descrito.

Em consequência disso, Jung (1964) afirma que a imagem primordial é o conceito da idéia, conceito generalizador presente na base dos demais conceitos racionais. As idéias platônicas, referidas pelo próprio Jung, são consideradas a base do conceito de imagem primordial, em conjunto com a concepção kantiana de categorias perceptivas *a priori* e com o conceito de idéia ou protótipo em Schopenhauer (1995). Jung se refere aos arquétipos como as idéias platônicas embasadas empiricamente. Plotino também empregava o termo arquétipo em sentido psicológico, ao propor que a elevação do *self* – eu – das imagens aos arquétipos é a meta do ser (RAFAELLI, 2001).

A aparentemente paradoxal definição de *self* encontrada em Jung é reconhecida por ele próprio. Jung (1964) afirmava que o *self* não é somente indefinido, mas, paradoxalmente, encerra as qualidades tanto de certeza quanto de singularidade. Ele assinala que esta é, provavelmente, uma das razões pelas quais aquelas religiões fundadas precisamente em personagens históricos se tornaram religiões mundiais, tais como o Cristianismo, o Budismo e o Islamismo. A inclusão em uma religião de uma personalidade humana singular, especialmente quando associada a uma natureza divina indefinível, é consistente com a absoluta individualidade do *self*, que combina singularidade com eternidade e o individual com o universal. O *self* é, por excelência, uma união de opostos (ZINKIN, 1979).

Neste sentido, Jung (1948) utiliza os termos “pessoal” e “coletivo” com significados diferentes de “individual” e “universal”. Enquanto o individual e o universal são meras abstrações, o pessoal e o coletivo são entidades quase-biológicas. A conexão que Jung faz entre suas idéias sobre os arquétipos e o comportamento animal deixa isto evidente quando o autor afirma, por exemplo, que:

Obviamente este termo [arquétipo] não denota uma idéia herdada, mas preferencialmente um modo de funcionamento psíquico herdado, correspondente ao modo inato com que o pinto emerge do ovo, o pássaro constrói seu ninho, um certo

tipo de vespa pica o gânglio motor da lagarta e as enguias encontram o caminho para as Bermudas. Em outras palavras, trata-se de um “padrão de comportamento”. Este aspecto do arquétipo, puramente biológico, é o interesse próprio da psicologia científica (JUNG, 1948, p. 228).

Acrescente-se a isto a referência de Jung aos arquétipos como “órgãos psíquicos”, estruturas da psiqué humana coletiva e receptáculos de todo o imaginário criado pela humanidade, pelas quais as imagens são captadas e atualizadas. Os arquétipos podem ser definidos como imagens atratoras de significado. Este pressuposto de um movimento é encontrado em Jung quando ele afirma que o processo inconsciente se move como que em espiral em torno de um centro. Tal centro, em si mesmo incognoscível, agiria como um ímã sobre o material e os processos disparatados do inconsciente, capturando-os pouco a pouco. Este centro, que Jung identifica com o *self* e lhe chama de arquétipo central, agiria como um princípio unificador da personalidade, conferindo sentido e integrando o sujeito em um todo coerente (JUNG, 1994; RAFAELLI, 2001).

Para os objetivos do presente estudo, é importante ressaltar a afirmação de Jung (1964) de que os arquétipos estão presentes em todas as formas de psiqué, e que são inconscientes, mas, apesar de tudo, ativos, pré-formando e influenciando nossos pensamentos, sentimentos e ações. Jung esclarece que um arquétipo, em si mesmo, é vazio e puramente formal, nada mais que uma “faculdade pré-formativa”, uma possibilidade de representação dada *a priori*. Dessa forma, somente as formas, e não as representações mesmas, são herdadas. Um arquétipo, então, funciona de forma a predispor nossos sentimentos, pensamentos e ações em direção a uma determinada experiência (KEUTZER, 1982).

De acordo com esta linha de pensamento, é possível estabelecer uma analogia entre os anteriormente descritos esquemas mentais de Lévy, os *memes* de Dawkins e os arquétipos de Jung, bem como traçar um paralelo entre estes conceitos e o conceito de imagens como representações mentais, especialmente em Santaella e Nöth, e o conceito de imagens como representações sociais, notadamente na teoria dos núcleos centrais de Abric.

As relações entre os arquétipos junguianos e a compreensão de Levy sobre as marcas como entidades simbólicas, os estudos de Thompson, Hirschman, Belk e McCracken sobre transferência de significado e conceito de si, e de Holt sobre mitos culturais, necessitam, para serem devidamente compreendidas, de um aprofundamento, na visão de Jung, sobre o papel desempenhado pelos mitos no entendimento do comportamento humano e da formação do símbolo.

2.3.3 A Visão de Jung Sobre o Mito

O interesse de Jung pela mitologia sempre foi evidente (BENNET, 1985; FADIMAN; FRAGER, 1986; HALL; NORDBY, 1993). Para Segal (1999), Jung desenvolveu uma compreensão do mito que era nova em seu tempo, qual seja, o mito como sendo uma narrativa não sobre o mundo, mas sobre a mente. Como psicólogo, Jung não pretendia reformular a compreensão erudita do mito, mas a compreensão psicológica da mente (psiqué).

Conforme mencionado anteriormente, Jung traçava um paralelo entre instinto e arquétipo, ressaltando o caráter mitológico deste último. Além do simples paralelismo, Jung propôs uma concepção de instinto e arquétipo como sendo ontologicamente relacionados. O próprio Jung (1948, p. 277) salientava que o arquétipo “poderia apropriadamente ser descrito como a percepção de si mesmo do instinto”. A primeira dificuldade, neste ponto, consiste em explicar de que forma um instinto pode refletir a si mesmo em um arquétipo, sem mencionar a questão de como passar do instinto à mitologia.

Segundo Jones (2003), a teoria de Jung estabelece implicitamente três domínios distintos: corpo, mente (psiqué) e cultura, como representado na Figura 6. A determinação destes domínios como separados, ainda que inter-relacionados, de certa forma solicita a questão sobre que processos unem uns aos outros. Segundo o autor, uma forma de compreender a proposição de Jung de que o instinto percebe a si mesmo é que o instinto se encontra refletido no arquétipo.

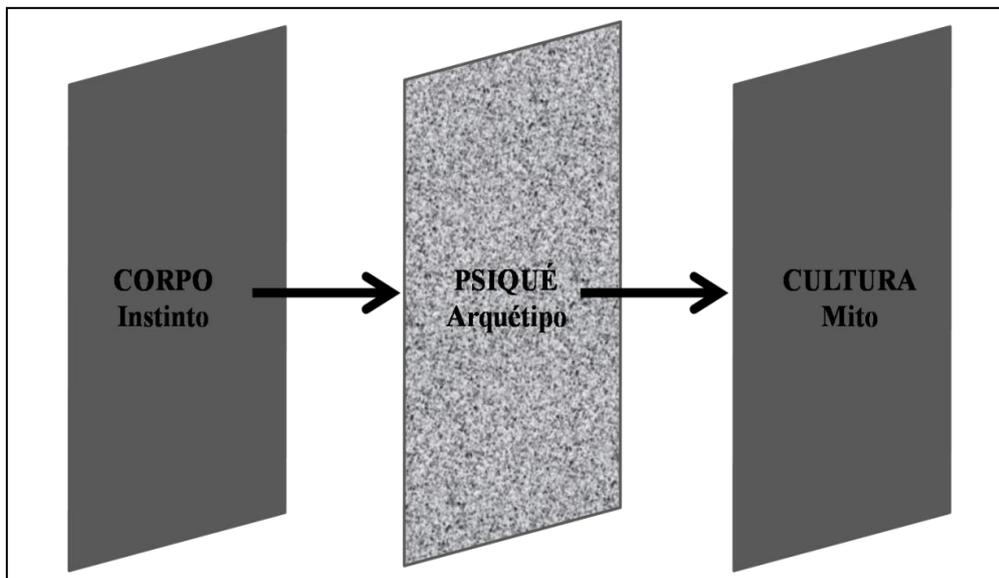


Figura 6 – Uma interpretação causal-mecanicista da teoria de Jung

Fonte: Jones (2003, p. 623).

Neste contexto, o instinto é a origem e o arquétipo o seu reflexo, ainda que um reflexo percebido como se visto através de um espelho no escuro, de forma que é difícil reduzir os arquétipos a instintos específicos. Os arquétipos, por sua vez, convertem-se em motivos expressos em produções simbólicas concretas como verdadeiros mitos. Assim sendo, seria possível dizer que o mito simboliza o arquétipo no qual o instinto percebe a si mesmo. Porém, simboliza de maneira oblíqua, obscurecida, de forma que é difícil reduzir qualquer mito determinado a um arquétipo específico (SEGAL, 1999).

De acordo com Jones (2003), para compreender esta questão é necessário estabelecer a diferença entre imagens arquetípicas e “arquétipos-em-si”. Uma forma de traçar esta distinção é por analogia com o conjunto de cores primárias de um pintor, que pode ser utilizado para produzir uma infinidade de diferentes quadros. As cores primárias seriam os arquétipos-em-si, e seriam utilizadas na criação de imagens arquetípicas, as quais tiram sua configuração concreta do mundo humano, em cujas produções as imagens se manifestam, tal como diferentes pintores, em diferentes lugares, pintando aquilo que vêm com as mesmas cores (FREEMAN, 1997).

Convergindo com esta interpretação, quando se trata das imagens arquetípicas, consideradas como geradas na interface cultura-psiqué, elas são em número ilimitado, em uma miríade de formas e apresentam inúmeras funções. No caso dos arquétipos-em-si, que pertencem à interface psiqué-corpo, sua quantidade é limitada, uma vez que, segundo Jung (1964), a anatomia e os instintos humanos governam nossa interação direta com o ambiente em formas bastante limitadas. Neste nível, existe um número limitado de situações tipicamente humanas (JONES, 2003). Neste aspecto, existem semelhanças evidentes entre a teoria junguiana e o criticismo kantiano.

O que parece claro é que não é possível saber exatamente o que acontece neste espaço entre corpo e cultura. Não é possível relacionar, com confiança, um mito ou um gênero de mitos, a nenhuma situação específica governada pela biologia humana. Também não se pode prever que a exposição de alguém a certa situação típica resultará na produção de determinados temas míticos. O que é possível é perceber as conexões historicamente, após o fato, quando temos acesso ao “quadro completo”, para permanecer em nossa metáfora pictórica (FREEMAN, 1997).

O contingencialismo pode auxiliar no entendimento desta questão, na forma como resolveu as contradições do confronto entre a escola alemã das “ciências do espírito” e o mecanicismo das ciências físicas. No entendimento de Carvalho (2000), esta escola parte da

distinção estabelecida por Wilhelm Dilthey entre “compreensão” e “explicação”, a que corresponde outra, entre “sentido” e “causa”. Segundo esta distinção, os fatos da natureza *se explicam* pelas suas *causas*; os fatos da história e da cultura *são compreendidos* pelo seu *sentido*.

Visto sob esta perspectiva, o modelo causal-mecanicista apresentado na Figura 6 parece inapropriado. Ao invés disso, seria mais adequado falar da psiqué como uma espécie de “campo” no qual as experiências, tanto vividas corporalmente quanto expressas culturalmente, encontram-se reunidas, como mostra a Figura 7. Sob este prisma, a transição da experiência para a expressão não é mais uma simples questão de causa e efeito (JONES, 2003).

Uma forma de abordar esta questão poderia ser a idéia de Kristeva (1980) sobre o relacionamento dialético entre aquilo que a autora denominou “disposição semiótica” e “disposição simbólica”. A disposição semiótica é a organização real dos impulsos instintivos do corpo, afetando a linguagem e sua prática em um conflito dialético com o sistema simbólico de linguagem já estabelecido.

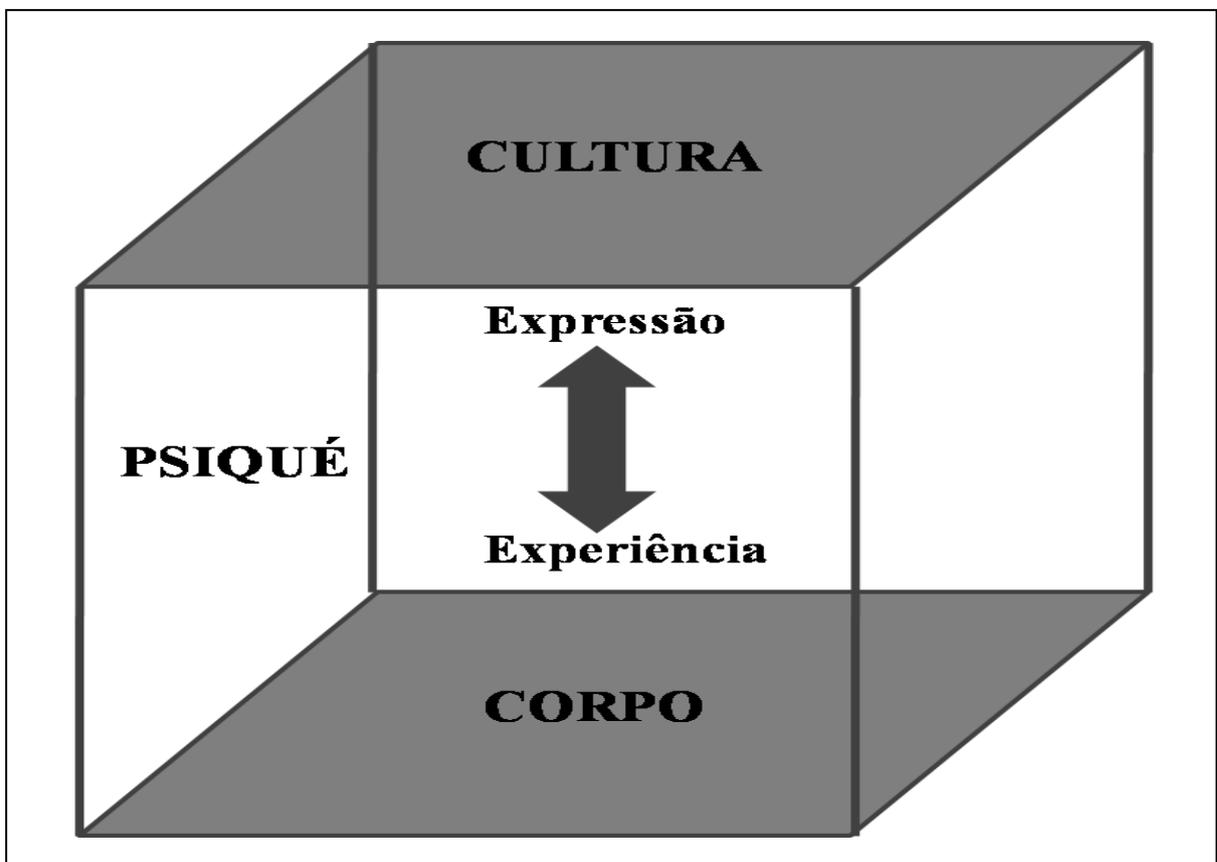


Figura 7 – Uma interpretação alternativa da teoria de Jung

Fonte: Jones (2003, p. 624).

Shotter (2003), uma figura central do movimento do construcionismo social, a partir dos estudos de Merleau-Ponty, iniciou uma tentativa de estabelecer uma ligação entre estes eventos, falando sobre a “combinação cruzada” (*chiasmic interweaving*) entre o fenomenológico e o dialógico ou discursivo. Em outras palavras, tentar estabelecer a relação entre “aquilo que aparece” e “aquilo que é dito – ou descrito – sobre o que aparece”.

Em acréscimo, Jones (2003) salienta que, aparentemente, não é possível estabelecer essa passagem do instinto ao mito, ou da experiência à expressão, sem a suposição da existência de algo como a construção de mitos ou a formação de símbolos, isto é, sem um processo psicológico que ocorra neste espaço entre corpo e cultura, sejam as combinações cruzadas de Shotter (2003) ou o conflito dialético de Kristeva (1980). As áreas do conhecimento que atualmente têm levantado questões a este respeito são o Construcionismo Social (PINCH, 1996; HACKING, 1999; PINKER, 2002) e a Psicologia Crítica (SLOAN, 2000; MOREIRA; SLOAN, 2002; FREIRE; MOREIRA, 2003) e, neste sentido, o trabalho de Jung sobre os arquétipos e sobre a formação do símbolo começa a ser levado a sério como uma importante contribuição para o debate.

2.3.4 A Construção de Mitos e a Formação de Símbolos

Como discutido, para Jung, as qualidades dos arquétipos aparecem nos mitos compartilhados pela humanidade e se manifestam na psiqué individual na forma de sonhos ou símbolos. Assim, de acordo com Tsai (2006), pode-se dizer que o sonho ou símbolo é um mito pessoal, e o mito é um sonho ou símbolo social. No grego original, mito significa “narrativa” ou, ainda, “fábula”, ou seja, um quadro em forma de linguagem que contamos sobre nossas experiências de realidades invisíveis. Tais quadros não são criados do nada – *ex nihil*, mas surgem do inconsciente coletivo que a humanidade compartilha (TSAI, 2006).

Um dos principais expoentes do conceito de mito pessoal é McAdams (1993), cujos conceitos derivam dos estudos em desenvolvimento psicossocial. Para McAdams (2001), a identidade assume a forma de uma história composta por cenário, cenas, personagens, enredo e tema. Neste contexto, é possível dizer que “a identidade de uma pessoa é formada [...] na capacidade de manter uma narrativa particular em andamento” (GIDDENS, 1991 apud McADAMS, 1999, p. 487). Em um de seus primeiros trabalhos, o autor esboça aquilo que

viria a chamar de teoria da *imago*. Em sua definição, *imago* é “uma imagem personificada e idealizada do *self* que atua como protagonista em capítulos particulares da história da vida” (McADAMS, 2001, p. 486). Muito embora as pessoas possam não ter consciência de que suas narrativas pessoais comuniquem imagens-de-si particulares, estas imagens são intrínsecas à orientação consciente destas pessoas em relação aos eventos que estão sendo narrados (TSAI, 2006).

Percebe-se que McAdams (1993; 1999; 2001) e outros psicanalistas estão interessados em como as pessoas atingem e sustentam um sentido-de-si como indivíduos contínuos e singulares. Para o autor, as pessoas alcançam isto por meio da construção de mitos, mas iguala construção de mitos com construção de autobiografias. Parece, então, que a diferença fundamental entre Jung e a maioria dos psicanalistas tradicionais é que estes estão preocupados com a questão da identidade, isto é, com a forma como cada indivíduo mistura as tintas e constrói suas imagens pessoais, imagens arquetípicas, enquanto a psicologia de Jung pretende compreender a individuação como um processo psíquico impessoal. O que Jung tenta fazer é inferir as cores primárias – arquétipos-em-si, comparando diferentes quadros, indiferente de quais sejam seus conteúdos (TSAI, 2006).

Como os arquétipos-em-si não podem ser acessados diretamente, uma vez que pertencem ao inconsciente, de que forma se poderia reconhecê-los? De acordo com Jung (1964), o inconsciente se manifesta primariamente através de símbolos. Apesar de nenhum símbolo concreto poder representar de forma completa um arquétipo, que é uma forma sem conteúdo, quanto mais um símbolo se harmonizar com o material inconsciente organizado ao redor do arquétipo, mais ele evocará uma resposta intensa, emocionalmente carregada (FADIMAN; FRAGER, 1986).

Como os homens, vivendo em sociedade, não podem manifestar seus instintos livremente, eles constituem o símbolo – entendido por Jung como análogo ao objeto do instinto – como uma forma de desviar a energia natural – instintiva – para canais culturais. Os mitos, desta forma, são manifestações culturais que esclarecem complexas produções simbólicas. E os símbolos, por sua vez, são as manifestações exteriores dos arquétipos. Os símbolos, em última análise, são representações da psiqué, projeções de todos os aspectos da natureza humana. Para Jung (1964), o símbolo representa a situação psíquica de um indivíduo e ele é essa situação num dado momento (HALL; NORDBY, 1993; FADIMAN; FRAGER, 1986).

Nesta direção, Silverblatt, Ferry e Finan (1999) enfatizam que os mitos arquetípicos, e sua complexa simbologia, ajudam as pessoas a dar sentido ao mundo que as rodeia, fazendo-as adquirir uma compreensão mais profunda da condição humana. Mitos, sejam explicações factuais ou fictícias de eventos históricos, falam de uma verdade interior de uma forma que a ciência não alcança. A questão de serem verdadeiros ou falsos não é o mais relevante. O que importa de fato são os significados simbólicos que os mitos arquetípicos podem trazer à existência humana (TSAI, 2006).

2.4 MARCA-ARQUÉTIPO E MARCA-ÍCONE

2.4.1 Marca-Arquétipo

A lógica básica por detrás da tentativa de incorporação da Teoria dos Arquétipos ao marketing é fundamentada, segundo Mark e Pearson (2002), na premissa de que as marcas, a exemplo dos arquétipos, servem para prover os significados simbólicos que os consumidores utilizam na construção de suas identidades. Como vimos, a questão do significado simbólico das marcas e seu papel como extensão da personalidade e estabelecimento de identidades tem sido objeto de interesse das teorias do marketing há décadas, em diversos autores (BELK, 1988; LEVY, 1960; 2003; McCRACKEN, 1986; 1988; THOMPSON; HIRSCHMAN, 1995, dentre outros).

O consumo passa a ser percebido cada vez mais como um processo ritualístico (TSAI, 2006), um sistema de significação, cuja principal necessidade que supre é a simbólica (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2006). Concordando com a perspectiva de que o universo humano é simbólico, codificado, Geertz (1989) afirma que qualquer comunicação somente é possível por meio do compartilhamento dos símbolos, o que também ocorre com relação ao consumo. A esfera da produção só pode se efetivar em consumo pela construção de um sistema simbólico que permita a circulação de significados e possibilite que as trocas se efetivem (ROCHA; BARROS, 2004).

Seguindo esta perspectiva de análise, o significado passa a ser entendido como um ativo de uma marca, uma vez que é o significado que possibilita as trocas. O significado, como outro ativo qualquer, precisa ser gerido de forma eficaz. Para Mark e Pearson (2002), a Teoria dos Arquétipos serve como fundamento para a criação de um sistema de gestão do significado. De acordo com as autoras, as impressões que estão diretamente encadeadas na nossa psiqué – os arquétipos, influenciam aquilo que admiramos em uma obra-de-arte, na literatura, no cinema, etc. Estes padrões arquetípicos têm sido utilizados por estas manifestações culturais há séculos, e a eles devem muito de seu fascínio. As marcas, como vibrantes expressões contemporâneas da atividade cultural, também poderiam utilizar a força dos arquétipos como fonte da própria vitalidade.

Tocando nas motivações mais profundas do ser humano, os arquétipos permitem ligar as motivações dos consumidores com o significado das marcas. Uma marca arquetípica alcança diretamente a matriz psíquica do consumidor, ativando um senso de reconhecimento e significado (MARK; PEARSON, 2002). É possível, neste aspecto, estabelecer uma relação entre os arquétipos e a função cognitiva das representações sociais conforme descritas por Spink (1993), que consiste em tornar o estranho e potencialmente ameaçador em algo familiar e seguro. Ou, ainda, com os processos postulados por Moscovici (1978; 1988), que estariam envolvidos na elaboração das representações: a ancoragem e a objetivação. Vale lembrar que, no processo de ancoragem, as representações pré-existentes atuam como âncoras do desconhecido; e que, na objetivação, ocorre um processo por meio do qual as noções abstratas são transformadas em algo concreto e quase tangível.

Os arquétipos poderiam também representar uma espécie de núcleo central, conforme proposto por Abric (1984) e Flament (1987), como uma estrutura composta por um pequeno número de elementos que organizam a representação como um todo, sendo que sua principal propriedade é a estabilidade, isto é, exatamente o lugar de consenso da representação (GUIMELLI, 1993). O arquétipo seria, analogamente ao núcleo central, o princípio que organizaria a coerência interna de uma representação social, conferindo-lhe a capacidade de organização do comportamento de um grupo.

Os arquétipos fazem a intermediação entre as marcas e a motivação dos consumidores ao oferecer uma experiência intangível de significado. Desta forma, o significado arquetípico é o que torna as marcas vivas para as pessoas (HIRSCHMAN, 1989). Pela combinação dos conceitos simbólicos dos arquétipos com uma marca, os estrategistas de marketing podem,

potencialmente, transformar um objeto inanimado em algo vibrante, excitante e repleto de significados (TSAI, 2006).

Na definição de Mark e Pearson (2002), os arquétipos são o *software* da psiqué. Campbell (2001) salienta que os diversos mitos e arquétipos encontrados em todo o mundo são diferentes expressões do mesmo drama íntimo do ser humano: a busca de um significado humano no mistério da criação. Assim, reconhecemos os mitos que simbolizam os arquétipos porque fomos geneticamente programados para fazê-lo. Se uma marca dispõe de poucos segundos para se comunicar com os consumidores, ela o fará de forma mais eficaz se utilizar em suas mensagens histórias que todos já conhecem.

Um importante aspecto a ser considerado é que o processo de compra e de consumo – e o marketing, nos dias atuais, desempenha um papel que pode ser considerado como quase sacerdotal em uma sociedade sem histórias sagradas que possam emprestar à nossa cultura um significado compartilhado. Embora a percepção do sagrado que, em outros tempos, desempenhava o papel de uma espécie de teia social que mantinha unidos os indivíduos pertencentes a determinados grupos, não tenha mais a mesma representatividade, a necessidade humana de arquétipos que nos guiem e forneçam um sentido de identidade não desapareceu. Neste caso, as marcas têm assumido o papel de auxiliar na construção de identidades individuais e coletivas. Isto representa uma excelente oportunidade para as organizações que compreenderem de que forma podem, de forma mais eficaz, criar significado para as suas marcas, conectando-as com as mais profundas necessidades psicológicas de seus consumidores (McCRACKEN, 1989; AAKER, 1997; FOURNIER, 1998; ESCALAS; BETTMAN, 2005).

2.4.2 Marca-Ícone

Para Peirce (1977, p. 61), um signo é “qualquer coisa que conduz alguma outra coisa a referir-se a um objeto ao qual ela mesma se refere, de modo idêntico, transformando-se o interpretante, por sua vez, em signo, e assim sucessivamente [...]”. De acordo com o autor, um ícone é um signo que mantém uma relação com seu objeto comandada pela associação por similaridade.

A palavra ícone tem sua origem na palavra grega *eikon* e significa uma imagem, quadro ou representação de um objeto (KEESLING, 2006). Segundo Barthes (1972), ícones são um signo ou relação de similaridade que representa um objeto. Um signo icônico, por definição, é um signo relacionado a um objeto em virtude de alguma semelhança ou similaridade com este, tal qual a existente entre um mapa e o território mapeado (MERRELL, 2001).

Holt (2004) afirma que os ícones funcionam como pontos cardeais para o embasamento de uma sociedade, ou como âncoras de significado. Para o autor, ícone significa o símbolo mais envolvente de um conjunto de idéias ou valores preceituados por uma sociedade, ou ainda a representação exemplar das correntes ideológicas da sociedade. Na condição de ícones, estes símbolos fazem com que as pessoas se identifiquem fortemente com eles e os adotem em seu cotidiano.

E por que isto acontece? Segundo Holt (2004), uma marca surge quando vários autores narram histórias a seu respeito. Estas histórias têm enredos e personagens, apoiando-se em metáforas para comunicar idéias e despertar a imaginação. As disciplinas acadêmicas que estudam a cultura de massa – sociologia, antropologia, história, revelaram que os ícones derivam sua força pelo fato de representarem um tipo particular de história, chamado de “mito de identidade”. Os consumidores adotam estas histórias, incorporando-as às suas narrativas pessoais, para satisfazer seus desejos e ansiedades de identidade.

Portanto, os ícones adquirem um elevado valor devido ao fato de canalizarem uma pesada carga simbólica, pois dramatizam o mito particular de que a sociedade necessita em determinado momento histórico. Na definição propagada por Levy (1959) de que as pessoas compram coisas não só pelo que elas fazem, mas também pelo que simbolizam, pode-se afirmar que os consumidores valorizam as histórias narradas pelas marcas pelo seu valor de identidade. Os consumidores adquirem marcas que sejam capazes de encarnar os ideais que admiram, e que as auxiliem a expressar aquilo que querem ser. As que conseguem realizar este ideal de forma mais eficaz se convertem em marcas-ícones (McCLELLAND, 1986).

Como discutido anteriormente, os mitos são manifestações culturais dos arquétipos que se encontram profundamente enraizados no inconsciente coletivo. Na teorização de Jung (1994), os arquétipos são entendidos como imagens atratoras de significado, em perfeita sintonia com a definição de ícones fornecida por Holt (2004) como âncoras de significado. O conceito de *self* estabelecido por Jung (1948) como arquétipo central e princípio unificador da personalidade, conferindo sentido e integrando o sujeito em um todo coerente, parece

fortemente relacionado com o papel desempenhado pelas marcas-ícones de superação das contradições culturais que ocorrem nas sociedades, oferecendo aos consumidores um sentido de permanência e continuidade em meio às mudanças e reduzindo a ansiedade.

Deste modo, a Teoria dos Arquétipos, por meio da compreensão dos símbolos que formam os mitos nos quais a sociedade define sua identidade, pode contribuir para o adequado posicionamento da marca da forma preconizada por Trout e Ries (1972) e Ries e Trout (1986), que consiste em buscar o conceito da marca, não no produto, mas na mente do consumidor. Sendo elementos constituintes do inconsciente coletivo, puras possibilidades de representação, os arquétipos podem servir como bases para a criação de impressões vívidas e duradouras em relação às marcas, apelando às imagens que já estão presentes na estrutura da memória dos consumidores.

2.5 A CELEBRIDADE NO CONTEXTO DO MARKETING

2.5.1 Celebridade Endossante

Na definição de McCracken (1989), uma celebridade endossante é um indivíduo que goza de reconhecimento público e utiliza este reconhecimento em benefício de um bem de consumo, mostrando-se com este produto em um anúncio publicitário. Para Friedman e Friedman (1979), uma celebridade endossante é um indivíduo conhecido pelo público (ator/atriz, personalidade esportiva, apresentador, etc.) por suas realizações em áreas diferentes daquela a que pertence a classe de produtos endossada.

Celebridades endossantes têm sido consideradas como capazes de produzir respostas mais positivas a anúncios publicitários e de gerar maiores intenções de compra do que no caso de endossantes não-celebridades (ATKIN; BLOCK, 1983; PETTY; CACIOPPO, 1983). Alguns autores já avaliaram o impacto das celebridades endossantes na lucratividade e no valor econômico das organizações, considerando-o efetivo (AGRAWAL; KAMAKURA, 1995). Além disto, McCracken (1989) assinala que as celebridades endossantes são uma maneira efetiva de transferir significados para as marcas.

Nesta direção, Petty e Cacioppo (1983) afirmam que o papel das celebridades endossantes transcende o de meros dispositivos operacionais a serem utilizados em situações de baixo envolvimento, convertendo-se em poderosas ferramentas de gestão do patrimônio da marca (*brand equity*). De acordo com Solomon e Assael (1987), de uma perspectiva teórica, celebridades atuam como endossantes efetivos em função de suas associações simbólicas com o grupo de referência aspiracional dos consumidores do produto ou da marca.

McCracken (1989) desenvolveu um modelo de transferência de significado de particular relevância. Segundo este modelo, o processo de transferência de significado da celebridade endossante para o produto ou marca ocorre em uma seqüência de estágios. No primeiro estágio a celebridade adquire o significado dos diferentes papéis desempenhados por sua *persona* pública. No segundo estágio este significado é transferido da celebridade para o produto ou marca, quando tem lugar o processo de criação de personalidade do produto ou marca, baseado nas propriedades simbólicas transportadas pela celebridade. No terceiro e último estágio estes significados são transferidos para o consumidor que se identifica com estas propriedades simbólicas e o processo de transferência de significados da celebridade para o produto/marca e deste para o consumidor está completo. Este modelo mostra como os significados adquiridos culturalmente que a celebridade traz para o processo são transferidos para o consumidor através de um processo de movimentação do significado, conforme demonstrado na Figura 8.

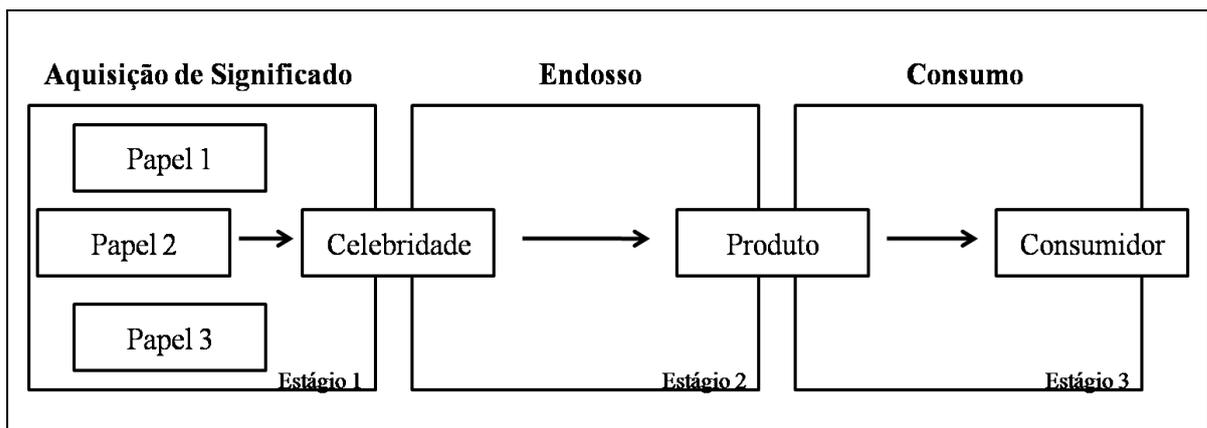


Figura 8 – Transferência de significado no processo de endosso

Fonte: Adaptado de Schlecht (2003).

O modelo de transferência de McCracken (1989) é baseado em significados e sugere que a efetividade do endosso depende do significado que a celebridade traz para o processo de endosso e para a marca. Celebridades são plenas de diferentes significados, como

feminilidade/masculinidade, personalidade, estilo de vida, etc. Deste modo, celebridades adicionam valor ao processo de transferência de imagem porque oferecem significados poderosos e profundos a partir de suas personalidades e estilos de vida, em comparação a endossantes não-celebridades. Então, o anunciante deve decidir que celebridade escolher, avaliando quem apresenta as características mais apropriadas em relação à marca e às aspirações dos consumidores (SCHLECHT, 2003).

No entendimento de Erdogan, Baker e Tagg (2001), os gestores devem selecionar a celebridade endossante dependendo do tipo de produto e da forma como este se enquadra nas características da celebridade (feminilidade/masculinidade, estilo, personalidade). Este cuidado normalmente conduzirá, como afirmam Louie e Obermiller (2002), a um anúncio mais eficiente. Pringle (2004) assinala que celebridades podem ser escolhidas pelos anunciantes para ampliar sua vantagem competitiva em três situações principais: lançamento, reforço ou reposicionamento de produto/marca.

No lançamento de uma marca, especialmente em se tratando do estabelecimento de uma nova categoria, os consumidores necessitam sentir-se seguros para realizar a experimentação, e uma celebridade endossante pode ser de grande utilidade neste caso. Uma celebridade endossante também pode ser efetiva para manter ou reforçar a posição competitiva de uma marca no mercado, especialmente quando da entrada de novas marcas no mercado, alternando sua dinâmica. Finalmente, quando necessidades emergentes dos consumidores criam oportunidades potenciais em setores do mercado diferentes daqueles nos quais a marca está posicionada, a utilização da celebridade apropriada na comunicação pode ser de grande avalia, pois mostra aos consumidores que o posicionamento da marca está mudando a fim de atender a estas novas necessidades (PRINGLE, 2004).

2.5.2 Endosso por Celebridade

O endosso por celebridades tem se tornado uma forma predominante de propaganda (AGRAWAL; KAMAKURA, 1995). Um estudo conduzido por Bielli (2003) mostra que 18% de todos os comerciais testados utilizam celebridades. De acordo com este estudo, o endosso por celebridades é utilizado para atrair atenção, gerar interesse e envolvimento com a marca.

Adicionalmente, o emprego da celebridade adequada pode agregar valor à marca, por um processo de associação.

O endosso por celebridades vem se notabilizando como uma das estratégias de comunicação empregadas por gestores de marca em uma tentativa de construir uma imagem congruente entre a marca e o consumidor. Os endossantes podem ser de vários tipos, como o consumidor típico, o *expert*, o presidente da companhia e a celebridade. Algumas companhias têm também criado personagens que atuam como porta-vozes de seus produtos e marcas, especialmente para o público infantil (BYRNE; WHITEHEAD; BREEN, 2003).

Diversos estudos têm examinado a resposta dos consumidores ao endosso por celebridades na propaganda. As descobertas destas pesquisas demonstram que as celebridades aumentam a credibilidade da propaganda (KAMINS et al., 1989) e reforçam a lembrança – *recall* – da mensagem (FRIEDMAN; FRIEDMAN, 1979). Além disto, o endosso por celebridades potencializa o reconhecimento dos nomes de marca (PETTY; CACIOPPO; SCHUMANN, 1983), desenvolve atitudes favoráveis por parte dos consumidores (KAMINS et al. 1989) e cria uma personalidade distintiva para a marca (McCRACKEN, 1989). Da mesma forma, pesquisas têm demonstrado o impacto da imagem da celebridade endossante na imagem percebida da marca (WALKER; LANGMEYER; LANGMEYER, 1992), o que auxilia os gestores a reposicionar uma marca existente ou a introduzir com sucesso no mercado uma nova marca.

Atualmente, o endosso por celebridade é cada vez mais percebido como parte integrante de uma estratégia integrada de comunicação de marketing. Deveria, portanto, ser analisado no contexto do processo de comunicação como um todo (TEMPERLEY; TANGEN, 2006), levando em consideração tanto o campo de experiências do emissor quanto o do receptor, o conjunto de associações da imagem da marca, o canal de comunicação e os eventuais ruídos presentes neste canal e o contexto social e cultural do receptor, bem como a imagem que este faz de si mesmo, conforme demonstrado na Figura 9.

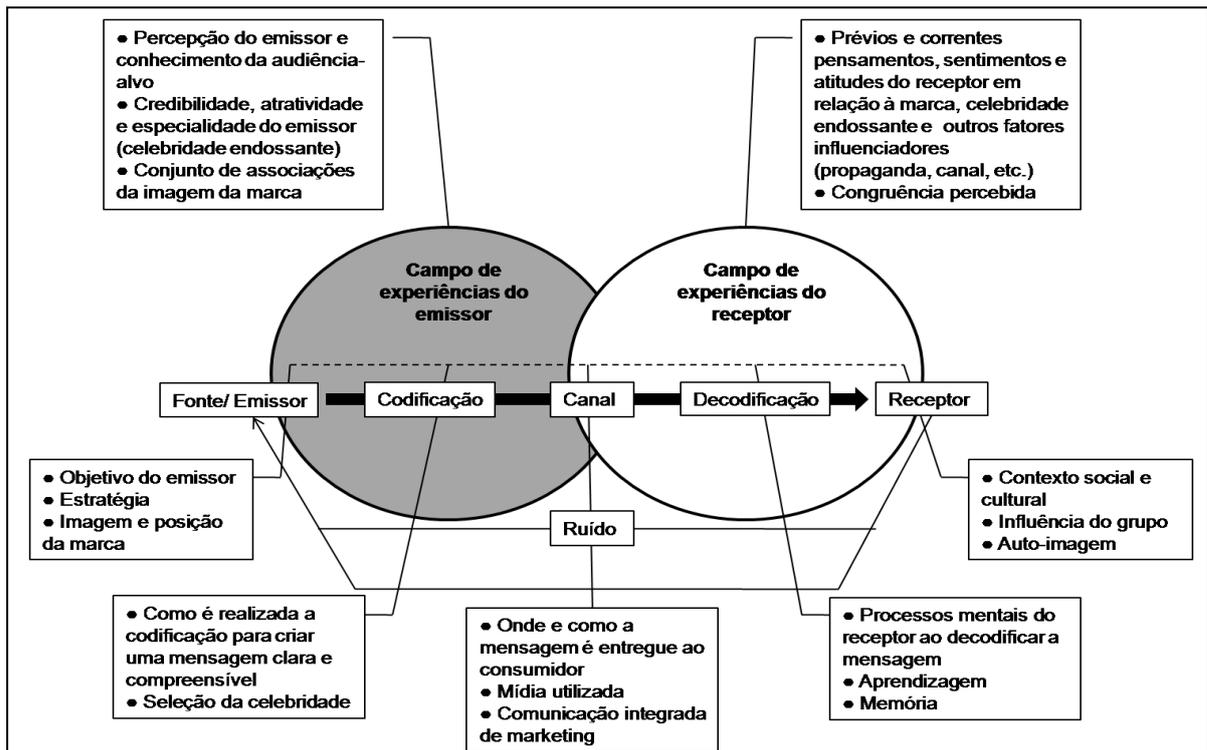


Figura 9 – O processo de comunicação e a utilização do endosso por celebridade

Fonte: Belch e Belch (2001, p. 139).

Neste sentido, Pringle (2004) argumenta que existem três principais fatores de mercado que determinam a validade da utilização do endosso por celebridades como estratégia de marketing nos dias atuais: (i) oportunidades crescentes de interatividade entre as marcas e seus consumidores; (ii) aumento da capacidade de controle por parte dos consumidores sobre as mensagens que recebem (televisão digital, filtros para anúncios *online*, etc.); e (iii) aumento da fragmentação das mídias e, conseqüentemente, do ruído, na comunicação comercial. Estes fatores somados tornam cada vez mais difícil para as marcas atrair a atenção e o interesse do consumidor.

Em relação a isso, Till (1998) sugere que, quando utilizado apropriadamente, o endosso por celebridade pode desempenhar um papel valioso no desenvolvimento do patrimônio da marca (*brand equity*) e no fortalecimento da posição competitiva da mesma. Segundo Aaker (1991) a gestão do patrimônio da marca envolve o gerenciamento de um conjunto de significados associados à marca. Toda marca evoca algum grupo de significados (MEYERS-LEVY, 1989). Muito embora os gestores de marcas possam lançar mão de uma ampla variedade de ferramentas para desenvolver e manter as associações apropriadas, McCracken (1986; 1989) salienta que o endosso por celebridade é uma forma poderosa por meio da qual determinados significados podem ser transferidos para as marcas.

Como mencionado, o entendimento predominante na literatura, tanto do marketing quanto da psicologia cognitiva, estabelece que a memória é estruturada na forma de uma rede associativa (MARTINDALE, 1991). Rumelhart, Hinton e McClelland (1986) esclarecem que os aspectos principais de um modelo de rede associativa incluem: (i) um conjunto de unidades processadoras (ou “nós”); (ii) um estado de atividade; (iii) um padrão de conectividade entre as unidades; e (iv) uma regra de aprendizagem que permite que os padrões de conectividade sejam modificados pela experiência.

Segundo a compreensão de Till (1998), no contexto das redes associativas da memória, as marcas e as celebridades representam os “nós” ou unidades processadoras. Para o autor “através do processo de endosso, uma ligação associativa (ou um padrão de conectividade) é construído entre a marca e o endossante” (TILL, 1998, p. 401). Desse modo, quando é estabelecida uma adequada ligação associativa entre a celebridade e a marca, ambas tornam-se partes do conjunto de associações armazenadas na estrutura da memória do consumidor, ou seja, de um grupo de conceitos significativamente relacionados à determinada marca (MEYERS-LEVY, 1989).

Considerando a importância da ligação entre dois “nós” para o processo de aprendizagem associativa, quanto mais forte for a ligação entre estes nós, mais provavelmente a ativação de um nó se propagará ao outro, provocando sua evocação (ANDERSON, 1983; YANTIS; MEYER, 1988). No caso específico de um produto/marca e a celebridade endossante, esta associação pode ser reforçada por meio de múltiplos emparelhamentos destes dois nós, como em um anúncio publicitário (TILL; SHIMP, 1998). Dessa forma, se estabelece uma conexão (ou padrão de conectividade) entre a celebridade endossante e o produto/marca (TILL; BUSLER, 2000). Como consequência, a avaliação que o consumidor faz do produto/marca e da celebridade endossante é considerada um elemento desta conexão, e juntos formam um conjunto associativo (BERGER; MITCHELL, 1989; FAZIO; POWELL; WILLIAMS, 1989).

De acordo com Erdogan, Baker e Tagg (2001), a força da associação entre o produto/marca e a celebridade endossante depende também da congruência entre os nós. Ou seja, quanto mais apropriado for o “encaixe” entre a celebridade e a marca, maior a probabilidade de que a exposição a um nó (por exemplo, a celebridade) provoque a ativação do outro (a marca). Assim, a congruência entre a celebridade endossante e a marca representa um moderador potencialmente importante das associações do endossante (nó) sendo transferidas para a marca (nó) e afetando sua avaliação por parte do consumidor.

Os bens podem ser utilizados para satisfazer necessidades psicológicas, ativamente criando o auto-conceito de um indivíduo, reforçando e expressando sua identidade e permitindo ao indivíduo diferenciar-se e expressar sua individualidade (BALL; TASAKI, 1992; BELK, 1988). Alguns pesquisadores estenderam estas descobertas relacionadas aos bens também às marcas (AAKER, 1997; ESCALAS; BETTMAN, 2005; FOURNIER, 1998). Pesquisas recentes indicam que os consumidores constroem sua identidade e se apresentam aos outros através de suas escolhas de marcas, baseados na congruência das associações entre marca e usuário e associações de imagem idealizada do *self* (ESCALAS; BETTMAN, 2005).

Atualmente, Escalas e Bettman (2009) conduzem pesquisas para prover as primeiras demonstrações empíricas das idéias de McCracken (1989) em seu modelo de transferência de significado, procurando demonstrar que o endosso por celebridades é uma fonte de significado simbólico para as marcas. Os autores postulam que os consumidores conectam o simbolismo associado às celebridades e às marcas que elas endossam, transferindo estes significados da marca para suas próprias personalidades, construindo suas identidades por meio da seleção de marcas com significados relevantes para determinados aspectos dos conceitos que têm de si mesmos.

Como seres humanos, buscamos modelos exemplares para imitar. No passado, eram os heróis que representavam estes modelos por meio dos quais estabelecíamos nossos padrões de conduta. Atualmente, as celebridades assumiram, em parte, este papel. Para Boorstin (1962), um herói distinguia-se por seus feitos; uma celebridade, por sua imagem ou marca. Enquanto o herói era um grande homem, a celebridade é um grande nome. Desse modo, celebridades tornaram-se tão populares por preencherem uma necessidade psicológica. As celebridades representam vários arquétipos e por isso atraem a fascinação dos indivíduos. O arquétipo da celebridade está substituindo o arquétipo do herói na sociedade contemporânea (HOLT, 2004; MARK; PEARSON, 2002).

De acordo com o exposto acima, é possível estabelecer uma conexão entre os conceitos de imagem (como representação), de arquétipo e de endosso por celebridade. Uma celebridade, distinguida por sua imagem, transfere, durante o processo de endosso, os significados simbólicos associados a esta imagem para a marca de um produto ou serviço. Os arquétipos, enquanto possibilidades de representação, são as formas que permitem a assimilação destes significados de forma coerente, permitindo que, por meio da estrutura associativa da memória, imagens relacionadas às marcas endossadas sejam evocadas, influenciando o comportamento dos consumidores e predispondo-os para o consumo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Collis e Hussey (2005) conceituam a metodologia como o modo global de estruturar um processo de pesquisa, desde a busca pelo referencial teórico até a análise e a interpretação final dos dados e, além disto, limitam a idéia de método aos vários modos de coletar e analisar os dados. Conforme Roesch (2005), não existe uma metodologia mais apropriada para cada tipo de projeto. No entanto, este deve ser coerente com a formulação do problema, com os objetivos e com as limitações da pesquisa.

Para Cervo e Bervian (2002), o método pode ser entendido como um meio de acesso às descobertas, estando intimamente relacionado aos objetivos da investigação. Neste sentido, aborda o conjunto de processos por meio dos quais é possível conhecer uma determinada realidade, bem como desenvolver procedimentos e ações. Por isso, é exatamente o método que proporciona a identificação da forma pela qual os objetivos serão alcançados (OLIVEIRA, 1999), de forma sistemática, em um plano geral de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002).

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No entendimento de Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (1999, p. 179), “dois aspectos são tradicionalmente associados à revisão da bibliografia (ou da literatura) pertinente a um problema de pesquisa: (a) a análise de pesquisas anteriores sobre o mesmo tema e/ou sobre temas correlatos e (b) a discussão do referencial teórico”.

A fase de revisão bibliográfica é importante para aquilo que Gummesson (2000) entende por *preunderstanding*, ou seja, para prover uma compreensão prévia mais aprofundada do tema a ser abordado, valendo-se da experiência de terceiros. De acordo com a terminologia de Russel (1948), esta pré-compreensão é chamada de *knowledge by description*, ou conhecimento por descrição. Russel (1948, p. 59) assinala que “a importância principal do

conhecimento por descrição é que ele nos permite ultrapassar os limites de nossa experiência privada”.

Ainda segundo Gummesson (2000, p. 15):

O conceito de *preunderstanding* refere-se aos *insights* de um indivíduo em relação a um específico problema e ambiente social antes de iniciar um programa de pesquisa ou consultoria; é uma entrada (*input*). *Understanding* refere-se aos *insights* obtidos durante o programa de pesquisa ou consultoria; é uma saída (*output*). Esta saída, por sua vez, funciona como *preunderstanding* antes da próxima tarefa.

Por intermédio da revisão bibliográfica, o tema e o problema de pesquisa foram fundamentados, contemplando as áreas de estudo de Posicionamento, Imagem, Arquétipo, Ícone e Celebridade, no contexto do marketing.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

Conforme Hair Jr., Bush e Ortinau (2000), um dos principais objetivos da pesquisa qualitativa é obter *insights* sobre o problema de pesquisa estudado. As técnicas qualitativas focam, essencialmente, a experiência das pessoas e seu respectivo significado em relação a eventos, processo e estruturas, inseridos em cenários sociais (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000). Assim sendo, a pesquisa qualitativa se vale de amostras reduzidas e não-representativas estatisticamente, auxiliando o processo de refinamento de conceitos, de conhecimento de reações gerais, de apreensão da linguagem do cliente e de exploração de novas áreas de oportunidade (HELLEBUSCH, 2000).

Tendo este estudo a finalidade de compreender um fenômeno que não é suficientemente conhecido, no caso a forma como uma organização pode converter um arquétipo em um ícone de marca capaz de gerar diferenciais competitivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória. Segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1975), o estudo exploratório tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e proposições ou hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores.

A presente pesquisa utilizou também o estudo de caso, procedimento justificável pelo referido caráter exploratório da pesquisa (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975). De acordo

com Yin (2005), a opção de estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tenta esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados. Gummesson (2000) defende que pesquisadores em assuntos relacionados a negócios tradicionalmente limitam o estudo de caso à sua utilização exploratória: um estudo-piloto que pode ser utilizado como base para a formulação de questões mais precisas ou de hipóteses verificáveis.

O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), uma vez que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto. A abordagem de estudo de caso, mais do que um método propriamente dito, é uma estratégia de pesquisa (HARTLEY, 1994). O método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Cabe ressaltar que estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do pesquisador. Seu objetivo é compreender o evento em estudo e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado (FIDEL, 1992).

A sociologia francesa o descreve como uma abordagem monográfica. Seu objetivo é reconstruir e analisar um caso sob a perspectiva sociológica. Como utiliza vários métodos de coleta de dados, parece ser mais apropriado defini-lo como uma abordagem, embora o termo método de caso sugira que seja um método (HAMEL; DUFOUR; FORTIN, 1993).

Segundo Wolcott (1994), em estudo qualitativos, o principal problema consiste, não na obtenção dos dados, mas em compreender o que fazer com os dados obtidos. Uma vez que a tarefa do pesquisador é expandir e generalizar teorias, e não estabelecer a frequência e a probabilidade de determinados fenômenos (HYDE, 2000), a base para a generalização é a analítica (YIN, 2005).

3.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE

A pesquisa foi realizada em dois momentos. Primeiramente, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com os gestores da marca Ipanema Gisele Bündchen, na empresa Grendene S/A., detentora dos direitos da marca; com o Vice-Presidente de

Atendimento da agência de comunicação W/Brasil, responsável pela comunicação da marca; com os representantes legais das Organizações Não Governamentais (ONGs) beneficiadas pelas campanhas da marca (parte das receitas geradas com as vendas de produtos da marca é revertida para projetos de preservação ambiental); e com a *Manager* da modelo Gisele Bündchen. No total, foram realizadas dez entrevistas. Os dados obtidos foram interpretados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Na etapa de tratamento dos dados provenientes das entrevistas foi empregada a técnica de análise temática ou categorial que, segundo Bardin (2004), consiste em operações de desmembramento do texto em unidades, identificando os diferentes núcleos de sentido para, posteriormente, realizar o seu reagrupamento em categorias ou dimensões de análise. Na etapa de codificação foram feitos recortes das entrevistas em unidades de contexto e unidades de registro. De acordo com Bardin (2004), unidade de registro (UR), apesar de sua dimensão variável, é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, personagens, etc. Já unidade de contexto (UC), em síntese, deve fazer compreender a unidade de registro, tal qual a frase para a palavra. Por fim, a última fase, do tratamento e inferência à interpretação, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em análises reflexivas, em observações gerais individuais e gerais das entrevistas (BARDIN, 2004).

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 214), a análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”. Este trabalho consiste em estudar, detalhadamente, as palavras e frases do texto; identificar aquilo que é essencial no tocante ao tema e às idéias centrais da investigação; apreender seu sentido, capturar seu significado no contexto; avaliar, comparar e suprimir o que não seja útil ou, simplesmente, acessório. Os autores destacam, ainda, que a análise de conteúdo “pode se aplicar a uma grande diversidade de materiais, com permite abordar uma grande diversidade de objetos de investigação: atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias, etc.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 215).

As entrevistas individuais em profundidade têm se caracterizado como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, sobretudo devido ao fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar a compreensão a respeito do objeto de pesquisa. Embora o número de entrevistados seja reduzido, o envolvimento do pesquisador com os indivíduos que detêm as informações é significativo (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Para atingir o detalhamento e a profundidade requeridos no processo de coleta de dados, bem como assegurar a fidedignidade das informações, as entrevistas foram realizadas em uma única sessão com duração aproximada de 1 hora (MILAN; RIBEIRO, 2003), e gravadas em áudio para possibilitar análises posteriores e proporcionar registros formais das entrevistas. Para Agar (1980, p. 9):

Em etnografia... você aprende alguma coisa (coleta alguns dados), então você tenta dar sentido a isto (análise), então você volta e vê se a interpretação faz sentido à luz da nova experiência (coleta mais dados), então você refina sua interpretação (mais análise), e assim por diante. O processo é dialético, não linear.

As entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas por meio de uma abordagem semi-estruturada, utilizando-se Roteiros Básicos de Questões (Apêndices A, B, C e D), que foram complementadas durante a condução das entrevistas, uma vez que novas perguntas eram estimuladas, ou algumas suprimidas, em função das respostas articuladas pelos respondentes.

De acordo com De Toni e Milan (2008), a substituição de perguntas diretas simples por um conjunto de estímulos (como é o caso do roteiro básico de questões), permite revelar um pouco mais do conteúdo das imagens mentais dos respondentes. Este entendimento concorda com Dichter (1985), que afirma que as perguntas diretas captam fatos específicos e não representações, impressões e redes de significados, elementos considerados relevantes para este estudo.

Os Roteiros Básicos de Questões foram submetidos a um pré-teste, realizado por dois *experts* (professores e pesquisadores da área mercadológica) e por um gestor da área, e somente foram aplicados aos componentes da amostra após essa validação (MALHOTRA, 2006).

3.4 PESQUISA DOCUMENTAL

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa documental, valendo-se de produtos físicos, de anúncios (impressos e eletrônicos), de peças publicitárias e de materiais de ponto-de-venda produzidos para a comunicação da marca. A análise documental serviu para validação das informações obtidas durante as entrevistas. Esta análise se justifica porque,

segundo Flick (2004), as entrevistas e as narrativas tornam acessíveis apenas os relatos das práticas, e não as próprias práticas.

Como se pretendia verificar de que forma a organização realiza a transferência dos significados simbólicos de uma celebridade para a imagem da marca, e considerando que estes significados são veiculados por meio de produtos e de mensagens impressas e eletrônicas, estes materiais foram analisados para verificação de sua compatibilidade com as narrativas recolhidas durante o processo de realização das entrevistas individuais em profundidade.

O estudo documental se caracteriza como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2007). De acordo com Lüdke e André (1986), a análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. O trabalho de análise se inicia com a coleta de dados e dos materiais; não sendo uma acumulação cega e mecânica. À medida que coleta as informações, o pesquisador elabora a percepção do fenômeno e se deixa guiar pelas especificidades do material selecionado (LAVILLE; DIONNE, 1999).

4. AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este Capítulo apresenta a empresa Grendene S/A., a marca Ipanema e a celebridade Gisele Bündchen, objetos de estudo desta pesquisa. Esta apresentação se faz necessária para ilustrar de forma abrangente os movimentos que conduziram a empresa à sua atual posição nos cenários nacional e internacional, bem como configurar o processo de decisões nos níveis estratégico e operacional que culminaram com o lançamento da marca Ipanema Gisele Bündchen como parte de um movimento estratégico de crescimento da presença da Grendene S/A. no mercado internacional, sobretudo como uma forma de ampliar o seu nível de competitividade com sua principal concorrente no segmento de moda praia, a marca Havaianas, da empresa São Paulo Alpargatas

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA GRENDENE S/A.

4.1.1 Histórico da Empresa

A Grendene foi fundada no ano de 1971 e é, atualmente, uma das maiores produtoras mundiais de calçados sintéticos e líder em vários segmentos no mercado brasileiro. Possui tecnologia proprietária e exclusiva na produção de calçados à base de PVC (Policloreto de Vinila) e EVA (Etileno Vinil Acetato), denominados Termoplásticos Injetados. A empresa é totalmente verticalizada, a partir da matrizaria e com fábricas próprias, com uma logística de distribuição que atinge distribuidores e varejistas tradicionais e não-tradicionais, em todo o território nacional e também no exterior.

A empresa é detentora de marcas reconhecidas e de sucesso, tais como Melissa, Rider, Grendha, Ipanema, Grendene Kids e Grendene Baby. Em julho de 2005, lançou mais

uma marca, Ilhabela, que se consolidou em 2006 como um produto voltado para um público jovem feminino, na faixa etária de 18 a 25 anos. Além disso, atua no mercado por meio de licenciamentos de celebridades como, por exemplo, Gustavo Kuerten, Gisele Bündchen e Xuxa, e personagens do universo infanto-juvenil, como é o caso da Disney, Senninha e Hello Kitty, entre outros.

A Grendene é totalmente integrada, com capacidade instalada total, em suas seis unidades industriais, compostas por 12 fábricas de calçados, de 176 milhões de pares/ano, além de uma matrizaria e uma fábrica de PVC com capacidade de produção anual de 51 mil toneladas, destinadas ao consumo próprio na produção de calçados.

As unidades industriais estão assim distribuídas: (i) no Estado do Ceará, nas cidades de Sobral (1993), matriz (sede social) e a maior planta, com sete fábricas de calçados, responsáveis por 87% da produção total de calçados; em Fortaleza (1990), duas fábricas de calçados e componentes de PVC; em Crato (1997), uma fábrica de calçados e de componentes em EVA; (ii) no Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Farroupilha (1971), duas fábricas de calçados e sede administrativa; e em Carlos Barbosa (1980), matrizaria; e (iii) no Estado da Bahia, com uma unidade na cidade de Teixeira de Freitas (2007).

Salienta-se que a empresa comercializa seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e via subsidiárias no exterior, a Grendha Shoes (EUA) e a Saddle Calzados (Argentina), atingindo cerca de 20 mil pontos-de-venda fora do País e 60 mil no mercado brasileiro, além de uma área de vendas distinta e distribuição seletiva para a marca Melissa. Faz parte da estratégia desenvolvida para Melissa a criação de uma área de Administração de Vendas, representantes, distribuidores e agência de comunicação, exclusivos para a marca.

A Figura 10 destaca os fatos mais marcantes da evolução da empresa Grendene S/A., ilustrando sua linha do tempo.

Ano	Fatos Marcantes na Evolução da Grendene S/A.
1971	A Grendene inicia a produção de telas plásticas para os garrafões de vinho produzidos na Serra Gaúcha, para substituir as peças feitas em vime. A Grendene foi, também, a primeira empresa a utilizar a poliamida como matéria-prima para componentes de calçados. Assim, começava a dar os primeiros passos em direção à sua vocação para a moda.

1979	Observando as sandálias de tiras dos pescadores da Riviera Francesa, o Sr. Pedro Grendene Bartelle teve a idéia que revolucionou a empresa e a moda brasileira: nascia a Melissa Aranha. Muito mais que um calçado de plástico injetado, a marca virou símbolo de moda. E inaugurou o <i>merchandising</i> de calçados em novela: a partir dos pés de Júlia, personagem de Sônia Braga na novela Dancing Days, a Melissa ganhou milhões de outros pés pelo Brasil.
1980	Inauguração da matrizaria localizada em Carlos Barbosa, no Estado do Rio Grande do Sul, para produzir matrizes próprias para a fabricação de calçados de plástico.
1983	O casamento de sucesso da Melissa com os grandes <i>designers</i> mundiais começou neste ano, com as criações de Jean-Paul Gaultier, Thierry Mugler, Jacqueline Jacobson e Elisabeth De Seneville.
1984	A Grendene ganhou os pés das meninas quando foi lançada a Melissinha, sempre acompanhada de algum brinde. Desde então, a linha Kids da empresa não parou mais de crescer.
1986	Com <i>design</i> diferenciado e priorizando o conforto, a Grendene lança a linha Rider, direcionada ao público masculino. A sandália <i>after sport</i> continua um sucesso 20 anos depois e é comercializada em 70 países.
1990	Instalação em Fortaleza da primeira unidade fabril no Estado do Ceará, que passou a se denominar Grendene do Nordeste S/A., com capacidade anual de produção de 5 milhões de pares.
1993	Inauguração da fábrica em Sobral, também no Estado do Ceará, que passou a se denominar Grendene Sobral S/A. Benefícios fiscais, menor custo de mão-de-obra e localização estratégica para acesso ao mercado internacional motivaram a transferência das operações fabris, até então localizadas em Farroupilha.
1994	Pensando nas diferentes mulheres, surge a linha Grendha, com opções para todos os estilos. Os modelos mais clássicos dividem espaço com moda praia, casual e <i>fashion</i> . À frente dos lançamentos, celebridades como a cantora baiana Ivete Sangalo.
1996	Depois de dois anos sem lançamentos, a Melissa inova mais uma vez e traz a <i>top model</i> alemã Claudia Schiffer ao Brasil para desfilas os novos modelos da marca. Na época, a vinda das <i>top models</i> não era comum, e a presença de Claudia teve um grande impacto junto ao mercado.
1997	Início das operações da terceira unidade localizada no Ceará, no município de Crato, como Indústria de Calçados Grendene Ltda., com capacidade atual de produção de 12 milhões de pares anuais de produtos de EVA (Estireno Vinil Acetato).
1998	A Grendene cria uma divisão só para cuidar da grife Melissa e entrar os anos 2000 como ícone da moda.
2001	Para entrar de vez na linha praia, a Grendene lança a Ipanema. Com chinelos femininos e masculinos a preços competitivos, a empresa ganhou de vez um lugar cativo nos pés dos brasileiros. Neste mesmo ano, a empresa promoveu uma reestruturação societária, com a incorporação da Indústria de Calçados Grendene Ltda. pela Grendene Calçados S/A.

2002	Para dar nome a um produto Grendene, nada como uma celebridade que é sinônimo de moda. A linha com a cara – e o nome – da Gisele Bündchen inclui sandálias e chinelos com <i>design</i> diferenciado – surge a marca Ipanema GB. Neste mesmo ano, a Melissa estreou na São Paulo Fashion Week, com modelos desenhados pelo renomado artista plástico Romero Britto.
2003	Definitivamente um ícone <i>fashion</i> , a Melissa ganha <i>design</i> de Alexandre Herchcovitch, Sommer e Cavallera na São Paulo Fashion Week. A partir daí, o céu é o limite: o calçado ganha as vitrines de lojas-conceito, como a <i>Colette</i> , em Paris, e a <i>Dover Street Market</i> , em Londres. Neste mesmo ano, a Grendene Calçados S.A. foi incorporada na Grendene S.A., como parte da preparação da abertura de capital da empresa. A companhia passou de <i>holding</i> para uma sociedade operacional, com apenas uma subsidiária integral, a <i>Saddle Corporation</i> , baseada no Uruguai, que controla duas subsidiárias integrais: <i>Grendha Shoes</i> , nos Estados Unidos, e <i>Saddle Calçados</i> , na Argentina.
2004/2005	Abertura do capital da empresa, em 29 de outubro de 2004, que passou a ter ações ordinárias negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo. Os 25 anos da Melissa foram comemorados com uma exposição denominada Plasticorama, no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro e com o relançamento da Melissa Aranha. No ano de 2005, a Grendene fecha novas parcerias, como com os irmãos Campana, e a Melissa com cristais <i>Swarovski</i> , de autoria da <i>designer</i> J. Maskrey.
2005/2006	Com ares <i>high-tech</i> , é inaugurada a Galeria Melissa, na rua Oscar Freire, um dos endereços mais valorizados de São Paulo. A loja não se limita a vender os produtos Melissa, mas também objetos de arte e design, e conta a história de um dos calçados mais tradicionais do País, que se renova a cada coleção. Neste ano, houve o lançamento de uma nova marca, a Ilhabela. Houve também a reestruturação societária com a <i>Saddle Corporation</i> e <i>Saddle Calçados</i> , passando a ser subsidiárias diretas da Grendene S.A.
2007	A empresa lança mais uma marca global: Ipanema Gisele Bündchen. O lançamento da marca Ipanema GB no mercado internacional, faz parte de um movimento estratégico de crescimento da Empresa, por meio de marcas reconhecidas e ampliação das ações de marketing para o exterior. Nesse processo de globalização de marcas, foram escolhidas as marcas Melissa e a Ipanema GB em um primeiro momento. Além disso, este movimento faz parte um programa de posicionamento da Grendene para as próximas coleções no que diz respeito aos temas sustentabilidade e responsabilidade empresarial. Em 2007, a Grendene levou a <i>top</i> Gisele Bündchen a Madri (Espanha) e Melbourne (Austrália) para estrear sua coleção e a campanha ‘Ipanema Y Ikatu Xingu’.
2008	A empresa lança a marca Ipanema Gisele Bündchen em Berlim (Alemanha), com a presença da <i>top model</i> em um evento para a imprensa, consolidando sua posição no mercado europeu. Há ainda o lançamento da sandália Ipanema RJ, em parceria com o estilista Oskar Metsavaht e o Instituto-e.
2009	Na 71ª EXPO RIVA SCHUH, a Grendene reforça a imagem de seus produtos no mercado internacional em um dos mercados definidores da moda mundial – a Itália, com o lançamento da coleção Ipanema GB <i>Seeds</i> (sementes).

Figura 10 – Linha do tempo da Grendene S/A.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações fornecidas pela Grendene S/A.

4.1.2 Valores e Diferenciais Comparativos

Os principais diferenciais comparativos da Grendene são fundamentados nos valores da empresa, que são assim formalizados:

- a) Lucro: o lucro é essencial e insubstituível para a continuidade da Grendene e a manutenção dos empregos;
- b) Competitividade: produtividade crescente – custos e despesas em exame e redução constante;
- c) Inovação e Agilidade: antecipar-se às dificuldades, inovar e fazer melhor.
- d) Ética: integridade, respeito e transparência – pensar, falar e agir.

As principais forças da Grendene estão consubstanciadas em seus ativos tangíveis e intangíveis – o DNA da Grendene – que se traduzem em: (i) força das marcas; (ii) capacidade de inovação; (iii) marketing agressivo; (iv) processo produtivo diferenciado em relação aos tradicionais fabricantes de calçados; (v) tecnologia proprietária; (vi) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); (vii) verticalização do processo, desde a fabricação da principal matéria-prima; (viii) ganhos de escala (volume de produção); (ix) custo competitivo globalmente; (x) qualidade dos produtos; (xi) logística; (xii) nível de governança corporativa; e (xiii) solidez financeira.

4.1.3 Principais Indicadores e Números da Empresa

A Grendene S/A. é uma das maiores fabricantes mundiais de calçados, e a maior exportadora de calçados nacional. Como dito anteriormente, a empresa é detentora de tecnologia proprietária, contando com a maior fábrica de matrizes do mundo. Sob todas as perspectivas de análise, a empresa apresenta números impressionantes, conforme demonstrado na Figura 11.

Principais Indicadores	Números
Marcas Próprias	10
Marcas Licenciadas	16
Funcionários	20.000
Unidades Fabris	7
Área Construída	270.350 m ²
Capacidade Instalada (em milhões de pares/ano)	190,0
Produção (em milhões de pares – 2008)	146,4
Receita Bruta (em R\$ milhões – 2008)	1.576,0
Lucro Líquido (em R\$ milhares – 2008)	243.162
Participação no mercado nacional de calçados (2008)	15,5%
Participação nas exportações nacionais de calçados (2008)	28,9%

Figura 11 – Principais indicadores e números da empresa

Fonte: Dados coletados no *site* da Grendene S/A. (2009a).

4.1.4 A Força das Marcas

Faz parte da história da empresa a contratação de grandes nomes de celebridades nacionais e internacionais para impulsionar suas marcas, o uso de licenciamentos de marcas esportivas no universo adulto e de personagens para o público infantil. Ao longo de sua trajetória, a empresa tem demonstrado uma imensa capacidade de construir e posicionar marcas líderes em seus respectivos segmentos, muitas das quais fazem parte da própria

história do marketing e da comunicação nacionais. Nas Figuras 12 e 13 estão identificadas as principais marcas que fazem parte do *portfólio* da Grendene, tanto marcas próprias quanto marcas licenciadas.

Campanhas memoráveis utilizando celebridades, tais como Sharon Stone, Claudia Schiffer, Gisele Bündchen, Adriane Galisteu, Gustavo Kuerten (Guga), Ivete Sangalo, Xuxa, Roberto Carlos, Fernanda Lima, Dean Cain, Terry Hatcher, assim como as parcerias com renomados estilistas como Patrick Cox, Jean Paul Gaultier, Stephane Kelian, Thierry Mugler e Alexandre Herchcovitch, fazem parte da trajetória de sucesso das marcas da Grendene.



Figura 12 – Principais marcas próprias

Fonte: Elaborada pelo autor.



Figura 13 – Principais marcas licenciadas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os esforços de marketing também são exigidos dos distribuidores. No mundo inteiro, cada distribuidor que trabalha com os produtos Grendene se compromete a destinar um percentual de seu lucro para ações de comunicação. Isso garante visibilidade para a marca e a presença dos produtos em programas de televisão, desfiles, mídia espontânea em editoriais de revistas, eventos de moda e de esporte, além das tradicionais mídias de massa. Tudo para reforçar a identidade de cada produto e impactar o consumidor.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA IPANEMA

4.2.1 Histórico da Marca Ipanema

A marca Ipanema foi lançada pela Grendene no ano de 2001, com o principal propósito de fazer frente à marca concorrente Havaianas, marca líder neste mercado, de propriedade da São Paulo Alpargatas e que havia passado, nos anos anteriores por um processo extremamente bem-sucedido de reposicionamento.

Uma marca extremamente popular até o início da década de 1990, Havaianas reinventa sua linha de produtos, suas estratégias de comunicação e distribuição para, no final da mesma década, apresentar-se como uma marca desejada também pelas Classes A e B, como sinônimo de moda-praia e *casual-wear*, conquistando também reconhecimento internacional. As chamadas *flip-flop sandals* (denominação genérica internacional para nossos populares chinelos de dedo) da São Paulo Alpargatas ganham o mundo e as vitrines dos centros de moda mais cobiçados do planeta, como Paris, Londres e Milão.

As principais marcas de exportação da Grendene até então, Rider e Melissa, não eram capazes de concorrer em condições de igualdade com a marca Havaianas, sobretudo em função de pertencerem a categorias de produtos distintas e de estarem solidamente posicionadas em seus respectivos segmentos de atuação. Melissa como uma marca de moda urbana e Rider como um *after sport footwear*, ou seja, um produto com imagem associada eminentemente ao universo masculino, para ser utilizado em momentos de relaxamento após a prática de esportes, conforme traduzido em seu famoso *slogan*: Férias para seus pés.

A imagem da marca Rider, ao longo de sua história, sofreu um processo acentuado de desgaste, e passou a evocar associações negativas, como preguiça, indolência, obesidade e velhice. Para as novas gerações, Rider passou a representar simplesmente o chinelo que seus pais usavam para passar os domingos sentados na poltrona, assistindo à transmissão das partidas de futebol.

Os longos anos de patrocínio das transmissões do futebol na Rede Globo, ao mesmo tempo em que asseguraram para a marca Rider uma expressiva visibilidade e garantiram os impressionantes volumes de vendas registrados para um chinelo, contribuíram em grande medida para o posterior desgaste da imagem da marca. Apesar de apresentar ainda grandes volumes de vendas, a marca esteve ausente dos veículos de comunicação de massa desde o ano 2000. Em setembro de 2009 a marca teve sua reestréia na televisão e na mídia impressa, após um longo estudo para reposicioná-la.

Assim, a alternativa encontrada pela Grendene para combater o expressivo crescimento de Havaianas e conquistar parte deste mercado foi a introdução de uma nova marca: nascia Ipanema, derivada do nome da famosa praia do Rio de Janeiro, carregada de simbolismos e associações positivas não só no Brasil, mas no mundo inteiro, tanto por sua paisagem paradisíaca quanto por um ritmo brasileiro que contagiou o mundo, a Bossa Nova.

As associações positivas ao nome Ipanema estavam relacionadas principalmente com uma das músicas nacionais mais executadas internacionalmente em diferentes versões em todos os tempos: Garota de Ipanema, de Tom Jobim e Vinícius de Moraes. A gravação desta música em inglês, feita pela cantora Astrud Gilberto, com letra de Norman Gimbel, em 1963, tornou-a instantaneamente um sucesso mundial, tendo sido interpretada por nomes famosos como Frank Sinatra, Cher, Madonna e Sepultura.

O *design* do produto apresenta linhas simples e despojadas, como a própria Havaianas, porém, a partir da coleção de 2006, agregou formas anatômicas que acompanham as curvaturas dos pés. Os grafismos em alto-relevo, a exemplo do nome da marca, possuem inspiração nos desenhos formados pelas pedras portuguesas que compõem o famoso calçadão da praia de Ipanema, como demonstrado ilustrativamente por meio da montagem de imagens realizada na Figura 14.



Figura 14 – Design da sandália Ipanema

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira campanha de comunicação de massa desenvolvida para a marca Ipanema, a este propósito, destacava como principal característica do produto – e como principal diferencial em relação à concorrência – o formato anatômico das sandálias, salientado por um *jingle* que reforçava o *slogan* da campanha: as anatômicas – só Ipanema tem. Este detalhe pode ser percebido na primeira linha de produtos desenvolvida para a marca, ilustrado por meio da Figura 15.



Figura 15 – Sandália Ipanema anatômica

Fonte: Elaborada pelo autor com imagens cedidas pela Grendene S/A.

A linha de produtos seguinte, em 2008, trouxe um novo diferencial para a marca. Enquanto as sandálias da concorrência possuem estampas somente na palmilha, que desaparecem quando o produto é calçado, foi desenvolvida para a linha de produtos Ipanema uma tecnologia que permite a aplicação das estampas também nas laterais, possibilitando que as mesmas continuem visíveis após o produto ser calçado (vide Figura 16).

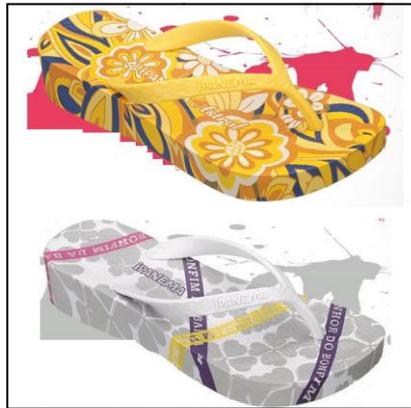


Figura 16 – Sandálias Ipanema com estampas nas laterais

Fonte: Acervo Grendene S/A.

Com o *slogan* “estampa em volta – só Ipanema tem”, as campanhas de comunicação desta linha de produtos, chamada de Ipanema Tropical, foram estreladas pelas celebridades “globais” Camila Pitanga e Cleo Pires, com anúncios desenvolvidos para mídia eletrônica e para mídia impressa, os quais são apresentados ilustrativamente na Figura 17.



Figura 17 – Campanhas Ipanema com Camila Pitanga e Cleo Pires

Fonte: Elaborada pelo autor com imagens do acervo Grendene S/A.

Apesar de contar com uma linha completa de produtos, com modelos femininos, masculinos e infantis, o foco da comunicação nos veículos de massa (televisão e revistas) são as linhas femininas, que respondem pelo maior volume de vendas da marca. A empresa tem investido também em parcerias e linhas de produto alternativas, com o propósito de atrair o público chamado de “formador de opinião”, que nos últimos anos havia sido seduzido pela imagem de marca de Havaianas.

Faz parte deste esforço de posicionamento o lançamento, no final do ano de 2008, do produto Ipanema RJ, com conceito e *design* de Oskar Metsavaht, da Osklen, marca de vestuário criada em Ipanema e que hoje possui 53 lojas no Brasil, quatro lojas em Portugal, duas em Milão e em Nova Iorque, uma em Tóquio e Roma, além de *showrooms* em Nova Iorque, Atenas e Milão. De dezembro de 2008 a fevereiro de 2009 a sandália foi vendida exclusivamente nas lojas Osklen, no Brasil e no exterior. Depois disso, passou a ser comercializada em todos os pontos de venda ao redor do mundo que trabalham com a marca Osklen.

O modelo Ipanema RJ é resultado de uma parceria entre a Grendene e Oskar Metsavaht, estilista e criador da Osklen e da OM.art. (escritório de *design* e conceitos de Oskar). Para a criação do produto, Oskar partiu de um “mergulho” em seu bairro, buscando formas que sintetizassem a simplicidade e a sofisticação que Ipanema representa. Com um apelo estético inspirado no *lifestyle* carioca e na geografia de Ipanema, a Ipanema RJ é produzida a partir de uma fórmula exclusiva (um composto de polímeros) 100% reciclável, com uma palmilha mais leve e macia. O novo modelo não substituirá as outras linhas da Ipanema, e esta parceira poderá render novos modelos nos próximos anos.

“É a reinvenção de um clássico”, diz Oskar Metsavaht, que trabalhou em sigilo durante mais de um ano com a equipe da Grendene. Foram investidos R\$ 3 milhões no desenvolvimento e lançamento do produto. “A Ipanema RJ é uma parte fundamental do projeto de posicionamento da marca Ipanema, que começou no ano passado com o lançamento das Anatômicas”, afirma Marcius Dal Bó, Diretor de Marketing da Grendene.

Parte da receita gerada pelas vendas da Ipanema RJ será revertida para ações de valorização do bairro carioca. A Grendene firmou uma parceria com o Instituto-e (associação provada civil sem fins lucrativos presidida por Oskar), criando o fundo Mais Ipanema, que receberá uma contribuição das vendas da nova sandália e destinará a verba arrecadada para projetos locais.

A primeira ação incorporada ao projeto foi a adoção do Parque Garota de Ipanema, que será gerido pelo Instituto-e e recuperado com a verba do Mais Ipanema. Oskar Metsavaht esclarece que ter “seu” bairro como fonte de inspiração para criar uma sandália é um prazer. E usar seu nome como marca reflete um compromisso entre o Instituto-e e a Grendene de investir em iniciativas socioambientais em Ipanema.

A sandália Ipanema RJ foi apresentada pela primeira vez na abertura do evento Claro Rio Summer, no dia 5 de novembro de 2008, no Forte de Copacabana, no Espaço Ipanema RJ – um lugar aberto aos convidados e à imprensa. O evento contou com a exposição do modelo e das peças de comunicação, ilustradas na Figura 18.



Figura 18 – Sandália Ipanema RJ

Fonte: Elaborada pelo autor com imagens do acervo Grendene S/A.

A aproximação entre a Grendene e Oskar Metsavaht foi conduzida pela Africa, agência responsável por toda a comunicação da marca. Segundo o Vice-Presidente Executivo da agência, Márcio Santoro, “[...] as soluções que a Africa apresenta ao seu cliente não passam apenas por um filme de 30 segundos. Neste caso, ajudamos a conceituar um produto, para que ele seja ícone da marca Ipanema no Brasil e no exterior”.

Para a marca Ipanema RJ não foi planejada uma campanha publicitária convencional. “A divulgação está baseada em ações de *Public Relations*. O próprio produto já é um *case* para divulgar a marca Ipanema. E esta é a nossa missão. Ajudar a criar produtos de sucesso

que ajudem a construir e posicionar marcas”, afirma o Vice-Presidente Executivo da agência de comunicação Africa.

4.2.2 Ipanema Gisele Bündchen

Criada em 2002, a linha Ipanema Gisele Bündchen é fruto da parceria entre a Grendene e a *top model* Gisele Bündchen para o licenciamento da marca Gisele Bündchen pela Grendene para a produção e comercialização de uma linha completa de calçados. A estratégia recente para a marca Ipanema Gisele Bündchen não se confunde com a estratégia desenvolvida para a marca Ipanema. Para assegurar a condução em separado das estratégias, a comunicação das marcas foi dividida entre duas agências. Enquanto a comunicação da marca Ipanema foi entregue à agência Africa, a marca Ipanema Gisele Bündchen ficou sob a responsabilidade da W/Brasil.

As diferentes estratégias refletem diferentes posicionamentos das marcas. Enquanto a marca Ipanema é direcionada predominantemente aos consumidores nacionais das Classes B, C e D, que segundo Luiz Antônio Moroni, Diretor Comercial da empresa, representam 78% do volume de consumo no mercado de calçados, a marca Ipanema Gisele Bündchen tem foco preferencial no mercado externo e, mais especificamente, com o propósito de gerar uma imagem positiva para a marca junto a consumidores considerados como formadores de opinião, eminentemente das Classes A e B.

Em outras palavras, enquanto o foco da marca Ipanema é gerar grandes volumes de vendas, o foco da marca Ipanema Gisele Bündchen é posicionar a marca, em termos de imagem, predominantemente no mercado internacional. O propósito final é que a imagem positiva gerada pela marca Ipanema Gisele Bündchen seja transferida, ao longo do tempo, também para a marca Ipanema. Nas palavras de Luiz Antônio Moroni, a marca Ipanema Gisele Bündchen deve gerar um “residual de imagem para a marca Ipanema, valorizando-a”.

A marca Ipanema Gisele Bündchen, assim, é parte importante de uma estratégia conduzida pela Grendene de ampliação de sua participação no mercado internacional, iniciada com as marcas Rider e Melissa. Dos cerca de 300 modelos de calçados de diversas marcas exportado pela Grendene até o ano de 2006, a maioria era considerada de produtos com baixo valor agregado. Em um ambiente de competição acirrada com os fabricantes chineses, essa

estratégia era considerada bastante arriscada pelos gestores da Grendene. A partir de 2007, a empresa decidiu concentrar esforços nas marcas capazes de conquistar maiores margens, principalmente as marcas Melissa e Ipanema.

De 2002 a 2005, as estratégias e ações de comunicação da marca Ipanema Gisele Bündchen foram destinadas eminentemente ao mercado doméstico, com as campanhas *A Nova Bossa do Brasil* e *Brasil à Flor da Pele*, com anúncios desenvolvidos para mídia impressa e eletrônica. As campanhas, estreladas pela *top model* mais conhecida do mundo, pretendiam emprestar à imagem da marca Ipanema uma aura de credibilidade e de associação ao mundo da moda, endossada por uma celebridade, que é sinônimo de moda e de brasilidade por onde quer que passe.

Estas primeiras campanhas utilizavam Gisele Bündchen como garota-propaganda, e ainda não possuíam uma identificação tão sólida com a imagem da modelo quanto à que passaria a ser desenvolvida a partir de 2006, quando teve início o processo de internacionalização da marca e o envolvimento da empresa e de Gisele com o apoio a causas ambientais. Alguns dos anúncios desenvolvidos para estas primeiras campanhas, veiculados nas principais revistas de moda do País, estão ilustrados na Figura 19.



Figura 19 – Anúncios Ipanema Gisele Bündchen Bossa e Tattoos

Fonte: Elaborada pelo autor com imagens do acervo Grendene S/A.

No ano de 2006, a Grendene e Gisele lançam a linha Ipanema Gisele Bündchen Y Ikatu Xingu. O projeto, proposto para a Grendene por Gisele, após uma visita à região do Xingu, no Amazonas, representou a estréia da Grendene no apoio a projetos sócio-ambientais.

Algum tempo antes, Gisele Bündchen havia visitado a região e conhecido a realidade de uma das tribos que compõem o Parque Indígena do Xingu, os Kisêdjê. As imagens do local não saíram da sua cabeça, e, no início daquele ano, ela decidiu fazer alguma coisa para ajudar. A idéia era conscientizar o maior número possível de pessoas sobre a situação das tribos do Xingu e arrecadar recursos para apoiar um projeto já existente e que auxiliasse essas comunidades.

A Grendene, parceira de Gisele há quatro anos, envolveu-se no projeto tão logo soube da intenção da modelo e propôs o lançamento de um produto temático sobre o Xingu. O projeto começava a criar corpo. O primeiro passo era escolher quem receberia o apoio e, para isso, Percival Caropreso, da empresa Setor Dois e Meio, foi chamado como consultor para levantar opções. Após vasto trabalho, foi escolhido o Projeto Y Ikatu Xingu (“Salve a Água Boa do Xingu”), do Instituto Socioambiental (ISA).

O intuito do projeto é chamar a atenção da sociedade para o desmatamento das cabeceiras do Rio Xingu, símbolo da diversidade sócio-ambiental brasileira. Nos últimos dez anos, a devastação dessa área dobrou de tamanho, e muitas nascentes estão secando e afetando a qualidade de vida de 250 mil pessoas, incluídos nessa conta 18 povos indígenas. Pequenos e grandes produtores, organizações não-governamentais (ONGs), pesquisadores, lideranças locais e, naturalmente, índios já participam da campanha e lutam pela proteção e recuperação das nascentes e matas ciliares.

Dentre as tribos afetadas, os Kisêdjê foram os escolhidos para este projeto. Eles são conhecidos pelas suas músicas, aprendidas com os seres e espíritos que, segundo suas tradições, habitam aquelas terras, por suas manifestações de ideais de beleza, pela sua vida harmoniosa em comunidade e pela integração dos dois mundos que os cercam: o humano e o não-humano. Além disso, lutam pela integridade do seu território e contra a ocupação desordenada das cabeceiras do Rio Xingu. A escolha dos Kisêdjê foi o segundo passo.

Em abril de 2006 começou a terceira etapa: o produto da Grendene começava a ser desenhado. Durante três dias, oficinas de grafismos em plena tribo Kisêdjê, envolvendo os próprios índios, começavam a definir os padrões que seriam usados nas sandálias. *Anhi ro*

roptxi (“[fiz] uma onça em mim mesmo”), *tepsôk nhõ sôgô* (“pintura do botoque”) e *anhi ro kũntêmtêm* (“[fiz] uma espiral em mim mesmo”) foram os selecionados.

Após o projeto ter sido escolhido, a tribo ter sido selecionada e dado início à produção das sandálias, chegou o momento de levar Gisele Bündchen até a aldeia Kisêdjê para a filmagem do comercial que iria simbolizar toda a campanha de comunicação do projeto. Cabe destacar que a produção do filme consumiu três meses de trabalho, e foi rodado em cinco dias.

Priorizando a veracidade do filme, não há atores ou figurinos preparados. Os atores são os índios da própria aldeia usando unicamente trajes característicos de festas e rituais. A trilha também é autêntica, composta e tocada por eles. Até a Ipanema que aparece nos pés da Gisele tem um toque Kisêdjê: os três grafismos obtidos na tribo dominam toda a superfície da sandália.

O filme mostra Gisele se adornando dentro de uma grande oca com a ajuda de outras mulheres da tribo, enquanto os homens, em uma grande roda do lado de fora, entoam um cântico e dançam. Com vigorosas batidas de pés, chocalhos e movimentos ensaiados, os homens conseguem seu objetivo: a dança chama a chuva. As mulheres também alcançam o seu objetivo: deixar Gisele uma "autêntica" índia, ainda mais bonita e muito mais misteriosa.

Um dos índios que dançava do lado de fora deixa a formação, pega uma cabaça que está no meio da roda e entra na oca das mulheres. Ele se aproxima de Gisele e é possível perceber que a cabaça está cheia de água e funciona como um espelho para que ela consiga ver seu reflexo.

No dia 20 de março de 2007, no tradicional hotel Ritz, de Madri, em frente ao Museu do Prado, com a presença de Gisele Bündchen, a empresa realizou o evento de lançamento da linha Ipanema Gisele Bündchen Y Icatu Xingu na Europa. O evento foi encarado como o início simbólico de um passo decisivo da empresa. Os executivos da Grendene acreditavam ter encontrado o produto certo com o apelo certo, que permitiria à empresa ter, finalmente, sua marca global.

O que animou os executivos da Grendene a partir para uma ofensiva tão ambiciosa foi o desempenho do produto no Brasil. Apesar de seu nome quilométrico – Ipanema Gisele Bündchen Y Ikatu Xingu – a sandália teve boa aceitação. “Desde que o produto foi lançado, em outubro de 2006, as vendas no período foram 40% superiores às da antiga Ipanema Gisele Bündchen no mesmo período do ano anterior”, conforme Március Dal Bó, Diretor de

Marketing da empresa, acrescentando que “a questão ambiental e os grafismos geraram conteúdo extra para o produto, que combinaram bem com a imagem de Gisele” (Figura 20).

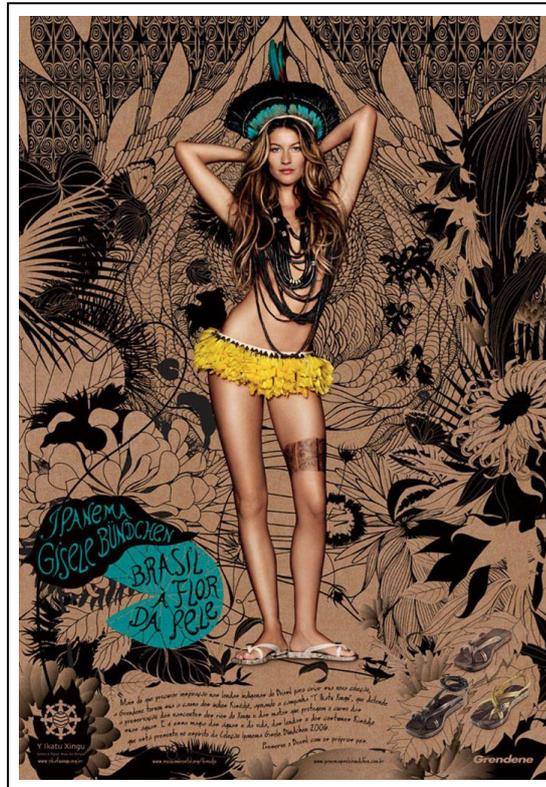


Figura 20 – Anúncio Ipanema Gisele Bündchen Y Ikatu Xingu

Fonte: Acervo Grendene S/A.

Em 2007, a campanha apresentada para o mercado externo da marca Ipanema Gisele Bündchen mais uma vez apela para as questões ambientais. Com o tema Ipanema G2B: Porque a Terra é Azul, a campanha tem forte apelo à preservação dos recursos hídricos e à conscientização sobre o uso consciente da água. Esta coleção apoiava projetos destinados à preservação ambiental, como o Nascentes do Brasil, do World Wild Fund for Nature (WWF) e o De Olho nos Mananciais, do ISA. A assinatura G2B é um trocadilho com H2O, a fórmula química da água.

Para confirmar o compromisso da Grendene e de Gisele Bündchen com a causa ambiental, toda a água utilizada na produção do filme foi reaproveitada - no final da gravação, a água serviu para a limpeza e lavagem do estúdio e também para a irrigação das plantas dos jardins. A cada nova seqüência, a mesma água era reutilizada graças ao mecanismo da tecnologia da máquina de criação do artista alemão Julius Popp, chamada Bit.fall. As palavras “vida”, “beleza”, “pense”, “preserve” e “respeite” e o mapa do Brasil aparecem na forma de

gotas de chuva caindo do céu. Detalhe: nenhum efeito de computador foi utilizado na pós-produção. A água cai realmente no formato das palavras e do mapa do Brasil.

A mídia impressa foi composta por três anúncios (Figura 21) nos quais a modelo aparece coberta de água e apresenta a assinatura da campanha, os novos modelos da sandália e os projetos de preservação apoiados pela empresa. E, em cada peça, a assinatura da campanha e a frase “Gisele Bündchen e Ipanema apóiam a causa das águas através de diferentes programas de conservação e preservação.”



Figura 21 – Anúncios Ipanema Gisele Bündchen G2B

Fonte: Acervo Grendene S/A.

A campanha de 2008, Ipanema Gisele Bündchen Sementes, reflete uma parceria da marca com o projeto Florestas do Futuro, da Organização SOS Mata Atlântica. Parte da receita obtida com as vendas das sandálias é direcionada ao projeto, que prevê a utilização dos recursos para o plantio de árvores. Para demonstrar seu engajamento pessoal, a própria Gisele esteve no país na semana de produção do comercial para plantar as primeiras mudas da floresta que será criada com os recursos obtidos com a venda das sandálias. Por tudo isso o nome da nova coleção é “Sementes”, o começo de tudo.

No filme, Gisele aparece ao lado de diversas mulheres se balançando em uma grande árvore, deixando claro que a ajuda de todos é fundamental e que basta comprar um dos modelos da nova coleção para fazer a sua parte. O conceito reforça esse pensamento: Ipanema

Gisele Bündchen Sementes: seus pés vão dar frutos. Segundo ela, sua nova coleção deixa tudo mais bonito: do pé da consumidora até a Mata Atlântica.

Além do filme, há também a campanha de mídia impressa, mídia exterior e materiais de ponto-de-venda, nos quais Gisele aparece envolvida por heras, trepadeiras e outros tipos de vegetação, conforme ilustrado pelo anúncio da Figura 22.

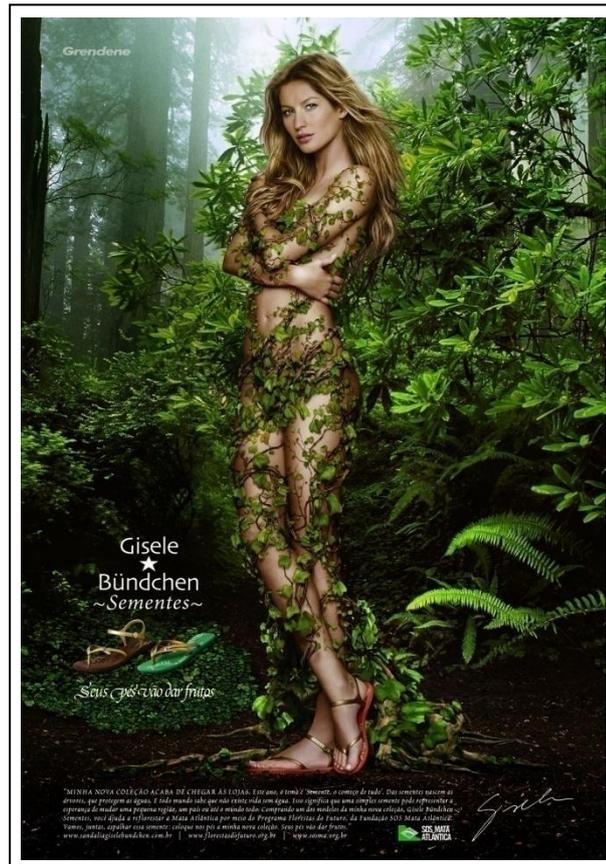


Figura 22 – Anúncio Ipanema Gisele Bündchen Sementes

Fonte: Acervo Grendene S/A.

A última campanha, que estreou em setembro de 2009, é uma parceria entre a marca Ipanema Gisele Bündchen e o Projeto Tamar, em comemoração aos 30 anos da entidade. Nesta campanha, parte dos recursos auferidos com a venda das sandálias será revertida para os projetos de preservação das tartarugas marinhas. Mais uma vez, um projeto apoiado pela marca Ipanema Gisele Bündchen tem relação com o elemento água, uma verdadeira obsessão (no bom sentido) da modelo.

O comercial, realizado quando Gisele Bündchen já estava grávida de seu primeiro filho, foi gravado completamente em estúdio, utilizando os mais avançados recursos de computação gráfica para recriar, em um ambiente virtual, elementos que remetessem à vida

marinha e retratá-los em interação com a modelo. No filme de 30 segundos, Gisele desfila em uma aquarela marinha e naturalista que mostra todas as cores e elementos da vida aquática brasileira. Os anúncios desenvolvidos para a mídia impressa seguem o mesmo conceito das peças eletrônicas, conforme retratado na Figura 23.



Figura 23 – Anúncios Ipanema Gisele Bündchen Projeto Tamar
Fonte: Acervo Grendene S/A.

A linha Ipanema Gisele Bündchen representa um absoluto sucesso para a Grendene, sobretudo no que diz respeito ao seu processo de internacionalização. Já no ano de 2007, segundo estimativas do mercado (não confirmadas pelos executivos da empresa por questões estratégicas) o volume de exportações da marca Ipanema atingiu a cifra de 25 milhões de pares, contra 21 milhões de pares de seu principal concorrente, as sandálias Havaianas.

O volume total de exportações da Grendene, no período de 2000 a 2008, passou de 12,8 milhões de pares para 47,8 milhões de pares. A receita bruta no mercado externo, em 2007 (ano do lançamento no mercado externo da marca Ipanema Gisele Bündchen), cresceu 22,5% em Reais (R\$ 230,8 milhões contra R\$ 188,4 milhões em 2006). Em Dólares, totalizou US\$ 118,5 milhões, 36,8% a mais do que em 2006 (GRENDENE, 2009b).

Em 2008, o desempenho da Grendene no mercado externo foi ainda mais impressionante. A receita bruta cresceu 43% em Reais (R\$ 330,1 milhões contra R\$ 230,8 milhões em 2007). Em Dólares, com valores ajustados, totalizou US\$ 193,8 milhões. Um crescimento de 51,4% em relação ao ano de 2007 (GRENDENE, 2009b).

De acordo com os últimos dados divulgados, as exportações apresentaram, no primeiro semestre de 2009, um crescimento de 36,2% comparativamente ao primeiro semestre de 2008 (GRENDENE, 2009c). Para Francisco Schmitt, Diretor de Relações com Investidores da empresa, boa parte destes resultados pode ser atribuída ao desempenho da parceria entre Grendene e Gisele Bündchen.

Atualmente, os produtos da marca Ipanema Gisele Bündchen podem ser encontrados nos mais tradicionais pontos-de-venda da Europa, como a Gallerie Lafayette na França, El Corte Inglés na Espanha, Göertz na Alemanha, Debenhams no Reino Unido e a rede Bata em toda a Europa. A seguir, são apresentados alguns dos produtos que compõem a linha Ipanema Gisele Bündchen (Figura 24).



Figura 24 – Modelos da coleção Ipanema Gisele Bündchen

Fonte: Elaborada pelo autor com imagens do acervo Grendene S/A.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA CELEBRIDADE EM ESTUDO

4.3.1 Biografia de Gisele Bündchen

Gisele Caroline Bündchen nasceu no dia 20 de julho de 1980, cinco minutos antes de sua irmã gêmea, Patrícia. Tem ainda duas irmãs mais novas e duas mais velhas. Apesar de sua família residir na cidade de Horizontina, no interior do Rio Grande do Sul, Gisele nasceu em Três de Maio, cidade onde havia um hospital em melhores condições de atender um parto de gêmeos (GÓES, 2007).

Alta e magra desde a infância, Gisele era alvo das brincadeiras de seus colegas de escola que, entre outras coisas, chamavam-na de Olívia Palito, namorada do personagem de desenho-animado Popeye o Marinheiro. Aos 14 anos, Gisele já atingia praticamente 1,70 cm de altura e sua mãe a matriculou no curso de “manequim” de Adilson Stein, ex-modelo que abriu uma academia seis anos antes, com o intuito de que a menina melhorasse a postura para o baile de debutantes do ano seguinte (GÓES, 2007).

Gisele foi “descoberta” pelo mundo da moda em 1994, durante uma viagem a São Paulo, por Zeca Abreu e Liliana Gomes, “olheiros” da agência Elite. Foi na Elite que Gisele fez seu primeiro *book* e foi chamada para seu primeiro trabalho: editoriais para a revista

Querida, publicados nos meses de agosto e setembro do mesmo ano (GÓES, 2007; THE INDEPENDENT, 2009). Em 1995, após uma temporada de três meses de desfiles no Japão, Gisele protagoniza sua primeira capa, para a Revista Capricho, reproduzida na Figura 25.



Figura 25 – Primeira capa de Gisele Bündchen

Fonte: *Google Images*.

Gisele foi uma das representantes de uma onda de garotas sul-americanas – brasileiras, em particular – celebrada como “o retorno da modelo *sexy*”, como a Revista Vogue americana proclamou em sua edição de Julho de 1999, coincidentemente, a primeira capa de uma publicação internacional com Gisele Bündchen, apresentada na Figura 26 (THE INDEPENDENT, 2009).

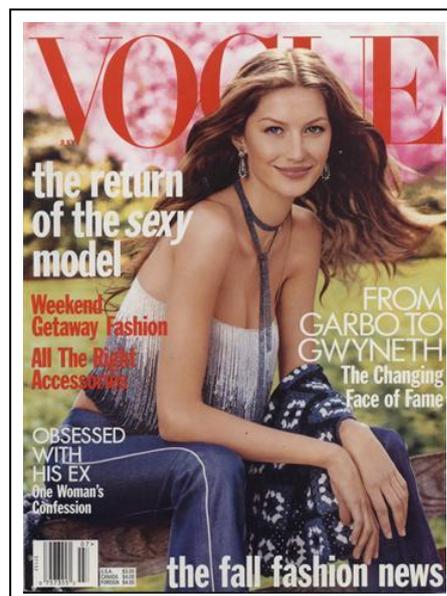


Figura 26 – Primeira capa internacional de Gisele Bündchen

Fonte: *Google Images*.

Em setembro de 2000, Gisele foi capa da revista americana *Rolling Stone*, identificada como a mulher mais bonita do mundo, e da edição italiana da revista *GQ*, como a mais *sexy* do mundo (Figura 26). Os editores de moda passaram a chamá-la de *übermodel*, que significa algo como “mais do que modelo”, ou “supermodelo”, designação que se sobrepunha ao tradicional *top model* dedicado às estrelas de primeira grandeza do mundo da moda. Gisele era reconhecida como única. Um ícone (THE INDEPENDENT, 2009).

Dentre uma multidão de contemporâneas sul-americanas, todas igualmente perfeitas, somente Gisele Bündchen permaneceu em evidência durante tanto tempo. Ao longo de uma carreira impressionantemente longa para as modelos convencionais, Gisele tem sido o rosto de mais de 20 marcas internacionais, presente nas capas de mais de 500 revistas. A única celebridade a ter aparecido mais que Gisele em capas de publicações foi a Princesa Diana. E Gisele tem apenas 28 anos (THE INDEPENDENT, 2009).



Figura 27 – Capas das revistas *Rolling Stone* e *GQ*

Fonte: Google Images.

Reforçando sua condição de ícone e celebridade internacionalmente reconhecida, Gisele Bündchen foi designada Embaixadora da Boa Vontade para o Meio-Ambiente da Organização das Nações Unidas (ONU), no dia 20 de setembro deste ano, em cerimônia realizada no Parque Washington Square, em Nova Iorque. A escolha se deve ao ativismo ecológico da modelo e a sua representatividade global (O GLOBO, 2009).

4.3.2 A Marca Gisele Bündchen

Ao longo de sua trajetória, Gisele Bündchen tem demonstrado uma incrível capacidade de impulsionar as vendas de produtos e a imagem das marcas associadas à sua imagem. Segundo o jornal britânico *The Independent* (2009), Gisele ocupa uma posição de marca global e ícone cultural. Bündchen é conhecida no mundo da moda por seu charme, entusiasmo e, acima de tudo, profissionalismo. E este profissionalismo compensa. Segundo a revista *Forbes*, a estimativa de sua fortuna pessoal chega a US\$ 150 milhões. Gisele recebeu US\$ 35 milhões somente em 2007, o que fez dela a 16ª mulher mais rica na indústria do entretenimento, além da modelo mais bem paga em todos os tempos, de acordo com o *Guinness Book of Records* (THE INDEPENDENT, 2009).

A referida longevidade da carreira de Gisele (14 anos) é atribuída parcialmente às decisões cuidadosas e lucrativas que ela tem feito, mas também a algo inexplicável: seu *look*, aparência, em uma tradução livre (BBC BRASIL, 2009). Gisele sabe muito bem que representa um ativo valioso: quando assinou contrato com a rede de lojas C&A para uma série de comerciais de televisão, o incremento das vendas foi de 30%. Os clientes de Gisele Bündchen variam de empresas com foco no mercado de massa (H&M, Grendene, Nívea), ao mais alto escalão da moda mundial (Balenciaga). Gisele já fez anúncios para os computadores Apple, os cartões American Express e os relógios Ebel. Com exceção de Kate Moss, às modelos normalmente não é permitida tamanha abrangência (THE INDEPENDENT, 2009).

A capacidade de Gisele Bündchen em gerar receitas, obviamente, não passou despercebida fora do mundo da moda, levando o economista americano Fred Fuld a desenvolver, no início de 2007, o *Gisele Bündchen Stock Index* (Índice de Ações Gisele Bündchen), que representa o desempenho de companhias que empregam a modelo, como LVMH (proprietária de marcas como Louis Vuitton, Givenchy e Guerlain), Volkswagen e

News Corp (financiador do filme *The Devil Wears Prada*, no qual Gisele faz uma breve aparição). As descobertas de Fuld, representadas graficamente, revelam muito sobre o “negócio” Gisele Bündchen, conforme demonstrado na Figura 28 (BBC BRASIL, 2009; THE INDEPENDENT, 2009).

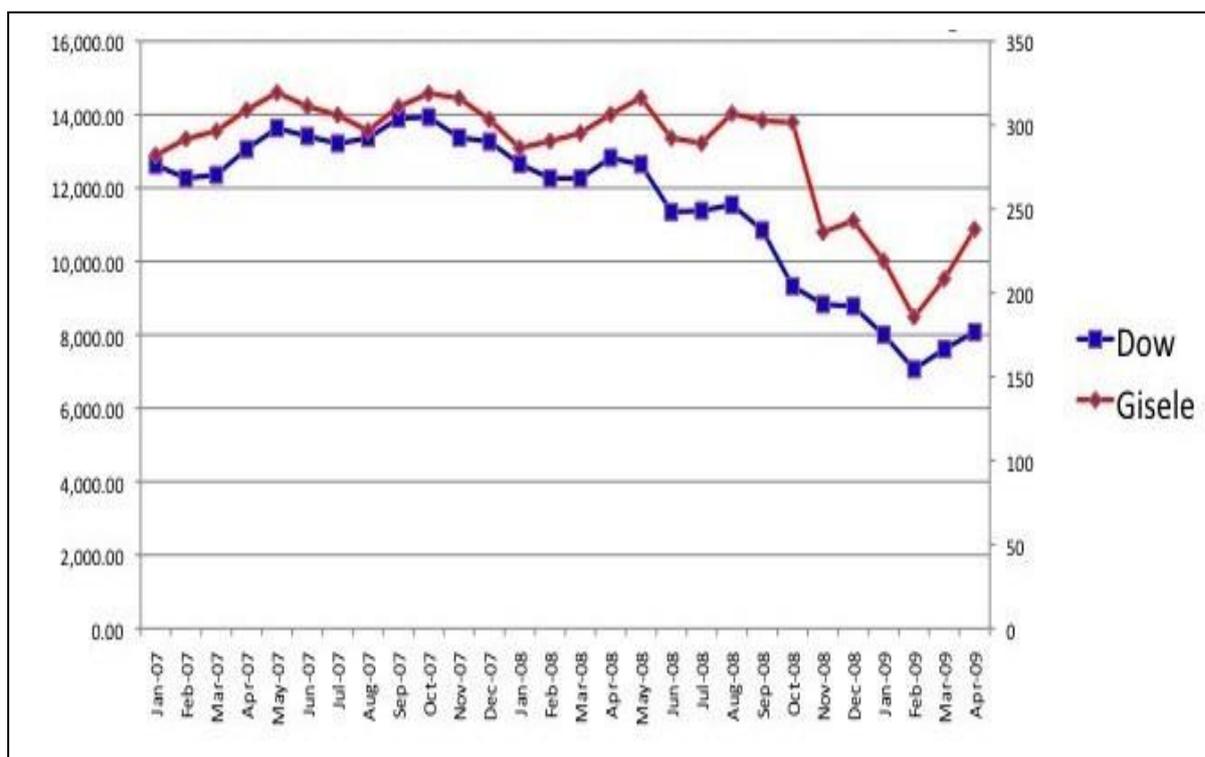


Figura 28 – Comparativo de Índices: Gisele Bündchen versus Dow Jones

Fonte: stockerblog.com (2009).

Ao final de 2007, o “índice Gisele” havia subido 29%, em comparação com a alta de 6,5% do Dow Jones, da Bolsa de Nova Iorque. Quando a modelo encerrou seu contrato com a marca de *lingeries* Victoria Secret’s, as ações da companhia apresentaram uma desvalorização de 31,5%. E, muito embora o “índice Gisele” tenha caído 15,7% entre 2007 e 2009, continua superando o índice Dow Jones, que recuou 30% no mesmo período (BBC BRASIL, 2009; THE INDEPENDENT, 2009).

5 PESQUISA QUALITATIVA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas com informantes-chave, selecionados em função do conhecimento e experiência destes profissionais em relação ao objeto e ao ambiente de pesquisa, bem como do papel central desempenhado pelos mesmos no que diz respeito à tomada de decisões no âmbito dos assuntos de pesquisa propostos. Dessa forma, o propósito central da pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, seria atingido, qual seja, o de identificar o modelo de gestão estratégica da marca implementado no caso em estudo.

Para tanto, os entrevistados foram divididos em dois grupos distintos. No Grupo A estão os Executivos da Grendene responsáveis pela formulação das estratégias mercadológicas, o Vice-Presidente de Atendimento da Agência de Comunicação W/Brasil e a *Manager* de Gisele Bündchen. Os integrantes deste grupo tomam decisões relacionadas à formulação e à implementação da estratégia de segmentação, posicionamento e imagem da marca Ipanema e da celebridade endossante nos mercados em que atuam.

No Grupo B, por sua vez, está um dos sócios da empresa que realiza a intermediação entre a Grendene e as ONGs selecionadas como parceiras das campanhas da marca Ipanema Gisele Bündchen, bem como os representantes das referidas ONGS, responsáveis pelos projetos beneficiados pelo repasse de recursos originados da venda de produtos da marca e pela visibilidade gerada pelas campanhas de comunicação realizadas. Cabe ressaltar que as ONGs parceiras também agregam atributos relevantes à marca Ipanema Gisele Bündchen com as associações relativas às suas respectivas marcas, imagem e reputação, como será demonstrado.

5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao todo, foram entrevistados dez informantes-chave. Neste sentido, as Figuras 29 e 30, a seguir, contêm um resumo do perfil dos entrevistados selecionados que compõem a amostra deste estudo.

Identificação	Empresas	Cargo ou Função dos Entrevistados
Entrevistado A	Grendene	Diretor de Marketing
Entrevistado B	Grendene	Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento
Entrevistado C	Grendene	Diretor Comercial
Entrevistado D	W/Brasil	Vice-Presidente de Atendimento
Entrevistado E	Celebrity Agency	<i>Manager</i> de Gisele Bündchen

Figura 29 – Perfil dos Entrevistados do Grupo A

Fonte: Elaborada pelo autor.

Identificação	Empresas	Cargo ou Função dos Entrevistados
Entrevistado F	Setor Dois e Meio	Sócio-Proprietário
Entrevistado G	Instituto Socioambiental	Secretário Executivo
Entrevistado H	SOS Mata Atlântica	Diretora de Comunicação
Entrevistado I	Projeto Tamar	Coordenador Nacional
Entrevistado J	WWF Brasil	Coordenadora de Relações Corporativas

Figura 30 – Perfil dos Entrevistados do Grupo B

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.3 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO A

A descrição das entrevistas compreende o relato dos dados e informações oriundos da perspectiva dos respondentes e de observações assinaladas pelo próprio pesquisador

(WOLCOTT, 1994). Para tanto, é necessário que haja uma preocupação cuidadosa não apenas com o processo de condução das entrevistas, mas, também, com a forma de registro e de tratamento dos dados (RIBEIRO; MILAN, 2004).

De forma a assegurar estas condições, todas as entrevistas foram realizadas em sessão única, gravadas em áudio e transcritas posteriormente. Estes procedimentos tiveram por objetivo agilizar a coleta dos dados e garantir a fidedignidade dos conteúdos e mensagens coletados nas entrevistas, auxiliando o processo de descrição e a posterior análise e interpretação dos resultados.

A Figura 31 apresenta o tempo de duração de cada uma das entrevistas realizadas com os integrantes do Grupo A, o tempo de duração médio das entrevistas, a data e o local em que foram realizadas.

Entrevistados	Duração da Entrevista	Data de Realização	Local de Realização
A	1h 20min	07/08/2009	Farroupilha – RS
B	1h 05min	15/09/2009	Porto Alegre – RS
C	1h 07min	10/08/2009	Farroupilha – RS
D	1h 04min	30/09/2009	São Paulo – SP
E	1h 02min	28/09/2009	Porto Alegre – RS
Duração Média	1h 07min	-	-

Figura 31 – Informações sobre as entrevistas do Grupo A

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados provenientes da pesquisa.

5.3.1 Associação entre a Celebridade Gisele Bündchen e a Marca Ipanema

A marca Ipanema surgiu como uma primeira incursão da Grendene em um segmento no qual a empresa até então não atuava, nomeado pelos executivos da empresa como *beach wear*, ou seja, produtos para utilização em ambiente de praia. Neste contexto, a escolha de Gisele Bündchen como a celebridade endossante desta nova marca e da linha de produtos a ela associada se deve, principalmente, ao...

[...] respaldo de uma celebridade que apresenta características coerentes com a imagem de moda e de “brasilidade” desejadas para a marca. A Gisele reforça a imagem dos produtos no sentido de que, ao mesmo tempo em que possui muita sofisticação, também é despojada e irreverente, atributos importantes para uma marca de moda praia, com uma linha de produtos destinados à utilização predominantemente no verão, em ambientes que primam pela descontração (ENTREVISTADO B).

Ao mesmo tempo, como a empresa principiava um processo de internacionalização de suas marcas, iniciado com a marca Melissa, a imagem de Gisele representava também...

[...] uma possibilidade de expansão internacional para a Ipanema, utilizando uma única imagem com representatividade global. A Gisele é uma celebridade que tem a “cara” do Brasil, mas com visibilidade internacional, que agrega para a marca o prestígio internacional de uma personalidade que é sinônimo de moda (ENTREVISTADO A).

Esta questão da representatividade de Gisele Bündchen no mundo da moda, somado ao fato de ser uma brasileira com reconhecimento e prestígio internacionais, emergiu como um elemento essencial para a decisão da associação de sua imagem com a marca Ipanema também na opinião dos demais executivos. Ipanema (a praia) e Gisele Bündchen são dois ícones internacionais. Neste sentido, é uma associação que dispensa explicações. Ambos são símbolos brasileiros reconhecidos globalmente (ENTREVISTADO D). Nesta mesma direção, para o Entrevistado C:

Gisele é a *top* número um do mundo, e é brasileira. Agrega à marca essa coisa de tropicalidade associada ao Brasil e que serve tanto para o mercado interno quanto externo. [...] ela [Gisele] soma um apelo emocional que a imagem do Brasil provoca no mundo todo com o prestígio da própria Gisele no universo *fashion*.

Ainda segundo o Entrevistado C, a utilização da imagem de Gisele Bündchen pode ser entendida como uma fonte de vantagem competitiva para a marca Ipanema. Em sua percepção, uma vantagem competitiva pode ser funcional, traduzida na forma de preço (economias de escala), *design*, materiais ou processos diferenciados; ou pode ser emocional, relacionada às percepções associadas à imagem da marca. Como a marca Ipanema tem como principal concorrente a marca Havaianas, produzida e comercializada pela empresa São Paulo Alpargatas, que conta com benefícios funcionais inquestionáveis e difíceis de serem combatidos, a imagem de Gisele Bündchen surgiria como um diferencial importante, agregando valor, uma “imagem residual” para a marca Ipanema e toda a sua linha de produtos.

Acrescente-se a isso que:

[...] nós queríamos uma marca cuja essência fosse *beach wear* e, dentre as opções que nós tínhamos, de marcas próprias e marcas a serem compradas, Ipanema nos pareceu a mais promissora. [...] quando surgiu o projeto de internacionalização da marca Ipanema nós já estávamos conversando com a Gisele há uns três anos e, neste momento, a associação da Gisele com a Ipanema parecia se encaixar perfeitamente neste *briefing* de criar uma marca global que tivesse o espírito do Brasil (ENTREVISTADO A).

Outro aspecto relevante a ser considerado no que diz respeito à associação da imagem de Gisele Bündchen à marca Ipanema ou, mais genericamente, de uma celebridade endossante com a marca endossada, é enfatizado por dois dos executivos entrevistados. Para ambos, a associação com Gisele Bündchen é uma estratégia para encurtar o caminho entre a mensagem do fabricante e a percepção dos consumidores. Consoante isso, dois entrevistados comentaram que:

Com a Gisele eu encurto o caminho. Se eu tenho 30 segundos para convencer o consumidor, não dá tempo de ficar explicando muito (ENTREVISTADO D). O que você levaria anos para falar, você pega a Gisele e simplifica a comunicação (ENTREVISTADO A).

Segundo o Entrevistado E, a imagem de Gisele Bündchen agrega à imagem da marca Ipanema os atributos de beleza, naturalidade, confiança e sensualidade, além, é claro, da brasilidade que é um atributo bastante forte utilizado para a exportação. Este entrevistado destaca, também, o apoio da Grendene e de Gisele a causas ambientais em parceria com ONGs como um fator importante, principalmente, para a conquista do mercado externo.

A associação a questões ambientais iniciou por uma solicitação da Gisele à Grendene. Desde então, as duas uniram forças para fazer das campanhas e da venda das sandálias uma maneira de chamar a atenção das pessoas para a causa da preservação do meio-ambiente. Além disso, ainda havia o benefício financeiro revertido para as instituições apoiadas em cada campanha. Em termos de imagem, esta associação foi válida, principalmente, no mercado internacional, que vê as questões ambientais com mais seriedade e entusiasmo e dá maior destaque ao assunto, o que acaba fortalecendo também a imagem da marca (ENTREVISTADO E).

5.3.2 Imagem e Imagem de Marca

Para os Entrevistados A e C, a imagem possui um forte elemento ou apelo emocional. A imagem desperta sensações, valores, lembranças. A imagem está relacionada a uma

percepção figurativa que desperta uma série de associações, que podem ser evocadas por uma memória ou sensação associada a uma determinada imagem (ENTREVISTADO A).

De acordo com outro dos entrevistados, a imagem está intimamente relacionada à experiência, uma vez que:

[...] imagem é uma resultante das experiências, quer dizer, tudo o que sobra de uma série de experiências. E, como a imagem resulta das experiências, ela *está*, ela não *é*, entende? O que eu quero dizer é que a imagem é relativa e líquida. Ela não é estática. Como a imagem é global – no sentido de *tudo junto ao mesmo tempo* – ela vai mudando conforme novas experiências são acumuladas, que vão agregando outros significados a uma imagem. Não existe imagem sem experiência (ENTREVISTADO B).

Inclusive, o Entrevistado D foi enfático, afirmando que “imagem é tudo”. Para ele, é possível que, por exemplo, uma determinada cerveja seja preferida pelos consumidores em um *blind test*. Apesar desta preferência pela “coisa” real, esta cerveja pode não ser a escolha destes mesmos consumidores quando confrontados com a imagem da garrafa, do rótulo. Quando aplicada à questão do comportamento de consumo, a imagem normalmente é mais determinante do que o produto em si, porque, se a imagem, traduzida em *design*, embalagem, associações da comunicação, não agrada o consumidor, ele não chegará nem mesmo a experimentar o produto (ENTREVISTADO D).

Em relação à imagem de marca, existe uma preocupação por parte dos entrevistados em demonstrar que uma marca é mais do que um símbolo em um produto. O Entrevistado A destaca, neste sentido, que:

[...] antigamente, as marcas serviam muito mais para expressar um aval de qualidade. A marca transmitia confiança, transmitia a credibilidade de que eu estava adquirindo um bom produto. Mas com o nivelamento dos níveis de qualidade, as marcas tiveram de buscar uma outra diferenciação, e essa diferenciação pode ser traduzida como a busca por um significado. Como a gente costuma dizer aqui na Grendene, as marcas hoje se tornaram “curadoras de conteúdo”.

Ainda segundo o mesmo entrevistado, com a tendência de haver cada vez mais nichos de mercado, os diferentes grupos ou comunidades que representam estes nichos apresentam diferentes afinidades, e neste sentido as marcas passam a fazer parte da vida destas pessoas, que utilizam as marcas, e a imagem das marcas, para fazer afirmações a respeito de si mesmas, como pertencentes a uma comunidade urbana, ou aventureira, ou qualquer outro tipo de grupo. A imagem das marcas reforça este sentimento de fazer parte de um determinado grupo, nas suas mais diferentes manifestações ou comportamentos.

O Entrevistado B salienta que a marca agrega à imagem um nome, representado pela própria marca, e também um símbolo – o produto. Destaca ainda que são as experiências do consumidor com o produto, a embalagem, a empresa, que vão, ao longo do tempo, formando aquilo que se entende como imagem de marca. O valor resultante destas experiências forma, na cabeça do consumidor, uma imagem da marca, que é renovada a cada nova experiência, reforçando a idéia de que a imagem nunca é estática.

O Entrevistado D entende que uma marca, para ser desejada, precisa de um aval, que seria fornecido por meio de uma imagem que o consumidor associa ao produto ou serviço e que o faz se sentir confortável pra adquiri-lo. Na direção oposta, a imagem da marca pode ajudar também a “derrubar” um bom produto. O entrevistado utiliza, para ilustrar esta afirmação, o caso da marca Hyundai.

A Hyundai é uma marca coreana. Qual a imagem da Coréia, não só aqui no Brasil, mas em boa parte do mundo? A de um lugar onde se fazem cópias baratas e de baixa qualidade. Mais ou menos a imagem que se fazia da China até bem pouco tempo. Então, como as pessoas vão se sentir seguras para comprar um carro coreano? Um produto que custa R\$60.000,00 ou R\$ 70.000,00? A imagem da marca já gera rejeição. Não basta ter um bom produto. Se você olhar um Santa Fé, um Tucson (os modelos de automóveis da marca Hyundai) eles têm um *design* fantástico e, de fato, têm um nível de qualidade excelente. Mas aí você vê a marca e pensa: “um carro coreano?”. Bate uma insegurança que não tem nada a ver com o produto, mas com uma imagem que eu associo à marca (ENTREVISTADO D).

Um dos entrevistados acrescenta ainda que a imagem da marca tem relação com o posicionamento. Para o Entrevistado C a imagem da marca serve para posicionar. Com a marca você atrela uma imagem a um determinado produto com o objetivo de vendê-lo para um público específico, que se identifica com essa imagem.

Especificamente sobre a imagem da marca Gisele Bündchen e sua relação com a marca Ipanema, o Entrevistado E comenta que:

[...] a marca Gisele Bündchen foi sendo construída ao longo dos anos com as inúmeras conquistas da *top*. Assim, além de chegar ao topo do mundo da moda, seu nome e sua imagem se fortaleciam cada vez em que a modelo estrelava grandes campanhas publicitárias que viravam grandes sucessos de venda. Ter um produto que levava seu próprio nome já era uma confirmação da força de sua imagem que, inevitavelmente, acabava se fortalecendo ainda mais com esta nova campanha.

Como a linha de sandálias Ipanema Gisele Bündchen é a primeira – e, até o momento, única – linha de produtos licenciados Gisele Bündchen, trata-se, da mesma forma, do primeiro teste real da força de Gisele como uma marca, e não somente como modelo ou garota-

propaganda, de toda a sua carreira. Por isso, a preocupação com a correta utilização da imagem da marca neste momento, e seu respectivo posicionamento no mercado, é plenamente justificada.

5.3.3 Complementaridade entre as Imagens das Marcas Gisele Bündchen e Ipanema

A Gisele Bündchen tem uma “aura” de uma pessoa que conquistou o mundo com seu trabalho e com seu valor. Os valores que a Gisele Bündchen representa para o mundo têm muita relação com o Brasil e, por extensão, com o significado que a Grendene gostaria de ver associado à imagem da marca Ipanema (ENTREVISTADO A).

Conforme o Entrevistado B, ambas as marcas, Gisele e Ipanema, se somam. Para este entrevistado, enquanto a Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento está orientada para o *ser* (produto), a Divisão de Marketing está orientada para o *parecer* (imagem, posicionamento). Assim, a imagem de moda associada à celebridade Gisele Bündchen é coerente com a construção do próprio produto e com o que se pretende comunicar com ele em termos de *design*. A imagem de Gisele Bündchen transmite, ao mesmo tempo, *glamour* e irreverência, características que também devem ser traduzidas por meio do produto.

O Entrevistado D percebe e destaca benefícios para ambas as partes. Enquanto a marca Ipanema, cujo produto é uma sandália de plástico, ganha um *upgrade* pela associação com a imagem de Gisele Bündchen, Gisele se humaniza ao endossar um produto popular.

Relacionada com a Ipanema, Gisele deixa de parecer algo inatingível e fica um pouco mais *pop*, o que também, na minha opinião, é positivo para a imagem dela. Para que o consumidor queira comprar um produto endossado por uma celebridade, ele tem de se identificar com essa celebridade e, se ela parecer completamente inacessível, essa identificação não acontece (ENTREVISTADO D).

Um aspecto relevante nesta mesma linha de pensamento é comentado por um dos entrevistados ao pontuar que:

[...] uma coisa que ao longo dos anos foi acontecendo é que as modelos deixaram de ser simplesmente um cabide para expor as roupas e passaram a ser selecionadas pelas marcas muito mais por sua personalidade e por sua capacidade de incorporar um pouco do significado que essas marcas têm para dar. Por que a Gisele fez tanto sucesso durante tanto tempo com a *Victoria Secret's* (marca britânica de *lingerie*)? Porque ela é uma mulher que

tem iniciativa, é ousada, “apimentada”, atributos que combinam com a imagem da marca e com a imagem das consumidoras da marca. Ao menos é uma imagem à qual essas consumidoras aspiram (ENTREVISTADO A).

O Entrevistado A também acentua o atributo de “acessibilidade” relacionado à imagem de Gisele Bündchen como um fator importante em sua relação com a marca Ipanema. Ao mesmo tempo em que Gisele tem elementos de ousadia e de sensualidade, ela também é muito acessível e simples. Mesmo promovendo marcas como Dolce & Gabbana, ela não chega ao ponto de parecer arrogante. No seu entendimento, Gisele consegue ser, concomitantemente, sofisticada e descontraída, características positivas para a imagem da marca Ipanema e que são difíceis de serem encontradas, reunidas, em uma mesma celebridade.

Já o Entrevistado E afirma que:

Acredito que a imagem de Gisele deu visibilidade à marca e ao produto. Ao assinar um produto com seu nome, ela também avaliza a marca e agrega valor. [...] a imagem da Grendene também ganhou força por ter a Gisele em seu *portfolio*, fortalecendo a credibilidade da marca como um todo, e não só das sandálias da *top*. Além disso, internacionalmente, Gisele foi a personalidade utilizada para a alavancagem das exportações da empresa.

5.3.4 Gisele Bündchen e o Posicionamento da Marca Ipanema

É interessante perceber que cada um dos Executivos da empresa destaca um aspecto diferente do conceito de posicionamento, que poderiam ser descritos como aspecto emocional (ENTREVISTADO A), aspecto temporal (ENTREVISTADO C) e aspecto espacial (ocupação de espaço no mercado de atuação) (ENTREVISTADO B). Apesar de diversos, estes diferentes aspectos, no discurso dos entrevistados, parecem convergir para uma complementaridade relevante no processo de construção da marca e de seu posicionamento mercadológico.

Pra mim, o posicionamento está relacionado com a parte mais prescritiva da marca. A imagem, ou melhor, a imagem de marca, que é o que nós estamos falando agora, ela é mais visual, ela é mais emocional. E o posicionamento é a junção dessa imagem, desse lado emocional, com, digamos assim, com a prescrição de qual é o público que ela quer atingir, quais são os alvos que ela tem. Qual é a faixa etária, qual é a classe sócio-econômica, qual a situação de uso que o produto vai ter. Você junta todos esses fatores e vai criar um posicionamento, que então está relacionado com a exploração das dimensões

do produto, ou da marca, que vão despertar neste alvo específico a emoção adequada. O importante, nesse processo, é entender o que a marca representa para o consumidor, como ele “sente” a marca (ENTREVISTADO A).

Para o Entrevistado C, o posicionamento tem relação com o tempo, e o tempo, por sua vez, com a estratégia do negócio. Para ele, a marca pode ser posicionada ou para as “melhores pessoas” ou para o maior número possível de pessoas. É possível posicionar a marca para um público seletivo, e assim ir construindo uma forte personalidade de marca, que dure o máximo de tempo possível (longevidade, perenidade da marca). Por outro lado, é possível, também, posicionar a marca para vender para o maior número possível de pessoas, ou, nas palavras do próprio entrevistado, para “fazer volume”, ainda que por um tempo reduzido (curto prazo). Dessa forma, o Entrevistado C entende que o posicionamento tem uma estreita relação com a estratégia do negócio: para quem eu quero vender (público-alvo ou *target*), quanto quero vender (volume) e por quanto tempo.

Assim entendida, a associação entre a marca Ipanema e a celebridade Gisele Bündchen é percebida como uma estratégia de posicionamento, no sentido de que tenha uma longa duração no tempo e de que a imagem de Gisele Bündchen empreste para a marca Ipanema um simbolismo de prestígio que perdure além da parceria com Gisele. Gisele Bündchen deveria deixar uma “imagem residual” para a marca Ipanema que evocasse associações positivas dos consumidores em relação à marca por muito tempo. A utilização de Gisele Bündchen como celebridade endossante é considerada como um “atalho” para posicionar a marca Ipanema (ENTREVISTADO C).

O Entrevistado B entende que todo posicionamento é um “local” na mente dos consumidores (e do *trade*, por extensão) e, como um local demarcado, é separado dos outros e, conseqüentemente, diferente. Para ele, deve significar uma posição relevante, ou seja, “é onde os outros não estão, o meu oceano azul [posição diferenciada]” (ENTREVISTADO B). Neste sentido, a utilização de Gisele Bündchen como celebridade endossante agrega à imagem da marca Ipanema um diferencial importante, pois que não pode ser imitado pelos concorrentes.

Gisele ajuda a Ipanema com seu *status* de celebridade do mundo da moda, posicionando Ipanema como uma marca dotada de atributos como variedade, diversidade, charme, irreverência, etc., que são, vamos dizer assim, tomados emprestados de Gisele. Os concorrentes não podem posicionar suas marcas no mesmo lugar, porque só existe uma Gisele Bündchen, e ela assina Ipanema (ENTREVISTADO B).

Segundo este mesmo entrevistado, isto não exige a marca Ipanema de construir os seus próprios atributos, pois tem de haver coerência entre a imagem da celebridade endossante e a linha de produtos, por exemplo.

Gisele Bündchen é sinônimo de moda, certo? E o que é moda? É a quebra de paradigmas, é o que foge do padrão. Moda significa aquilo que é sempre diferente, sem nunca perder a identidade. Então a linha de produtos tem de estar alinhada com essa idéia, ou fica falso e o mercado percebe que isso é forçado. Você vê a Ipanema, do ponto de vista de produto: ela mudou mais em cinco anos do que Havaianas em cinquenta. Ipanema é mais criativa como produto, refletindo essa diversidade da moda. E isso também é interessante porque nos dá mais liberdade. Havaianas é um ícone e está, de certa forma, presa a esse ícone. É um chinelo. Ipanema quer ser mais do que um chinelo, assim como Gisele é mais do que uma modelo (ENTREVISTADO B).

O Entrevistado A também reforça a idéia de que a associação entre Gisele Bündchen e a marca Ipanema pode ser definida como uma estratégia de posicionamento, pois com a Gisele você simplifica a comunicação. Tudo aquilo que você levaria muito tempo para fazer o consumidor perceber em relação à marca, ele entende, ou apreende, de uma vez só quando vê a imagem da Gisele (ENTREVISTADO A).

Para o Entrevistado A, apesar de todos os benefícios evidentes, a utilização de celebridades como estratégia de posicionamento de marcas ou produtos só não é utilizada por um número maior de empresas porque apresenta alguns riscos potenciais.

Se essa celebridade, essa personagem, acabar se envolvendo em algum tipo de escândalo, por exemplo, essa associação por parte do público também pode ser transferida para a marca, gerando rejeição. E não só um escândalo, necessariamente. A Gisele grávida, a Gisele mãe, com certeza vai ter algum tipo de impacto em termos de imagem, mas que não sabemos ainda qual será. Ninguém sabe. Mas a Gisele é extremamente inteligente na gestão da própria imagem, então nós acreditamos que não representará um problema para a imagem da Ipanema. É possível até que o saldo final seja positivo e que o fato da Gisele ser mãe acrescente mais atributos positivos à imagem que ela já tem, e que as mulheres associem esta imagem a idéia de que uma mulher casada e com filhos pode continuar a ser atraente, desejada, que foi o que aconteceu, por exemplo, com a Angelina Jolie (ENTREVISTADO A).

O Entrevistado D salienta ainda que, no processo de posicionamento da marca, é importante a análise do ambiente competitivo, uma vez que o posicionamento é percebido sempre em relação às ofertas dos concorrentes. Para que o posicionamento da marca seja adequado, é necessário que seja percebido como distinto daqueles adotados pelos competidores, e neste sentido o endosso de Gisele Bündchen é um ponto fundamental para a diferenciação da marca Ipanema.

5.3.5 A Marca Ipanema Gisele Bündchen e o Perfil do Consumidor

Todos os executivos entrevistados destacam que a vocação da Grendene nunca foi a de atuar em pequenos nichos de mercado, uma vez que a empresa possui tecnologia, processos e estrutura para produção em grande escala. Com a marca Ipanema Gisele Bündchen a estratégia não é diferente. O Entrevistado C destaca que a marca, no mercado nacional, é direcionada às mulheres das Classes B, C e D, que representam 78% do consumo de calçados no País, principalmente as Classes C e D.

Trata-se de um público com poder aquisitivo relativamente baixo e que somente muito recentemente, graças à estabilidade econômica e a programas governamentais como o Bolsa-Família, teve acesso a uma gama maior de bens de consumo. Para estas mulheres, o preço ainda é o principal fator de decisão de compra, mas mesmo assim elas estão dispostas a pagar um preço-prêmio por produtos que venham acrescidos de um valor emocional. O Entrevistado C ilustra este aspecto por meio de um exemplo bastante claro:

[...] por exemplo, este modelo de sandália da Gisele Bündchen. Como ela está aqui, com a assinatura da Gisele, com a imagem dela na embalagem, no *tag* do produto, é vendida a R\$ 29,90 ok? Esta mesma sandália, sem a imagem da Gisele, teria de ser vendida a R\$ 22,00 e ainda assim não sei se venderia. Com certeza não venderia a R\$ 22,00 o mesmo volume que vende a R\$ 29,90 com a Gisele. E qual é a diferença? Valor emocional, só, porque em termos de produto seria exatamente a mesma coisa. Tu pega uma consumidora da Classe D, ela não tem condições de pagar esse preço por uma sandália, mas ela faz um crediário e compra em três vezes. E essa vai ser a sandália que ela vai usar pra sair no final de semana, porque é da Gisele. É o sapato de festa dessas consumidoras, o Marc Jacobs delas (ENTREVISTADO C).

Para este perfil de consumidora, Gisele Bündchen é um sinal de prestígio, sucesso e *glamour*. E estes atributos são transferidos para o produto quando a consumidora vê a assinatura dela na sandália, a propaganda na televisão. Assim, a sandália passa a ser um símbolo de *status*. Um símbolo de *status* a que estas consumidoras têm acesso de forma concreta (ENTREVISTADO C).

O Entrevistado A informa que a marca Ipanema Gisele Bündchen, no Brasil, é direcionada a mulheres de 15 a 40 anos, abrangendo as Classes B, C e D, mas com foco predominante na Classe C, uma vez que as consumidoras da Classe B possuem um poder aquisitivo que já permite a aquisição de produtos um pouco mais elaborados, enquanto que

para as consumidoras da Classe D o produto já pode parecer um pouco caro, reforçando a percepção do Entrevistado C.

Para estas consumidoras, a Gisele é sinônimo de moda, ou de estar na moda, melhor dizendo. E é também um símbolo de sucesso na cabeça delas. Se você pegar as consumidoras na faixa dos 15 anos, a Gisele é tudo o que elas sonham ser. A carreira de modelo, para as meninas das classes mais baixas, é o que representa a carreira de jogador de futebol para os meninos destas mesmas Classes. É a grande oportunidade de mudar de vida, de fazer sucesso, de ser reconhecido socialmente. Assim, a Gisele representa tudo aquilo a que essas meninas aspiram (ENTREVISTADO A).

Desse modo, para o Entrevistado A, a Gisele é o Kaká das adolescentes brasileiras. E para as empresas também é assim. Segundo ele, por que o Kaká é tão cobiçado pelas marcas? Principalmente porque ele é um exemplo dentro e fora dos campos, ao contrário de outros tantos jogadores ou celebridades. A Gisele tem o mesmo padrão de comportamento, de gerir com muito cuidado a própria imagem, e isto inclui também a vida pessoal, uma vez que, como celebridade, tudo o que ela faz é alvo de interesse público. “Fazendo um trocadilho infame, ela é modelo dentro e fora das passarelas” (ENTREVISTADO A).

Em relação a este aspecto, o Entrevistado E argumenta que:

Gisele soube muito bem conduzir sua carreira. Foi uma modelo que soube transitar desde cedo entre o mercado *fashion* e o mercado comercial sem comprometer um ou outro. Acredito que a longevidade de sua carreira deva-se principalmente ao fato de ela ter se tornado um ícone e, principalmente, por ter reconhecido poder de alavancar as vendas dos produtos das marcas às quais se associa.

O Entrevistado D destaca que, no processo de comunicação da marca, um dos principais objetivos é gerar volume de vendas, de acordo com o perfil de negócio da empresa. Assim, o foco das campanhas é a propaganda em veículos de comunicação de massa (principalmente a televisão aberta) que são a principal fonte de informação de moda das consumidoras das classes C e D. Os anúncios para revista têm um papel de menor destaque na comunicação, funcionando como um sinal de prestígio da marca para as consumidoras da Classe B, mais informadas. Há um cuidado especial para que todas as peças de comunicação, do comercial de televisão aos materiais de ponto-de-venda, apresentem uma unidade coerente com o posicionamento desejado da marca.

A utilização de Gisele Bündchen como celebridade endossante vale muito para a operação do “negócio” Grendene, que é focado em grandes volumes. Gisele Bündchen tem uma imagem “democrática”, que transita bem em todas as Classes e todas as idades. Enquanto outras celebridades poderiam gerar identificação específica com um determinado perfil de

consumidor, Gisele amplia as possibilidades, pois é reconhecida indistintamente por vários tipos de perfis. A Gisele vende de Dolce & Gabbana a C&A e não provoca rejeição nem em um nem em outro público. Pouquíssimas celebridades no mundo conseguem isso (ENTREVISTADO B).

No mercado internacional, por sua vez, a marca Ipanema Gisele Bündchen busca um posicionamento diferente daquele desenvolvido para o Brasil. Sobretudo no mercado europeu, a marca é direcionada principalmente para consumidoras de 15 a 30 anos das Classes A e B. Embora os produtos e as peças de comunicação sejam fundamentalmente as mesmas, a distribuição é muito mais seletiva. Enquanto no Brasil a comercialização se dá basicamente em lojas de calçados e lojas de auto-serviço (em uma proporção 50/50), na Europa as vendas estão concentradas em lojas especializadas em vestuário e calçados. O mercado de massa para chinelos na Europa é dominado por produtos chineses que propiciam margens reduzidas e não interessa à Grendene em sua estratégia de internacionalização de suas marcas (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO C).

Para o processo de internacionalização da marca Ipanema, a associação com a imagem de Gisele Bündchen é fundamental para a marca Ipanema. De acordo os Entrevistados C e D, sem o aval de Gisele Bündchen os produtos da marca Ipanema não teriam conquistado este posicionamento de mercado. O endosso de Gisele e a participação da modelo em todos os eventos de lançamento da marca atraíram todos os holofotes e permitiram a entrada dos produtos em canais que, de outra forma, levariam muito mais tempo e investimento para serem conquistados, como a Gallerie Laffayette, em Paris, símbolo de luxo e de sofisticação na capital mundial da moda.

5.3.6 O Simbolismo de Gisele Bündchen

Gisele Bündchen foi escolhida pela Grendene para endossar a linha de produtos e a marca Ipanema, em grande medida, em função de tudo o que sua imagem simboliza, no Brasil e no mundo. Para uma marca brasileira com a pretensão de se tornar internacional, a associação com Gisele Bündchen é amplamente positiva, uma vez que aquilo que a marca Ipanema quer, Gisele Bündchen já fez (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO D). No entendimento do Entrevistado C:

Acho que ela (Gisele) simboliza prestígio, sucesso, *glamour*. E essas características são transferidas para o produto. Ela transfere para a marca uma emoção que o produto, sozinho, não tem.

Para o Entrevistado A, Gisele combina uma certa “sagacidade” com a descontração dos brasileiros. Mas, antes disso, ela carrega toda a imagem do mundo *fashion*. Outro aspecto considerado por ele muito importante é a imagem de independência de Gisele Bündchen, um elemento que “fala muito alto” para as mulheres nos dias de hoje. As mulheres andam em busca dessa independência, tanto financeira quanto emocional, e a Gisele tem essa imagem de uma mulher que venceu e conquistou o seu espaço (ENTREVISTADO A).

Segundo o Entrevistado B, Gisele Bündchen é um símbolo de moda no mundo todo, e principalmente de um conceito de moda como quebra de paradigmas, como algo que foge ao padrão convencional. O entrevistado ilustra este aspecto com o advento do surgimento de Gisele Bündchen para o mundo da moda, no qual o padrão eram as modelos muito magras e assexuadas. Gisele conquistou as passarelas e os holofotes rompendo com aquele padrão um tanto “andrógino” que dominava a moda e inaugurando um novo período, no qual as modelos são *sexies*, têm formas, mas, principalmente, têm personalidade, carisma.

Depois de Gisele as modelos deixaram de ser um mero “apoio animado” para as roupas. Elas vestem as roupas, literalmente, no sentido de emprestar às coleções beleza, força, sensualidade, identidade. Gisele é o ponto alto de qualquer desfile, independentemente da marca que esteja vestindo. A marca que coloca Gisele na passarela tem garantia de atenção da imprensa especializada, das revistas de fofocas, da mídia em geral, e não por causa da coleção que está apresentado, mas mesmo *apesar* dela. Se os produtos depois vão vender ou não, depende de outras coisas, da competência dos estilistas, da área comercial, mas a atenção está garantida. Aonde a Gisele chega, em qualquer parte do mundo, tudo pára (ENTREVISTADO B).

No entendimento do Entrevistado D, Gisele Bündchen é um “ícone total”. Dentre as celebridades brasileiras, para este entrevistado, ninguém atualmente possui tanto reconhecimento no mundo quanto Gisele. Ele salienta este aspecto citando a oportunidade em que Gisele Bündchen foi convidada para agitar a bandeira quadriculada de chegada do Grande Prêmio (GP) de Fórmula 1 no Brasil, privilégio que tivera sido concedido no ano anterior a Pelé, reconhecido globalmente como o maior jogador de futebol de todos os tempos e escolhido o “Atleta do Século”, representando a maior personalidade esportiva do Século XX.

Gisele foi escolhida, a exemplo de Pelé, por ser uma celebridade amplamente reconhecida nos 130 países para os quais a Fórmula 1 é transmitida. Depois de Pelé e Gisele, ninguém mais foi convidado para a bandeirada final do GP Brasil, pois nenhuma outra celebridade nacional, na avaliação dos organizadores da Prova, possui esta mesma imagem

“icônica” destas duas celebridades. O entrevistado salienta a expressiva força da imagem de Gisele Bündchen quando comparada, especialmente, a Pelé, ídolo de um dos esportes mais populares do mundo, enquanto Gisele atua no mundo da moda que, a princípio, deveria ser elitizado e restrito à parcela mais informada da população. Mas Gisele rompe essa barreira e democratiza, inclusive, a moda (ENTREVISTADO D).

O Entrevistado D também cita a recente escolha de Gisele para ser Embaixadora da ONU, em setembro de 2009. Em termos de comparação, os outros Embaixadores são Nelson Mandela, Oprah Winfrey e Angelina Jolie, “rostos e nomes reconhecidos e de elevado prestígio em qualquer canto do planeta. Para mim, é a prova final – se ainda precisava alguma, de que Gisele é um ícone” (ENTREVISTADO D).

Nesta mesma linha de raciocínio, o Entrevistado B assegura que Gisele Bündchen é um ícone inquestionável, comparando-a a Ayrton Senna e Pelé. Para este entrevistado, Gisele é um ícone no sentido de que representa em qualquer parte do mundo um símbolo de moda, sensualidade, prestígio e “brasilidade”. Gisele simboliza o Brasil de forma extremamente positiva, ressaltando os aspectos do País reconhecidos internacionalmente, como beleza, sensualidade, simplicidade e talento (ENTREVISTADO B).

Para a marca Ipanema, esta “iconicidade” de Gisele Bündchen reforça o DNA da marca, traduzido em variedade de opções, valor de moda e diversificação. Gisele reforça o valor da operação de globalização ou de internacionalização da marca Ipanema, pois onde quer que a marca chegue é antecedida e imediatamente reconhecida e valorizada por estar associada à imagem da modelo, e isto tanto no “circuito *fashion*” quanto nos mercados mais populares (ENTREVISTADO B).

Na opinião do Entrevistado E, Gisele Bündchen simboliza...

[...] o sucesso. A Gisele é um ícone. Ela deixou seu registro na história do Brasil e da moda no mundo. É um exemplo de brasileiro que deu certo, que alcançou o sucesso internacionalmente e, por isso, para muitos, representa a concretização de um sonho.

Para este entrevistado, Gisele Bündchen também representa uma fonte de inspiração, fazendo com que as pessoas passem a acreditar que seus sonhos podem se realizar. “As pessoas devem pensar: se uma menina que saiu de uma cidadezinha no interior do Rio Grande do Sul conquistou o mundo, então tudo é possível” (ENTREVISTADO E).

De acordo com o Entrevistado A, não resta dúvida de que Gisele Bündchen é um ícone. Ele cita como dado para fundamentar sua resposta a longevidade da carreira da modelo

e o patrimônio que ela construiu ao longo deste tempo. Para este entrevistado, Gisele se tornou um ícone por ter ultrapassado o que ele chama de “império das marcas”, no sentido de que sua imagem tem uma personalidade própria, que independe das marcas que ela representa. Hoje, Gisele Bündchen é uma marca, e uma marca com uma personalidade e um posicionamento próprios.

5.3.7 Principais Resultados da Associação da Marca Ipanema com Gisele Bündchen

A Grendene, por se tratar de uma questão estratégica, não costuma divulgar dados financeiros de suas marcas. Entretanto, os resultados da associação da marca Ipanema com a celebridade Gisele Bündchen são considerados extremamente positivos, por todos os entrevistados. O Entrevistado C salienta a longevidade desta parceria como um dos fatores que atestam seu sucesso.

Iniciamos esta parceria em 2002. Um projeto que está em seu sétimo ano e já com lançamentos prontos para o oitavo, reinventado em nível de produto, tem de haver um grande reconhecimento do seu valor. Tem de ser uma história de sucesso. Nos primeiros anos o resultado em termos de volume de vendas foi maior, mas de qualquer forma continua sendo um projeto com potencial de faturamento de R\$50 a R\$70 milhões por ano (ENTREVISTADO C).

Em relação aos ganhos de imagem, o Entrevistado C cita como exemplo, principalmente, os resultados obtidos no mercado externo. Segundo ele, a conquista de espaços em mercados tais como Espanha, França, Alemanha e Austrália é devida, fundamentalmente à imagem de Gisele e sua presença nos eventos de lançamento da marca, que garantiram a visibilidade necessária para gerar interesse pela linha de produtos Ipanema nestes mercados. “De outro modo, até a gente conseguir explicar o que era a Ipanema, que se tratava de um chinelinho feito lá em Sobral... imagina o tempo” (ENTREVISTADO C).

Na mesma direção, o Entrevistado D afirma que os resultados, tanto em termos financeiros quanto de imagem foram totalmente positivos, uma vez que a marca Ipanema, sozinha, não teria apresentado os mesmos resultados sem estar associada à Gisele. Para este entrevistado, Gisele Bündchen mostrou, ao longo do tempo, que sua principal competência é alavancar resultados para as empresas, as marcas e os produtos aos quais se associa, e que este é seu grande diferencial em relação às demais modelos e que a levou a ser chamada de

übermodel, uma modelo acima das *tops*, em uma categoria à parte da qual ela é a única representante.

Segundo o Entrevistado E, a marca Gisele Bündchen foi construída e reforçada ao longo destes quinze anos justamente porque suas campanhas publicitárias convertiam-se sempre em grandes sucessos de vendas. Ter um produto que leva seu nome é a confirmação da força de sua imagem, e o sucesso de vendas das sucessivas coleções já lançadas atesta o quanto a parceria entre Grendene e Gisele deu certo (ENTREVISTADO E).

De acordo com o Entrevistado A, os resultados foram muito positivos tanto em termos de imagem quanto financeiros. No entanto, no entendimento deste entrevistado, os resultados parecem ser superiores em volume de vendas àqueles obtidos em relação à imagem da marca Ipanema, em função da excessiva força e personalidade da “marca” Gisele Bündchen. Segundo ele, a identidade de Gisele Bündchen é tão expressiva que ela chega até a suplantar as marcas às quais se associa.

As pessoas vêem um comercial ou um anúncio com a Gisele e podem nem reparar em que produto está sendo anunciado, tal é o patamar que ela atingiu. Neste caso, nossa grande vantagem é ter o único produto licenciado Gisele Bündchen no mundo. Mas o resultado em termos de transferência para a imagem da marca Ipanema como um todo não é tão expressivo quanto poderia ser (ENTREVISTADO A).

De qualquer forma, isto não é considerado um problema pelos executivos entrevistados, uma vez que o objetivo principal da operação Grendene é justamente atingir grandes volumes com margens de lucro expressivas. Neste sentido, “o DNA da Grendene combina perfeitamente com o de Gisele” (ENTREVISTADO D). Nas palavras do Entrevistado B:

[...] se não vender milhões de pares, não combina com a Grendene. A principal força da nossa imagem está justamente em mostrar para o lojista que somos um excelente negócio. O melhor negócio. No final das contas, essa é a imagem que vale na nossa operação, e para isto a Gisele é perfeita. Fazer moda na Grendene significa agradar milhões de consumidores ao mesmo tempo.

O Entrevistado C, por fim, reforça este conceito quando afirma que “para o lojista, Grendene é sinônimo de dinheiro no caixa. Esse é o nosso maior patrimônio. E se Grendene vier associada à Gisele, que comprovadamente alavanca as vendas, aí é só correr pro abraço”.

5.3.8 Gisele Bündchen em uma Palavra ou Frase para o Grupo A

A todos os entrevistados do Grupo A foi solicitado, ao final das entrevistas, que definissem Gisele Bündchen em uma única palavra ou frase. Sendo assim, a Figura 32 resume as respostas deste grupo de entrevistados.

As diferentes definições de Gisele Bündchen refletem as percepções que foram percebidas nas entrevistas individuais em profundidade. Cada um dos entrevistados define Gisele de acordo com os diferentes pontos-de-vista que podem ser percebidos em seus discursos, cada um enfatizando aspectos da imagem da modelo que retratam diferentes faces de sua personalidade, ou ainda os atributos mais valorizados de sua imagem em relação à sua associação à imagem da marca Ipanema.

Entrevistados	Definição de Gisele Bündchen
A	Pimenta tropical
B	Irreverência
C	Prestígio
D	<i>The best</i>
E	Determinação

Figura 32 – Definição de Gisele Bündchen em uma palavra ou frase para o Grupo A
Fonte: Elaborada pelo autor.

5.4 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO B

Como no caso das entrevistas realizadas com os informantes-chave do Grupo A, as entrevistas com os integrantes do Grupo B foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Por conseguinte, a Figura 33 apresenta o tempo de duração de cada uma das entrevistas realizadas com os integrantes do Grupo B, o tempo de duração médio das entrevistas, a data e o local em que foram realizadas.

Entrevistados	Duração da Entrevista	Data de Realização	Local de Realização
F	1h 13min	30/09/2009	São Paulo – SP
G	1h 01min	01/10/2009	São Paulo – SP
H	1h 08min	01/10/2009	São Paulo – SP
I	1h 02min	02/10/2009	São Paulo – SP
J	1h 15min	02/10/2009	São Paulo – SP
Duração Média	1h 08min	-	-

Figura 33 – Informações sobre as entrevistas do Grupo B

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados provenientes da pesquisa.

5.4.1 Benefícios da Associação com a Marca Ipanema Gisele Bündchen

Para a maioria dos entrevistados, o principal benefício obtido com a associação dos projetos ambientais com a imagem de Gisele Bündchen é o “direcionamento dos holofotes” (ENTREVISTADO G; ENTREVISTADO H), no caso, para a causa da preservação ambiental. Segundo o Entrevistado I, Gisele Bündchen é uma celebridade internacional e tê-la apoiando um projeto ligado à preservação contribui para a visibilidade da causa.

Para o Entrevistado J, a participação de Gisele agrega valor à marca da ONG apoiada, contribuindo de forma decisiva para o aumento da credibilidade dos projetos e a conseqüente ampliação da geração de renda. A associação entre a marca Ipanema Gisele Bündchen e os projetos de preservação ambiental acarreta em benefícios recíprocos. Ter Gisele Bündchen como porta-voz de uma causa gera visibilidade e notoriedade para a causa, além das vantagens financeiras, ao mesmo tempo em que gera interesse e identificação do público em geral com a marca, agregando valor e impulsionando as vendas (ENTREVISTADO F).

Todos os entrevistados salientaram a relevância da participação da Grendene por viabilizar a participação de Gisele Bündchen nos projetos ambientais e por direcionar recursos e esforços para a preservação e recuperação de recursos ambientais. O Entrevistado J destacou, ainda, a importância da visibilidade nacional e internacional das causas ambientais propiciada pelo grande volume de exposição na mídia assegurado pelas campanhas assinadas pela Grendene com a marca Ipanema Gisele Bündchen.

Para as ONGs pesquisadas, a receita gerada pelo chamado Marketing Relacionado à Causas ainda representa uma parcela ínfima de seu faturamento. Neste sentido, a associação com a marca Ipanema Gisele Bündchen tem também um caráter “educativo”, segundo os Entrevistados H e J, uma vez que demonstra para outras empresas e marcas as possibilidades de apoio a causas socioambientais e os benefícios mútuos gerados.

Estes benefícios podem ser traduzidos tanto em termos de ampliação de receitas para as ONGs, que serão utilizadas em seus respectivos projetos que beneficiam a natureza e, por extensão, a própria sociedade, quanto em termos da imagem das marcas apoiadoras, que se beneficiam das associações positivas geradas nos mercados consumidores em função da identificação destas marcas com a sustentabilidade e a responsabilidade social (ENTREVISTADO F; ENTREVISTADO I).

5.4.2 Atributos Relacionados à Imagem da Marca Ipanema Gisele Bündchen

A marca Ipanema, da Grendene, e a celebridade endossante, Gisele Bündchen, acrescentam principalmente credibilidade às causas apoiadas e, consequentemente, às ONGs dedicadas às referidas causas. Quando uma empresa com a liderança e representatividade da Grendene e uma celebridade com representatividade internacional se aliam a um projeto, reforçam a imagem de competência e seriedade destes projetos, amplificando junto a outras organizações e ao cidadão comum a importância da preocupação e de ações efetivas com relação à sustentabilidade (ENTREVISTADO G; ENTREVISTADO H).

Segundo o Entrevistado J, a Grendene, representada na marca Ipanema, é fundamental no repasse de recursos para os projetos ambientais, enquanto que Gisele Bündchen, como celebridade, demonstra por meio de seu comportamento exemplar um modelo a ser seguido por todos. De acordo com este entrevistado, ao abraçar a causa das águas, a marca Ipanema Gisele Bündchen torna-se um *case* a ser imitado de seriedade, comprometimento e engajamento para outras marcas e organizações.

O entrevistado I salienta que os principais atributos da imagem de Gisele Bündchen que contribuem para a causa ambiental são seu ativismo ecológico verdadeiro, que se converte em credibilidade, além da beleza e do *glamour* da celebridade, que amplificam a

visibilidade das ações. Para este mesmo entrevistado, a marca Ipanema contribui principalmente com sua projeção internacional e com uma linha de produtos democrática, que é acessível a todos e contribui com a geração de receita para os projetos apoiados.

Todos os entrevistados destacam como aspecto fundamental a representatividade global da marca Ipanema Gisele Bündchen, que potencializa o alcance das causas defendidas pelas ONGs apoiadas pelas campanhas da marca. Alguns dos projetos são relativamente conhecidos no território nacional, mas após a associação com a marca Ipanema Gisele Bündchen, viram suas “marcas” reconhecidas mundialmente, por um público que normalmente não é o alvo específico de seus esforços de comunicação.

Sendo assim, um atributo relevante destacado pela maioria dos entrevistados é a visibilidade da marca, bem como as associações positivas, geradas também internacionalmente, das imagens tanto de Ipanema (a praia) quanto da modelo Gisele Bündchen. Para o Entrevistado F, esta identificação das ONGs apoiadas com imagens que suscitam emoções agradáveis, contribui para amplificar o apelo emocional que as causas socioambientais já geram, somando a este apelo emocional uma aura de *glamour* que auxilia a levar as mensagens desejadas a um público mais amplo.

5.4.3 Complementaridade entre as Marcas Associadas

A Grendene, a Gisele Bündchen e as ONGs parceiras têm em suas marcas o seu principal ativo. Ao trabalharem em cooperação, cada uma delas empresta suas principais competências às outras, amplificando os resultados que cada uma seria capaz de atingir isoladamente. Estas marcas associadas geram mais valor, uma vez que evocam associações que, somadas, as destacam de forma muito mais evidente aos olhos do mercado (ENTREVISTADO J).

Este aspecto também é ressaltado pelo Entrevistado I. Para ele, os projetos ambientais carecem de recursos e de visibilidade que podem ser providos pela marca Ipanema Gisele Bündchen e esta, por sua vez, ganha credibilidade e a possibilidade de associações positivas por parte dos consumidores ao se mostrar associada a causas socioambientais. Assim sendo,

todas juntas cumprem suas missões e atendem aos anseios emergentes da sociedade (ENTREVISTADO I).

Segundo o Entrevistado H,

[...] cada uma tem seu papel e o importante é justamente trabalharem juntas, colaborando com suas fortalezas. A SOS Mata Atlântica tem o conhecimento e os caminhos (seus projetos) para que a melhoria da situação da Mata Atlântica aconteça. A Grendene tem os recursos financeiros e seu poder de comunicação para viabilizar o alcance que a iniciativa necessita. E Gisele Bündchen tem a capacidade de mobilizar corações e mentes para esta causa.

Para o Entrevistado E a associação da marca Ipanema Gisele Bündchen com as causas socioambientais se converte em maior visibilidade, sensibilização e mobilização que acabam por gerar uma maior identificação do consumidor com a marca. Esta identificação, por sua vez, provoca um interesse pela marca que se traduz em faturamento, parte do qual é revertido para ações de sustentabilidade que realimentam todo o processo. Em suas palavras, “uma mão lava a outra e as duas lavam a alma” (ENTREVISTADO E).

5.4.4 O Simbolismo de Gisele Bündchen

As percepções dos entrevistados do Grupo B com relação ao simbolismo de Gisele Bündchen apresentam uma série de aspectos comuns. Todos os entrevistados destacaram o comportamento exemplar da modelo como uma característica relevante de sua imagem e que contribui para a credibilidade das causas socioambientais que apóia.

O Entrevistado J destaca que, de todas as modelos de maior visibilidade, Gisele Bündchen é a que apresenta a maior retidão em seu comportamento, demonstrando uma seriedade exemplar e um padrão ético digno de reconhecimento. Segundo este entrevistado, em função deste padrão de comportamento Gisele simboliza seriedade, comprometimento e engajamento, bem como denota um espírito inovador ao emprestar sua imagem a uma boa causa.

Para o Entrevistado H, ela simboliza muitas coisas. É um ícone de beleza certamente, mas também símbolo de conquista, de sucesso, de garra e determinação. Este entrevistado também destaca que Gisele é uma brasileira que conquistou o mundo sem esquecer suas

origens e seus princípios, o que contribui para gerar uma grande identificação dos consumidores com a modelo.

No entendimento do Entrevistado I, Gisele Bündchen é um ícone da moda e uma celebridade global que serve como exemplo de seriedade, comprometimento e profissionalismo. O Entrevistado F reforça esta imagem de símbolo de profissionalismo associada à Gisele Bündchen, acrescentando que a modelo também é um símbolo de sucesso, uma vez que possui um verdadeiro “toque de Midas”, gerando um volume inquestionável de negócios para todas as empresas e marcas às quais se associa.

Para este Grupo de entrevistados, o simbolismo de Gisele Bündchen é associado, eminentemente, às causas da sustentabilidade e da responsabilidade social, refletindo suas próprias preocupações, em função das posições que ocupam. Desse modo, é possível perceber uma ênfase maior em associações relacionadas com credibilidade, comprometimento, ética e retidão, diferentemente das associações elaboradas pelos entrevistados do Grupo A.

5.4.5 Principais Resultados da Associação com a Marca Ipanema Gisele Bündchen

Os resultados destacados pelas ONGs parcerias em relação à associação com a marca Ipanema Gisele Bündchen se referem tanto ao aspecto financeiro – convertido em benefícios sociais e ambientais – quanto à questão da visibilidade dos projetos junto ao meio empresarial e à opinião pública, consubstanciado em ampliação do interesse e da participação em ações de responsabilidade socioambiental e de sustentabilidade.

O Entrevistado J pontua que o apoio da marca Ipanema Gisele Bündchen propiciou um complemento de receita que possibilitou a finalização da construção de cisternas no Nordeste do País, que beneficiarão centenas de famílias. O entrevistado, em acréscimo, salienta que as campanhas da linha de produtos geraram uma exposição e divulgação da marca WWF Brasil, até então inédita, convertendo-se em um *case* para a Organização.

Em relação aos resultados obtidos, o Entrevistado H afirma que:

[...] um dos objetivos era levar o tema da Mata Atlântica para outros espaços além daqueles que normalmente já se preocupam com o meio ambiente. Com esta ação, a causa da Mata Atlântica foi comentada mundo afora, até em revistas de celebridades, colunas sociais e uma série de outros veículos

de comunicação. Então, muitas pessoas que vão ler um veículo deste em seu momento de lazer são surpreendidas por este aprendizado ambiental apresentado pela modelo.

Para o Entrevistado G, a associação com a marca Ipanema Gisele Bündchen foi convertida em benefícios financeiros para os projetos apoiados e visibilidade para a causa, por meio das diversas mídias utilizadas nas campanhas, fazendo com que a organização fosse objeto de notícias no mundo todo em vários idiomas. Além disso, esta parceria auxiliou a “abrir portas” com outras empresas da iniciativa privada, uma vez que foi revertida em um significativo aumento da credibilidade da Organização.

O Entrevistado I informa que ainda não é possível comentar, com propriedade, os resultados obtidos, uma vez que a parceria da ONG que representa com a marca Ipanema Gisele Bündchen ainda é bastante recente, pois a campanha que apóia sua causa estreou na mídia na metade de setembro de 2009, e a entrevista foi realizada na primeira semana de outubro. De qualquer forma, já é possível perceber a potencialidade em termos de resultados financeiros, pois as sandálias são comercializadas nas lojas mantidas pelo Projeto Tamar e, segundo este entrevistado, a procura pelos produtos tem sido excelente. A expectativa com relação à exposição da causa em âmbito nacional e internacional é bastante positiva, principalmente por contar com uma celebridade global como porta-voz da Organização.

O Entrevistado H informa que, até o momento da entrevista, a parceria com Ipanema Gisele Bündchen propiciou o plantio de 25.500 mudas de árvores por intermédio do projeto Florestas do Futuro, que objetiva a recuperação de áreas degradadas da Mata Atlântica. Segundo ele, desta forma:

[...] juntas, SOS Mata Atlântica, Grendene e Gisele Bündchen estão demonstrando na prática ações de conscientização (por meio da divulgação) e de restauração (por meio do programa Florestas do Futuro), dando visibilidade para estas atitudes de tal forma a incentivar que outras empresas, personalidades ou qualquer cidadão tomem atitudes semelhantes.

5.4.6 Gisele Bündchen em uma Palavra ou Frase para o Grupo B

A exemplo do que ocorreu com os entrevistados do Grupo A, também aos entrevistados do Grupo B foi solicitado que descrevessem Gisele Bündchen em uma palavra ou frase. Os resultados são igualmente apresentados na Figura 34.

Neste caso, também é possível perceber que os entrevistados associam à personalidade de Gisele Bündchen os atributos que são mais relevantes para suas respectivas causas, assumindo, então, uma perspectiva diferente daquela adotada pelos entrevistados do Grupo A, como se pode perceber no Figura 34.

Entrevistados	Definição de Gisele Bündchen
F	Legitimidade
G	Ícone
H	Sucesso
I	A combinação da beleza com a elegância
J	Exemplo

Figura 34 – Definição de Gisele Bündchen em uma palavra ou frase para o Grupo B
Fonte: Elaborada pelo autor.

5.5 QUADRO-RESUMO DAS ENTREVISTAS

Com a finalidade de criar um esquema de identificação mais “intuitivo” e didático das diferentes dimensões e/ou categorias de análise com seus principais conteúdos, especificando as principais convergências e divergências entre os Grupos A e B, foi desenvolvido o quadro-resumo apresentado na Figura 35.

Neste quadro são descritas as principais percepções de ambos os grupos de entrevistados em relação às diferentes dimensões identificadas no processo de condução e transcrição das entrevistas, permitindo comparações e auxiliando a análise das similaridades e diferenças entre as referidas percepções, auxiliando a compreensão de sua relevância no processo de gestão estratégica da marca.

Dimensões de Análise	Percepções do Grupo A	Percepções do Grupo B
Imagem da Marca	<p>Possui forte elemento ou apelo emocional;</p> <p>Percepção figurativa que desperta uma série de associações, que podem ser evocadas por uma memória ou sensação associada a uma determinada palavra ou imagem.</p>	<p>Evoca associações que a destacam de forma muito mais evidente aos olhos do mercado;</p> <p>Propicia maior visibilidade, sensibilização e mobilização que acabam por gerar uma maior identificação do consumidor com a marca.</p>
Complementaridade	<p>Ipanema (a praia) e Gisele Bündchen são dois ícones internacionais. Neste sentido, é uma associação que dispensa explicações. Ambos são símbolos do Brasil reconhecidos globalmente;</p>	<p>Ao trabalharem em cooperação, cada uma das marcas empresta suas principais competências às outras, amplificando os resultados que cada uma seria capaz de atingir isoladamente.</p>
Posicionamento	<p>Posicionamento como emoção que gera identificação com o <i>target</i>;</p> <p>Posicionamento como duração, em congruência com a estratégia do negócio;</p> <p>Posicionamento como posição, demarcando um espaço privilegiado em relação à concorrência.</p>	<p>Gera uma maior identificação do consumidor com a marca;</p> <p>Reflete a missão da organização;</p> <p>Decorrente das escolhas e das ações;</p> <p>Relação entre as mensagens emitidas e a compreensão do público.</p>
Simbolismo	<p>Gisele simboliza o Brasil de forma extremamente positiva, ressaltando os aspectos do País reconhecidos mundialmente, como beleza, sensualidade, simplicidade e talento.</p>	<p>Gisele simboliza seriedade, comprometimento e, acima de tudo, engajamento, bem como denota um espírito inovador ao emprestar sua imagem a uma boa causa.</p>
Celebridade Endossante	<p>Respaldo à imagem desejada para a marca;</p> <p>Possibilidade de expansão internacional, utilizando uma única imagem com representatividade global;</p> <p>Fonte de vantagem competitiva;</p> <p>Agrega valor, uma “imagem residual”</p> <p>Encurta o caminho entre a</p>	<p>Agrega um “toque de Midas”, gerando um volume inquestionável de negócios para todas as empresas e marcas às quais se associa;</p> <p>Direciona os holofotes, amplificando a visibilidade das ações;</p> <p>Ter Gisele Bündchen como porta-voz de uma causa gera visibilidade e notoriedade, além das vantagens</p>

Celebridade Endossante	<p>mensagem do fabricante e a percepção dos consumidores;</p> <p>Predispões os consumidores a pagar um preço-prêmio por produtos que venham acrescidos de um valor emocional, resultando tanto em aumento do volume de negócios quanto da rentabilidade destes negócios.</p>	<p>financeiras;</p> <p>Proporciona maior visibilidade, sensibilização e mobilização que acabam por gerar uma maior identificação do consumidor com a marca, que se traduz em faturamento.</p>
Resultados	<p>Os resultados, tanto em termos financeiros quanto de imagem foram totalmente positivos, uma vez que a marca Ipanema, sozinha, não teria apresentado os mesmos resultados sem estar associada à Gisele;</p> <p>Reforça a imagem da Grendene de ser um excelente negócio para o lojista.</p>	<p>Benefícios financeiros para os projetos apoiados e visibilidade para a causa;</p> <p>Ajudou a “abrir portas” com outras empresas da iniciativa privada, uma vez que foi revertida em um significativo aumento da credibilidade dos projetos socioambientais.</p>
Definição da Celebridade	<p>Pimenta tropical;</p> <p>Irreverência;</p> <p>Prestígio;</p> <p><i>The Best</i>;</p> <p>Determinação.</p>	<p>Legitimidade;</p> <p>Ícone;</p> <p>Sucesso;</p> <p>A combinação da beleza com a elegância;</p> <p>Exemplo.</p>

Figura 35 – Quadro-resumo das dimensões de análise e seus principais conteúdos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações provenientes das entrevistas.

6 PESQUISA DOCUMENTAL

Como descrito anteriormente, a pesquisa documental tem por propósito validar as informações obtidas nas entrevistas individuais em profundidade, pois, segundo Flick (2004), as entrevistas e as narrativas tornam acessíveis apenas os relatos das práticas, e não as próprias práticas em si.

Como a veiculação dos conteúdos que realizam a transferência dos significados simbólicos da celebridade endossante para a imagem da marca se dá por meio de anúncios impressos e/ou eletrônicos e outras peças ou materiais de comunicação, estas foram analisadas para verificar sua compatibilidade com as narrativas descritas no capítulo anterior.

As narrativas obtidas durante o processo das entrevistas individuais em profundidade sobre a formulação da estratégia, da segmentação e do posicionamento de mercado e os simbolismos associados à imagem de Gisele Bündchen foram confrontadas com os materiais de comunicação desenvolvidos para a marca Ipanema Gisele Bündchen, comparando as referidas narrativas com a execução da estratégia formulada por meio das ações de comunicação.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

Para os propósitos desta pesquisa, foram utilizadas todas as peças de comunicação impressas e/ou eletrônicas desenvolvidas para a campanha da marca Ipanema Gisele Bündchen em 2006, ano em que teve início o processo de internacionalização da marca. A campanha selecionada recebeu a denominação Y Ikatu Xingu, em referência ao projeto socioambiental selecionado pela modelo e pela Grendene. Todas as campanhas desenvolvidas posteriormente, entre os anos de 2007 a 2009, seguem a mesma estrutura e conceito, variando unicamente o projeto apoiado e, conseqüentemente, a instituição (ONG) patrocinada.

O conjunto de documentos ou materiais é composto por filmes para televisão (propagandas), anúncios para revistas, peças de comunicação para lojistas e formadores de opinião, embalagens e *tags* (etiquetas) de produto, e materiais de ponto-de-venda (MPVs) como expositores, *totens*, *displays*, *banners* e sinalizadores. Também foram analisados os produtos desenvolvidos para esta coleção, e que são compreendidos, nesta pesquisa, como veículos de significado.

De forma complementar, foi pesquisada a repercussão da campanha em veículos nacionais e internacionais, o que possibilitou avaliar os resultados da campanha em termos de visibilidade e de reforço de associações positivas desenvolvidas junto ao mercado em relação à marca Ipanema Gisele Bündchen.

6.2 ANÁLISE DA CAMPANHA Y IKATU XINGU

6.2.1 Estruturação da Campanha

O ano de 2006 marca o início do processo de internacionalização da marca Ipanema Gisele Bündchen, bem como a primeira incursão da marca no campo da sustentabilidade, associando a marca a um projeto do Instituto Socioambiental (ISA) denominado Y Icatu Xingu, que pode ser traduzido como – Salve a Água Boa do Xingu, destinado à preservação das nascentes do Rio Xingu e à recuperação das matas que protegem o curso de suas águas. Esta causa era emblematicamente defendida pelos índios da Tribo Kisêdjê, histórico povo guardião da floresta e da natureza, que foi visitada em 2004 por Gisele Bündchen e Leonardo DiCaprio.

Dentre as alternativas analisadas, de somente utilizar a rica cultura dos povos indígenas como referencial estético para os produtos e para a campanha de comunicação, ou associar a marca a uma causa socioambiental relevante mundialmente e repleta de associações positivas – pureza, beleza, natureza, fertilidade, bem-estar – a Grendene e Gisele Bündchen, conjuntamente, optaram pela segunda alternativa.

6.2.2 A Linha de Produtos

Inicialmente, os estilistas da empresa realizam uma oficina de *design* com os índios da Tribo Kisêdjê, da qual são originados os grafismos que foram utilizados na linha de produtos e nas peças de comunicação. Dos grafismos obtidos durante esta oficina, o que foi selecionado para ilustrar a campanha Y Ikatu Xingu foi o chamado *anhi ro küntêmtêm*, que pode ser entendido como – fiz uma espiral em mim mesmo.

Todos os grafismos originados durante a realização da oficina de design com os Kisêdjê são apresentados na Figura 36.

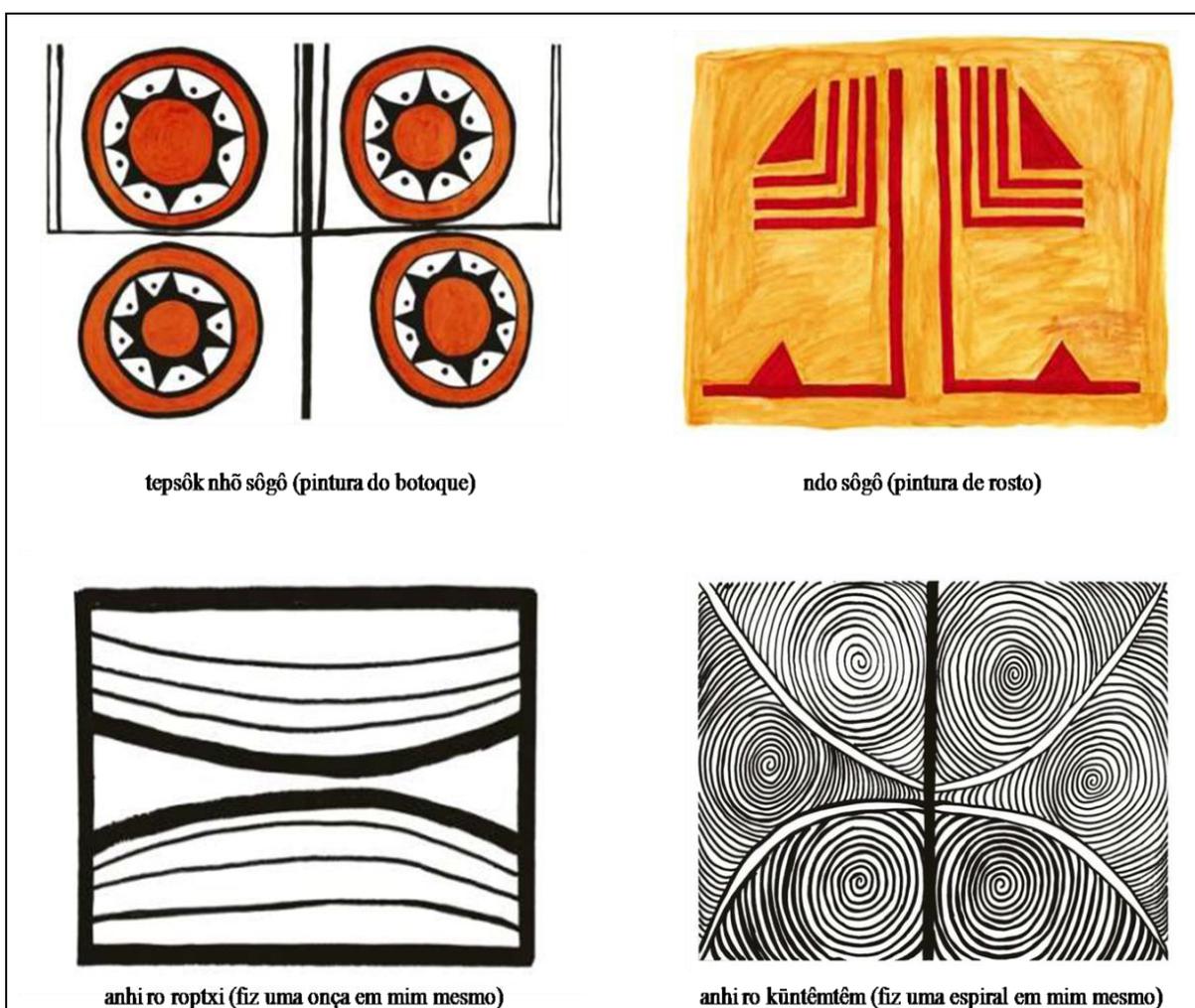


Figura 36 – Grafismos da oficina de design com a Tribo Kisêdjê

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

O grafismo selecionado serviu de inspiração, inicialmente, para a linha de produtos, composta de três diferentes modelos, que foram comercializados tanto no mercado nacional quanto no internacional. As sandálias da coleção Y Ikatu Xingu, além das variações de grafismo nas palmilhas, incorporam detalhes que remetem à cultura da Tribo Kisêdjê, como a forma de cruzamento e de amarração das tiras e o detalhe que imita uma peça desenvolvida artesanalmente em palha e couro que ornamenta todos os modelos, conforme demonstrado na Figura 37.



Figura 37 – Produtos da coleção Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

Para imprimir maior veracidade à campanha, as filmagens do comercial para televisão aconteceram na própria aldeia dos Kisêdjê, com índios reais, integrantes da tribo, e a própria Gisele Bündchen, que foi maquiada também pelas próprias índias da tribo, com as tinturas desenvolvidas por elas, com materiais extraídos da natureza e processados de forma artesanal. Todo esse processo é ilustrado nas Figuras 38 e 39.



Figura 38 – Imagens ilustrativas das filmagens do comercial Y Ikatu Xingu
Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 39 – Caracterização de Gisele Bündchen
Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

6.2.3 A Comunicação da Campanha

As demais peças de comunicação da campanha foram todas desenvolvidas seguindo o mesmo conceito da linha de produtos e do filme (comercial), com o intuito de apresentar Gisele Bündchen como uma autêntica índia brasileira e a marca Ipanema associada a uma relevante causa ambiental capaz de provocar impacto, sobretudo, no mercado internacional.

Os anúncios para revistas e jornais apresentam, além da imagem da modelo e da marca, um selo do ISA e um texto explicativo, vinculando a marca Ipanema Gisele Bündchen à causa de preservação das águas do Rio Xingu e de suas matas ciliares. Foram desenvolvidos três diferentes anúncios, veiculados em revistas femininas, e um anúncio para revistas e jornais especializados em calçados.

Os anúncios e os textos explicativos da campanha, com a associação à causa das águas e da Tribo Kisêdjê, são apresentados nas Figuras 40 a 43.



Figura 40 – Série de anúncios da campanha Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

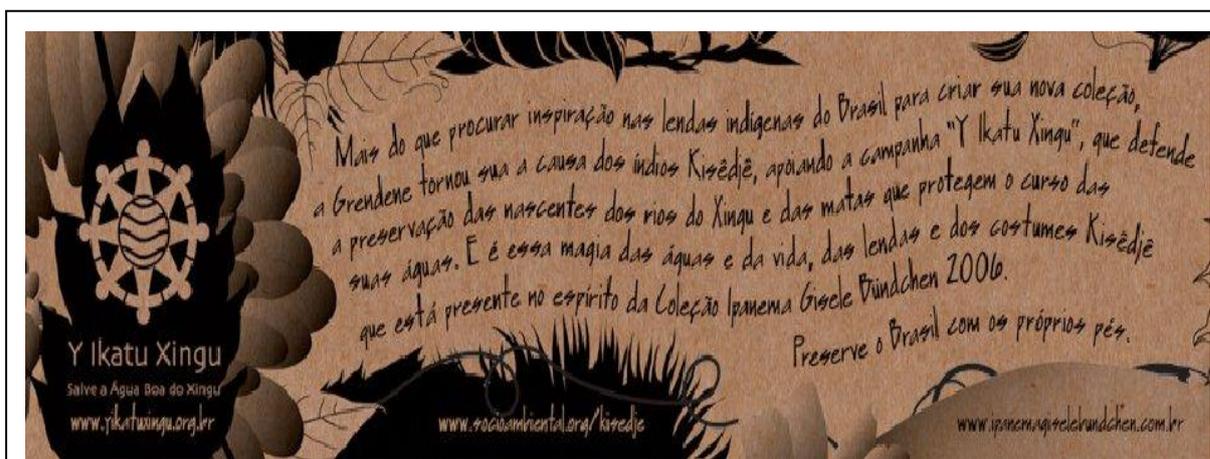


Figura 41 – Detalhe dos anúncios da campanha Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

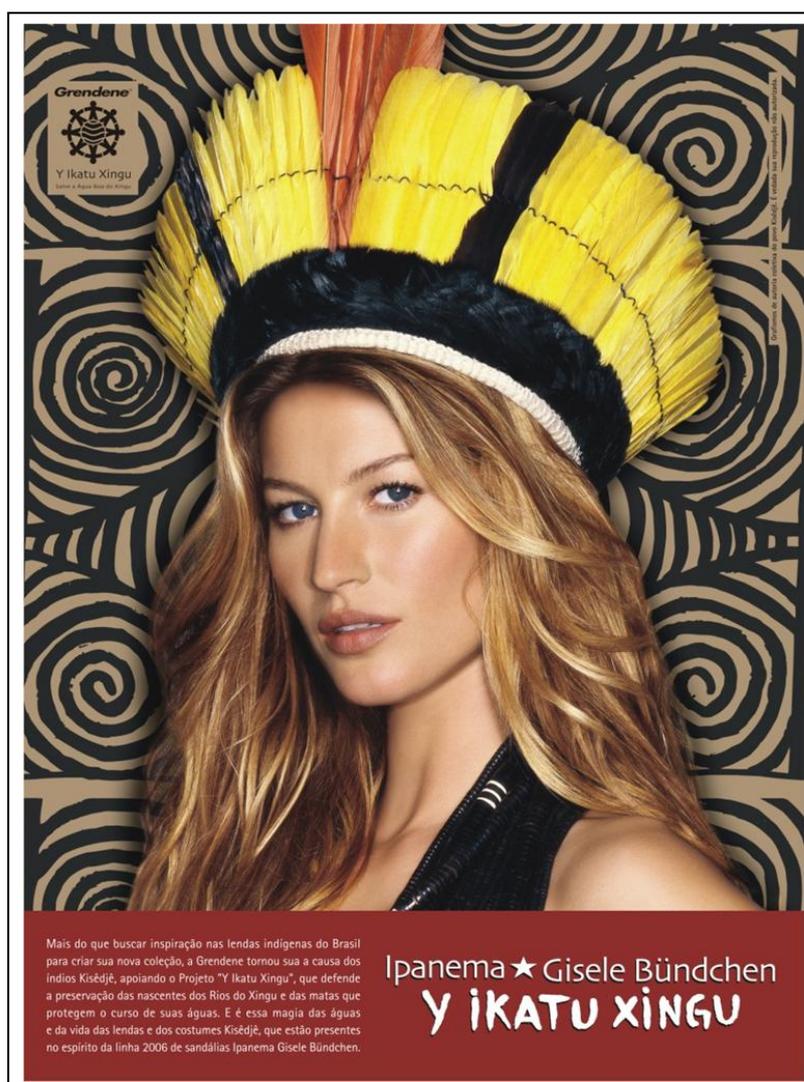


Figura 42 – Anúncio para jornais e revistas especializadas

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 43 – Detalhe do anúncio para jornais e revistas especializadas

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

As embalagens e os *tags* de produto também contêm informações sobre o apoio da marca Ipanema Gisele Bündchen ao ISA e à causa dos índios Kisêdjê, contando a lenda que deu origem ao grafismo utilizado nos produtos e a história dos Kisêdjê e sua tradição como protetores das florestas e das águas.

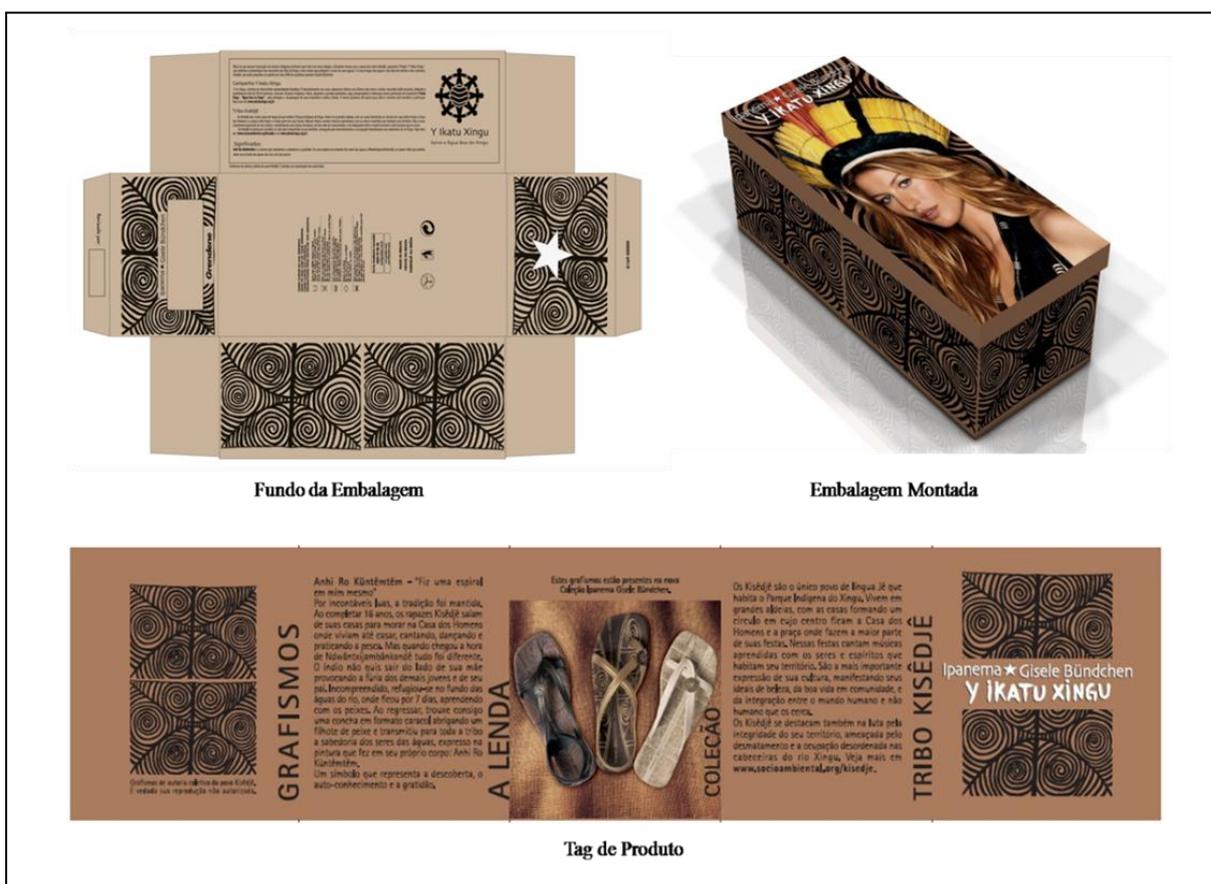


Figura 44 – Embalagem e tag da coleção Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

Os MPVs da campanha Y Ikatu Xingu foram desenvolvidos de forma a recriar nas lojas o “clima” de uma autêntica aldeia indígena, reproduzindo as imagens de Gisele Bündchen caracterizada como índia e os grafismos e materiais presentes nas lendas e no cotidiano dos Kisêdjê.

As peças têm um grande impacto visual, principalmente para os consumidores do mercado externo, para os quais o Brasil em geral, e a Amazônia em particular, representam um lugar exótico e misterioso, impressão reforçada pelas peças da campanha, conforme se pode perceber nas Figuras 45 e 46.



Figura 45 – Sinalizador e displays Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 46 – Expositores de produto Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

Também foi desenvolvido para esta campanha um *kit* especial distribuído para clientes e os chamados “formadores de opinião”, como forma de divulgação do apoio da marca Ipanema Gisele Bündchen ao projeto Y Ikatu Xingu e sua vinculação ao ISA. Este material tinha o propósito de reforçar a imagem de sustentabilidade da marca a um público diferenciado, capaz de amplificar a repercussão da campanha e conquistar adesões para a causa dos Kisêdjê. Esta peça contém um livreto explicativo e uma camiseta do projeto, conforme mostra a Figura 47.



Figura 47 – Kit para lojistas e formadores de opinião

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

Gisele Bündchen também se envolveu pessoalmente com a campanha, participando ativamente das ações de preservação do projeto Y Ikatu Xingu. As imagens da modelo literalmente vestindo a camiseta foram utilizadas em ações de Relações Públicas (RP), ajudando a reforçar a imagem de ativismo ecológico de Gisele e a associação da marca Ipanema Gisele Bündchen com ações de sustentabilidade e respeito ao meio ambiente.



Figura 48 – Material desenvolvido para ações de relações públicas

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

Um mini-documentário com apresentação de Gisele Bündchen sobre o projeto Y Ikatu Xingu foi produzido e exibido no programa GNT Fashion e nos canais MTV, Sony e TV Cultura, além de exibições em circuitos fechados durante os diversos eventos de lançamento da coleção ao redor do mundo.



Figura 49 – Mini-documetário Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 50 – Plantio da primeira muda relacionada ao projeto Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

6.2.4 A Repercussão da Campanha ao Redor do Mundo

A campanha repercutiu no mundo inteiro. O “pacote” contendo a marca Ipanema, a modelo Gisele Bündchen e os índios Kisêdjê em pouco tempo ganhou uma infinidade de espaços de publicidade espontânea em revistas, jornais e *sites* no Brasil e no exterior.

O propósito da Grendene de construir uma marca global começava a tomar forma, e o endosso de Gisele Bündchen à marca Ipanema, somado ao apelo ecológico do apoio à causa indígena gerou um impacto profundo em todos os mercados nos quais a marca passou a ser comercializada, como é possível perceber nas Figuras 51 a 55, que ilustram a repercussão da campanha.



Figura 51 – Publicidade em jornais nacionais
Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 52 – Publicidade em sites nacionais
Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 53 – Publicidade em revistas internacionais
Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

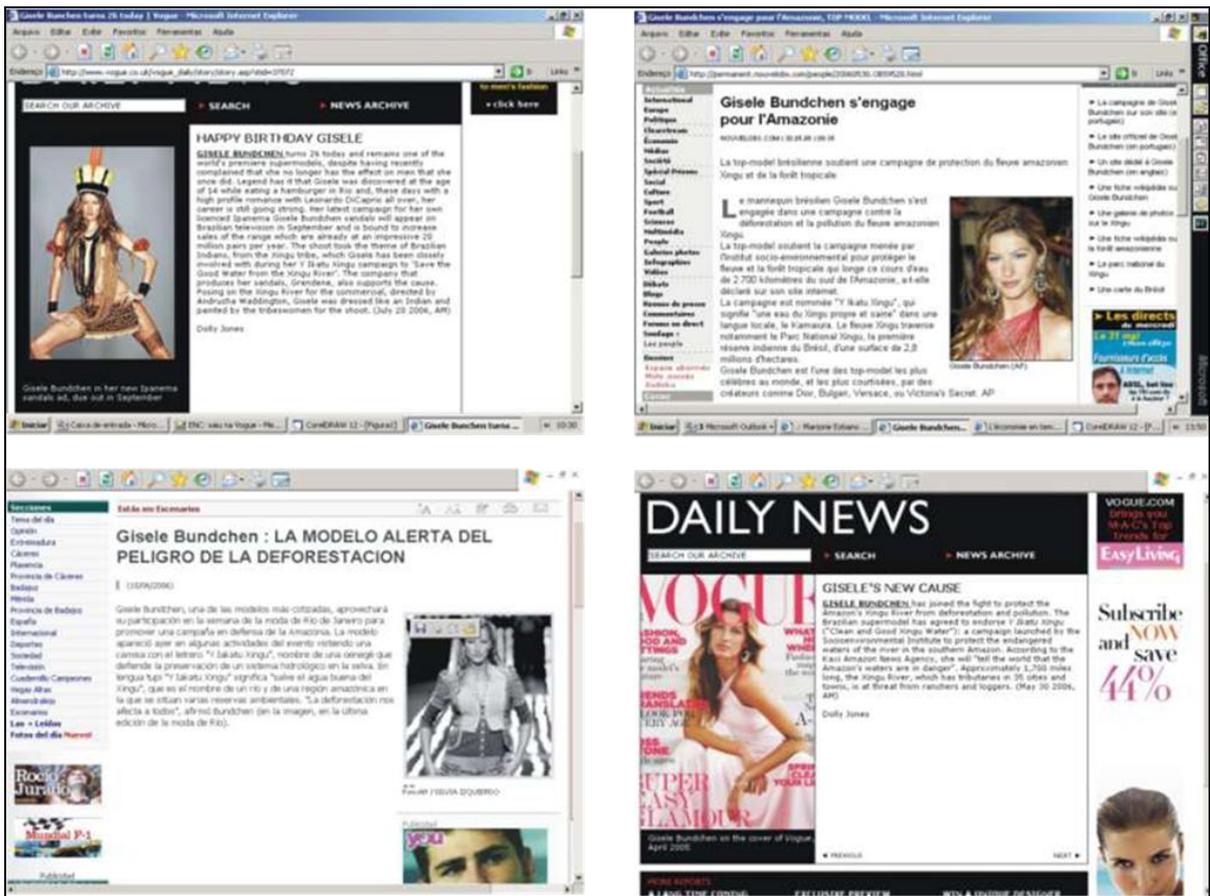


Figura 54 – Publicidade em sites internacionais
 Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.



Figura 55 – Coleção Y Ikatu Xingu exposta em loja de Madri – Espanha
 Fonte: Imagens cedidas do acervo da Grendene S/A.

Conforme o publicitário Washington Olivetto, sócio e fundador da Agência W/Brasil e um dos mais respeitados profissionais da propaganda tanto no Brasil quanto no exterior: “Se calcularmos o que essa campanha teve de mídia gratuita, é bem mais do que foi investido em produção e veiculação. Realmente, esse negócio de propaganda bem feita funciona”.

No Capítulo seguinte é apresentada a forma como se procedeu à análise dos resultados das narrativas obtidas nas entrevistas individuais em profundidade e na pesquisa documental. Os dados obtidos nas narrativas foram confrontados com os dados originados na pesquisa documental e interpretados à luz das teorias discutidas anteriormente, gerando um posicionamento que serviu de base para a discussão das implicações teóricas e gerenciais deste estudo.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da implementação da coleta de dados e do estabelecimento das dimensões de análise, com as respectivas percepções de ambos os grupos de entrevistados, bem como da descrição das peças ou materiais de comunicação inerentes à campanha Y Ikatu Xingu, procedeu-se à análise e à interpretação dos resultados obtidos. Tal procedimento permitiu que cada um dos objetivos a que o trabalho se propõe fosse respondido, a partir das evidências empíricas acessadas.

7.1 IMAGEM DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN

No que diz respeito à imagem da marca Ipanema Gisele Bündchen, os principais aspectos salientados pelos entrevistados do Grupo A dizem respeito àquilo que Keller e Lehmann (2006) denominam de *brand intangibles*, ou seja, aspectos intangíveis da marca. Estes aspectos se referem a atributos relacionados à imagem da marca que não envolvem características físicas, tangíveis ou concretas. No entendimento de Aaker (1997), neste sentido, a imagem é frequentemente conceituada em termos de traços de personalidade.

É possível inferir, a partir da análise do discurso dos gestores da marca, que a utilização de Gisele Bündchen como celebridade endossante tem como finalidade primordial transferir para a marca Ipanema traços da personalidade da modelo, criando, desta forma, uma identidade de marca distinta e claramente discernível por parte dos consumidores. Consoante isto, um dos gestores destaca que a imagem da marca Ipanema Gisele Bündchen está relacionada a uma percepção figurativa, simbólica, que desperta uma série de associações, que podem ser evocadas por uma memória ou uma sensação associada a uma determinada representação.

Assim sendo, pode-se perceber, no processo de gestão estratégica da marca Ipanema Gisele Bündchen, uma preocupação com a busca de um significado simbólico pelo qual os consumidores possam se identificar com a marca e, por meio de sua utilização, fazer afirmações a respeito de si mesmos. O processo de construção da marca, visto por esta perspectiva, busca preencher a marca, e sua respectiva imagem, com conteúdos que possibilitem o estabelecimento de associações que auxiliem os consumidores a processar, organizar e recuperar informações relativas à marca na memória.

Essas associações em relação à imagem da marca, conforme evidenciado por vários autores (BERKOVITZ; ROGERS, 1986; BOLLEN, 1996; KELLER, 1998; LAW; LODGE, 1984; LÉVY, 2000; MARSDEN, 2002), são definidas como “nós informativos” ligados em rede ao conceito da marca na estrutura associativa da memória, que contém o significado da marca para os consumidores. Tal entendimento encontra eco nas afirmações de dois gestores da marca quando enfatizam que a utilização de Gisele Bündchen como celebridade endossante para a marca Ipanema representa uma estratégia para encurtar o caminho entre a mensagem da marca e a percepção dos consumidores, resultando no posicionamento mercadológico desejado.

Como os indivíduos organizam as informações a partir de uma rede associativa e de esquemas mentais, uma palavra ou imagem evoca um conjunto de associações relacionadas, criando “nós” conceituais que estruturam a armazenagem e a recuperação de informações na memória (ABRIC, 1984; LAW; LODGE, 1984; GUIMELLI, 1993; VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006). Desse modo, os atributos que, segundo os gestores, estão relacionados à imagem de Gisele Bündchen, como beleza, sensualidade, tropicalidade e brasilidade, funcionam como elementos catalisadores de todas as informações descritivas e valorativas relacionadas à marca, atribuindo-lhe um significado pessoal, conforme demonstrado esquematicamente na Figura 56, elaborada a partir das informações provenientes das entrevistas.

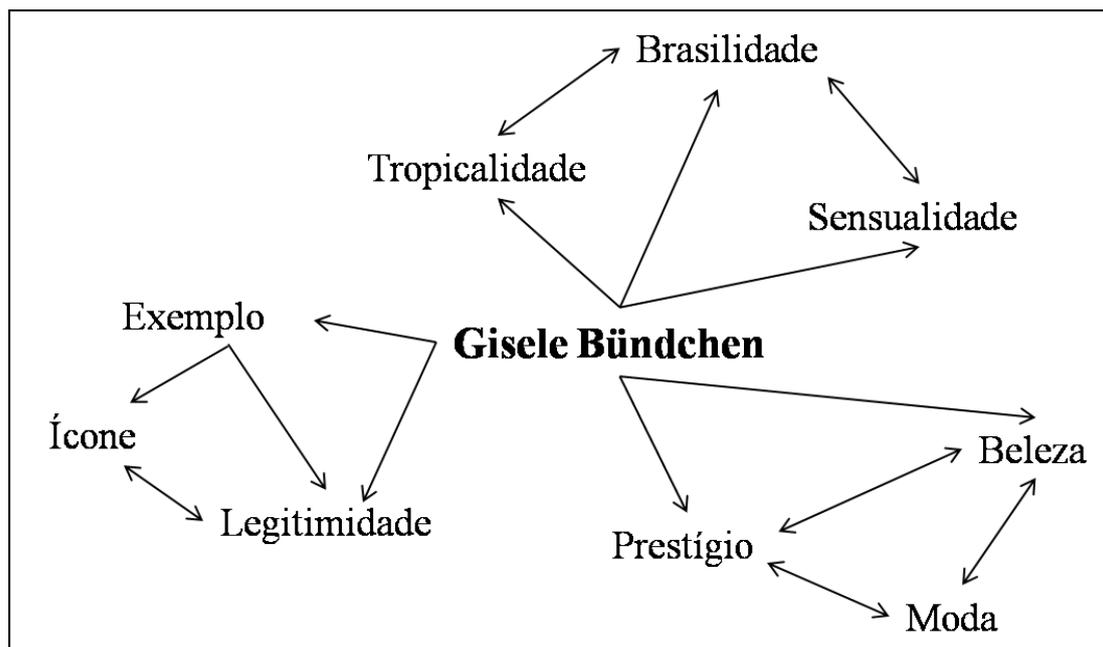


Figura 56 – Rede associativa da imagem de Gisele Bündchen

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informações provenientes das entrevistas.

De acordo com um dos gestores, que afirma que a imagem é resultante das experiências e, portanto, é relativa e líquida (não é estática), é oportuno comentar que, sob este aspecto, incide uma relação entre este entendimento da imagem da marca e o conceito de representação social formulado, sobretudo, por Moscovici (1978; 1988; 1990), e com o modelo proposto por Spink (1993), segundo os quais as representações sociais podem ser entendidas como campos socialmente estruturados que apresentam interfaces com determinados contextos sociais. De acordo com isso, Levy (2003, p. 102) sugeriu que “as marcas existem nas mentes das pessoas como entidades simbólicas, um resultado integrado de todas as suas experiências com elas no mercado”.

Por conseguinte, as representações sociais seriam, por um lado, fruto de combinações e recombinações de conteúdos arcaicos (provenientes de nossa herança como espécie) e, por outro, resultante de atualizações provenientes de novos conteúdos que circulam por meio da mídia e de outras produções culturais. Como as representações sociais são redes ou sistemas de enunciados e/ou de imagens destinadas a prover um grupo social com os veículos de comunicação necessários a qualquer ação coletiva, são também, eminentemente, estruturas dinâmicas ancoradas em um significado compartilhado (JODELET, 1987; 1988).

Segundo um dos gestores, o qual assinala que a imagem, como resultante das experiências, *está*, e não *é*, pode-se depreender que o processo de gestão estratégica da marca Ipanema Gisele Bündchen passa tanto pela utilização de conteúdos arcaicos, que permitam o

compartilhamento de um significado, quanto pela atualização dos conteúdos que demonstram a dinamicidade da marca em sua relação com o conceito de moda, entendido, ainda, como algo em constante evolução sem, no entanto, perder sua identidade própria.

No que diz respeito à construção da imagem da marca Ipanema Gisele Bündchen, a campanha Y Ikatu Xingu desenvolve claramente estas duas linhas de raciocínio. A campanha é fundamentada na utilização da cultura indígena como referencial estético, garantindo assim o preenchimento da imagem da marca com conteúdos arcaicos, cujo significado é compartilhado por diferentes culturas, permitindo a ancoragem do conceito da marca, bem como a busca da atualização destes conteúdos na associação a projetos socioambientais, possibilitando a reinterpretação do significado em relação ao contexto social contemporâneo.

Sendo assim, o processo de criação da imagem de marca estabelece conexões tanto com as mais profundas raízes culturais da sociedade quanto com as representações hegemônicas constitutivas da visão de mundo de nossa época. O conteúdo arcaico, que ancora o significado compartilhado da marca, remonta ao modelo do “bom selvagem”, em consonância ao proposto por Rousseau (1993), e que ainda encontra repercussão, sobretudo na sociedade européia, foco principal dos esforços de comunicação da empresa no processo de internacionalização da marca.

Já a atualização dos conteúdos fundamenta-se no reforço ao discurso preponderante na maioria das sociedades contemporâneas, relacionado à preocupação com a responsabilidade socioambiental das empresas, influenciando direta e indiretamente nas associações de conteúdo intrínsecas às suas marcas. Se, como queria Foucault (1978), as produções culturais são filtradas pelas representações hegemônicas constitutivas da *epistème* de um determinado período histórico, bem como reinterpretadas de acordo com as disposições adquiridas em função de se pertencer a um determinado grupo, o apelo ecológico associado à marca Ipanema Gisele Bündchen se presta convenientemente ao papel de prover a teia de significados necessários ao adequado posicionamento da marca em relação ao imaginário social que, em parte explica as aspirações, as expectativas, as percepções e o comportamento dos consumidores.

7.2 POSICIONAMENTO DA MARCA IPANEMA GISELE BÜNDCHEN

Na análise da percepção dos entrevistados do Grupo A (executivos da Grendene e da agência de comunicação e *Manager* de Gisele Bündchen), é possível perceber que a associação entre a marca Ipanema e a modelo Gisele Bündchen é entendida como uma estratégia de posicionamento. Como foi verificado durante a realização das entrevistas, os executivos da Grendene compreendem o conceito de posicionamento de diferentes perspectivas, cada um deles salientando um aspecto diverso, que caracterizamos como: aspecto emocional, aspecto temporal e aspecto espacial.

De acordo com a compreensão alcançada com as entrevistas individuais em profundidade realizados com este grupo, a utilização de uma celebridade endossante, neste caso Gisele Bündchen, reforça, na percepção dos consumidores, o estabelecimento de associações que delimitam para a marca Ipanema um espaço separado, único, singular em relação às demais marcas disponíveis no mercado – espaço perceptual.

Neste sentido, esta delimitação coincide com a afirmação de Hooley, Saunders e Piercy (2005), que afirmam que o posicionamento da marca é sempre uma questão de percepção, argumentando que a essência do posicionamento competitivo consiste em lidar com a forma pela qual os clientes, ou os consumidores, percebem os produtos, os serviços, as marcas e as empresas concorrentes.

Para estes autores, o posicionamento pode ser definido como o ato de criar as ofertas e a imagem da empresa, de forma que ocupem uma posição única nas mentes dos consumidores, em relação à dos concorrentes. Afirmação esta que reforça o entendimento de Ries e Trout (1986) e Sengupta (2005), que assinalam que o posicionamento consiste em situar a marca nas mentes dos consumidores, tornando-a distinta das marcas dos concorrentes em função das percepções derivadas de sua imagem.

No que tange especificamente ao aspecto emocional envolvido no estabelecimento de um posicionamento competitivo, Gisele Bündchen desempenha, em relação à marca Ipanema, o papel de preencher a marca com conteúdos emocionais que possibilitem a identificação do público-alvo desejado (*target*) com a marca endossada, fazendo com que os consumidores “sintam” a marca e o que ela tem a comunicar.

Esta compreensão do aspecto emocional subjacente ao posicionamento de mercado da marca e sua relação com a comunicação com o seu *target* pode ser encontrada em Blankson e

Kalafatis (2007), uma vez que estes autores defendem que as estratégias de comunicação das organizações deveriam derivar de suas estratégias de posicionamento, entendido aqui como um esforço para modificar as características tangíveis e as percepções intangíveis das ofertas no mercado em relação aos concorrentes.

Neste sentido, é interessante salientar o discurso de um dos gestores que estabelece que o posicionamento se refere ao aspecto prescritivo da marca, destinado a realizar a junção dos conteúdos emocionais relacionados à imagem da marca com o perfil dos consumidores (*target*) que se pretende atingir, explorando, principalmente por meio do *design* do produto e dos materiais de comunicação, as dimensões da marca que irão despertar neste *target* a emoção adequada, gerando a esperada predisposição para o consumo.

De acordo com Jung (1964), o inconsciente se manifesta primariamente através de símbolos. Dessa forma, quanto mais o símbolo utilizado na comunicação da marca ao mercado se harmonizar com o material inconsciente organizado ao redor de um arquétipo, mais ele evocará uma resposta emocionalmente carregada. Nesta direção, o conteúdo arcaico da campanha, representado pelo elemento indígena, associado à imagem icônica de Gisele Bündchen, parece acrescentar à marca os elementos arquetípicos capazes de evocar nos consumidores uma determinada reação emocional que os predisponha a preferi-la.

A relação do posicionamento da imagem da marca com o tempo está associada à “duração” ou longevidade da marca, que pode visar uma perspectiva de curto ou de longo prazo. No caso específico da marca Ipanema Gisele Bündchen, em consonância com a estratégia de negócios da Grendene, as associações de marca deveriam permitir atingir o maior número possível de pessoas, sob uma abordagem de massa, para propiciar ganhos de escala pelo elevado volume de produtos vendidos, ao mesmo tempo em que possibilitassem uma identificação capaz de transferir os elementos simbólicos da celebridade endossante para a imagem da marca, agregando a esta um prestígio que perdure além de um eventual término da parceria, se isto viesse a ocorrer.

O relatado caráter icônico de Gisele Bündchen é coerente com o desejo de perenidade para a marca Ipanema, uma vez que, segundo Holt (2004), ícones são âncoras de significado que desempenham o papel de superação das contradições culturais que ocorrem nas sociedades e, por conseqüência, no mercado, oferecendo aos consumidores um sentido de permanência e de continuidade em meio às mudanças ou às transformações.

O aspecto espacial do posicionamento defendido por um dos gestores da marca, quando identifica o posicionamento a um “local” (área) demarcado na mente dos consumidores, separado das outras marcas e, conseqüentemente, diferente, concorda com o conceito de vantagem competitiva sustentável, estimulado por Ries e Trout (1986), segundo o qual o primeiro passo para o sucesso de uma marca consiste em posicioná-la na mente dos consumidores-alvo de forma que, em sua percepção, esta ofereça um valor persuasivo superior ao das marcas concorrentes.

Este valor persuasivo, capaz de delimitar um espaço determinado para a imagem da marca na percepção dos consumidores, é determinado pelo significado simbólico percebido na marca e no seu papel como extensão da personalidade e estabelecimento das identidades individuais e coletivas. Segundo Mark e Pearson (2002), uma marca arquetípica alcança diretamente a matriz psíquica do consumidor, ativando um senso de reconhecimento e de significado. Desse modo, se uma marca dispõe, por exemplo, de poucos segundos para se comunicar com os consumidores e persuadi-los a consumi-la, ela o fará de forma mais eficaz se utilizar em suas mensagens histórias que todos já conhecem.

Mais uma vez encontra-se ressonância entre a utilização de imagens arquetípicas e os preceitos de Ries e Trout (1986), ou seja, de que o conceito de posicionamento não deve ser focado no produto, mas no interior das mentes dos consumidores. Quando um dos gestores da marca ressalta que Gisele Bündchen já é tudo aquilo que a marca Ipanema quer ser, isto pode ser interpretado, também, como um entendimento de que a imagem de Gisele evoca no público-alvo desejado pela empresa a imagem da concretização de seus próprios desejos. Para tanto, as consumidoras percebem na modelo aquilo a que aspiram e, assim sendo, o seu endosso à marca Ipanema transfere para a imagem da marca um simbolismo que, mais do que em Gisele, está presente nelas mesmas.

Em relação a isso, Till (1998) argumenta que o endosso por celebridade pode desempenhar um papel valioso no desenvolvimento do patrimônio da marca e no fortalecimento da posição competitiva da mesma. Este argumento concorda com Aaker (1991), para quem a gestão do patrimônio da marca envolve o gerenciamento de um conjunto de significados associados à marca. Muito embora os gestores de marcas possam lançar mão de uma ampla variedade de ferramentas para desenvolver e manter as associações apropriadas, McCracken (1986; 1989) salienta que o endosso por celebridade é uma forma poderosa por meio da qual determinados significados podem ser transferidos para as marcas.

7.3 A PERCEPÇÃO DE GISELE BÜNDCHEN COMO UM ÍCONE

Todos os entrevistados, de ambos os grupos, são unânimes ao afirmar que Gisele Bündchen é um ícone. Isto significa, a partir da análise das respostas, que a modelo simboliza determinados valores, atributos e características que a fazem representar, na percepção dos consumidores, a personificação de todos estes valores, sejam eles a beleza, a sensualidade, a tropicalidade, a simplicidade, a determinação ou qualquer outro elemento identificado pelos respondentes.

Alguns dos entrevistados comparam Gisele Bündchen a Pelé e a Ayrton Senna, personalidades brasileiras reconhecidas internacionalmente por seu talento incomum em suas respectivas áreas de atuação. Um dos gestores ressalta a nomeação de Gisele como Embaixadora da ONU, grupo seleto do qual fazem parte, entre outros, Nelson Mandela, Oprah Winfrey e Angelina Jolie. Todas estas celebridades que, aos olhos do mundo, se tornaram ícones, têm em comum o fato de terem conquistado sucesso e admiração internacionais. Inclusive, alguns deles, de uma origem humilde, foram alçados à glória, a exemplo de grande parte dos heróis míticos que permeiam a história da humanidade.

Um dos arquétipos reconhecidos por Jung e outros autores (HAUKE, 2000; TSAI, 2006; ADAMS, 2008) é exatamente o arquétipo do herói, identificado como um indivíduo aparentemente comum que, em determinado momento, assume grandes responsabilidades e triunfa sobre o mal, sobre as adversidades e sobre os desafios, passando a servir de fonte de inspiração para toda uma coletividade. Uma das características mais marcantes dos heróis, em qualquer tempo, é a necessidade de oferecer proteção, instintivamente, a todas as pessoas que vêm como inocentes, frágeis ou legitimamente incapazes de ajudar a si mesmas (MARK, PEARSON, 2002).

Em qualquer dos casos que se analisem as personalidades heróicas, pode-se dizer que elas são definidas, acima de tudo, por ampliarem os limites do possível, realizando coisas que as pessoas comuns se sentem incapazes de realizar. Se pensarmos em Gisele Bündchen e em algumas das afirmações a seu respeito, são facilmente identificáveis algumas das características que definem o herói. Ela serve como fonte de inspiração, por ter saído de uma pequena cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, um país em desenvolvimento, para “conquistar o mundo”. Além disso, realiza coisas que parecem impossíveis; Gisele desfila nas passarelas, que são planos colocados propositadamente em um

“nível superior”, onde ela parece pairar acima dos demais mortais com sua beleza, com sua simplicidade, com seu carisma.

Em uma análise ainda mais ampla, Gisele usa “trajes” diferentes, que realçam as formas e a destacam da multidão. Apesar de ser, atualmente, uma celebridade internacional, ela carrega e transmite atributos de seu povo e da sua terra, demonstrando que, a exemplo dos heróis míticos, não abre mão de suas origens e tem orgulho delas, como foi inclusive destacado por mais de um entrevistado como um elemento extremamente positivo de sua imagem. Mais de uma vez, durante as entrevistas, Gisele foi citada como um exemplo e como um modelo (não com a profissão de modelo, mas como modelo no sentido de padrão, de algo a ser imitado, essencialmente por seu comportamento).

Uma característica importante dos heróis, em seu papel de símbolos e de modelos, é a sua humanidade. Os heróis, diferentemente dos deuses, são mortais, como os humanos “comuns”. Servem como modelos de comportamento, exatamente por terem traços e características positivas, embora também tenham suas vulnerabilidades, uma vez que não são seres infalíveis. Portanto, se são seres humanos, como todos os outros, significa que o que realizam também está ao alcance dos demais. Os heróis sinalizam que algo que parece impossível pode ser realizado, desde que se tenha a vontade, a disciplina e a determinação necessárias.

Neste sentido, a associação entre Gisele Bündchen e a marca Ipanema, na percepção principalmente de um dos entrevistados, reforça esta característica “heróica” de Gisele. Para este gestor, a associação de Gisele com uma marca popular como é o caso da marca Ipanema ajuda a humanizar a modelo, deixando-a mais próxima das pessoas do que quando endossa marcas de luxo, inacessíveis à maioria dos consumidores. De acordo com Boorstin (1962), no passado eram os heróis que representavam estes modelos por meio dos quais estabelecíamos nossos padrões de conduta. Atualmente, as celebridades assumiram, em parte, este papel.

De acordo com os *stakeholders* entrevistados (representantes das ONGs que participam das campanhas da marca), os principais benefícios decorrentes da associação com a marca Ipanema Gisele Bündchen são a ampliação da visibilidade de suas respectivas causas e o aumento da credibilidade de suas “instituições”. É interessante a declaração de um dos entrevistados que coloca que, onde quer que Gisele chegue, tudo pára, e todos os holofotes são direcionados para ela. São estas também características definidoras das personalidades heróicas, que sempre atraem toda a atenção, pois todos querem admirar seus feitos incomuns.

A questão da credibilidade parece estar relacionada com outro atributo definidor de um herói, que é seu comportamento reto, ilibado, e sua personalidade íntegra. As causas defendidas pelos grandes heróis são, reconhecidamente, justas e merecedoras de crédito. Os heróis estão sempre do lado do bem, e tudo o que combatem, por definição, representa o mal, o erro, o engano. Se Gisele Bündchen apóia uma causa, é como se o próprio apoio, por si só, tornasse a causa digna de mérito.

Conforme discutido na subseção 2.3.2 (A Teoria dos Arquétipos), as imagens podem ser qualificadas como primordiais ou arquetípicas, quando manifestam conteúdos arcaicos, ou seja, quando estabelecem relações de significado com motivos mitológicos que são partilhados por toda a humanidade (RAFAELLI, 2001). Os arquétipos são, portanto, universais. Todos herdam as mesmas imagens arquetípicas básicas. É importante lembrar o esclarecimento fornecido por Jung (1964) de que um arquétipo, em si mesmo, é vazio e puramente formal, nada mais que uma “faculdade pré-formativa”, uma possibilidade de representação dada *a priori*. Dessa forma, somente as formas, e não as representações, são herdadas.

Isto significa que, por exemplo, o arquétipo do herói, que existiu em todos os tempos e em todas as culturas, é somente uma forma desprovida de conteúdo. Como diria Jung (1964), uma possibilidade de representação. Cada cultura, em cada época, preenche essa forma com seus próprios conteúdos, atualizando, por assim dizer, esta representação. Acredita-se que, a partir dos dados coletados, analisados e interpretados neste estudo, que são exatamente os ícones que preenchem, em cada época, ou melhor, em sua época, as formas arquetípicas básicas herdadas, uma vez que, enquanto o arquétipo está relacionado à psiqué, o mito está relacionado à cultura.

Estudando as disciplinas acadêmicas que estudam a cultura de massa – sociologia, antropologia, psicologia econômica, história e o próprio marketing, estas revelam que os ícones derivam sua força pelo fato de representarem um tipo particular de história, chamado de “mito de identidade” (HOLT, 2004). Os consumidores adotam estas histórias, incorporando-as às suas narrativas pessoais, para satisfazer suas necessidades, seus desejos, suas expectativas, por terem ansiedades de identidade. Conseqüentemente, os ícones adquirem um elevado valor devido ao fato de canalizarem uma pesada carga simbólica, pois dramatizam o mito particular de que a sociedade necessita em determinado momento histórico.

Todas estas considerações reforçam a definição propagada por Levy (1959) de que as pessoas compram coisas não só pelo que elas fazem, mas também pelo que simbolizam. Deste modo, pode-se afirmar que os consumidores valorizam as histórias narradas pelas marcas pelo seu valor de identidade. Os consumidores adquirem marcas que sejam capazes de encarnar os ideais que admiram, e que as auxiliem a expressar aquilo que querem ser. As marcas que conseguem fazer isto de forma mais eficaz são aquelas que atualizam de forma adequada as formas arquetípicas presentes no inconsciente coletivo com conteúdos derivados de ícones amplamente reconhecidos.

De acordo com isto, é importante salientar a compreensão de Stern, Zinkhan e Holbrook (2002), que sugerem ser a imagem da marca um processo transacional entre os estímulos da marca e a percepção dos consumidores. Isto significa que a imagem da marca é condicionada pela natureza do objeto tanto quanto pela natureza do sujeito. Desse modo, a personalidade das marcas e a congruência destas com o conceito que os consumidores fazem de si mesmos desempenham um papel decisivo na adoção de uma marca e no processo de decisão de compra ou de consumo (AZEVEDO; FARHANGMEHR, 2005).

A noção de congruência com a auto-imagem declara que as preferências do consumidor são determinadas pela adequação cognitiva entre a imagem que o consumidor faz de si mesmo (imagem ideal) e a imagem da marca (JOHAR; SIRGY, 1991). A natureza simbólica do marketing reside exatamente em como os consumidores usam ou adotam produtos e marcas para contar histórias a respeito de suas vidas e de seus objetivos (GARDNER; LEVY, 1955; LEVY, 1960).

7.4 A COLEÇÃO Y IKATU XINGU

A pesquisa documental, que teve por objeto de estudo a linha de produtos e as peças e materiais de comunicação da marca Ipanema Gisele Bündchen, possibilitou o aprofundamento da compreensão do processo de gestão estratégica da marca, uma vez que são os produtos e as mensagens de marketing que propiciam a veiculação dos símbolos e a interpretação dos significados associados às marcas, em consonância com o que sugerem Rocha e Barros (2004).

Como este trabalho também pretende verificar de que forma ocorre o processo de transferência do significado simbólico de uma celebridade endossante para a marca endossada, e assumindo que as imagens arquetípicas são as estruturas básicas de apreensão do significado, e que as personalidades icônicas são as fornecedoras do conteúdo que preencherão estas estruturas, possibilitando que as percepções adequadas se efetivem no *target* desejado, a pesquisa documental é de fundamental relevância para o atingimento deste objetivo.

A análise e interpretação dos dados coletados nesta etapa do trabalho permitem supor que a campanha analisada, que foi realizada em 2006, e que deu início ao processo de internacionalização da marca Ipanema Gisele Bündchen, atualiza os conteúdos arcaicos percebidos na imagem de Gisele, preenchendo a forma arquetípica com os elementos icônicos de sua personalidade, de forma a gerar uma identificação inconsciente dos consumidores com a marca, gerando a propensão ao consumo dos produtos que levam sua assinatura.

7.4.1 A Linha de Produtos como Veículo de Conteúdos Simbólicos

O início do desenvolvimento da linha de produtos da coleção Y Ikatu Xingu se deu com a realização de uma oficina de *design* com os índios da Tribo Kisêdjê. Desta oficina, freqüentada pelos estilistas da Grendene, originaram-se alguns grafismos originários das lendas e dos mitos da própria tribo. Dentre estes grafismos, o selecionado como inspiração estética para a coleção de produtos foi o chamado *anhi ro kiintêmtêm*, que pode ser traduzido como “fiz uma espiral em mim mesmo”, e que é apresentado na Figura 57.

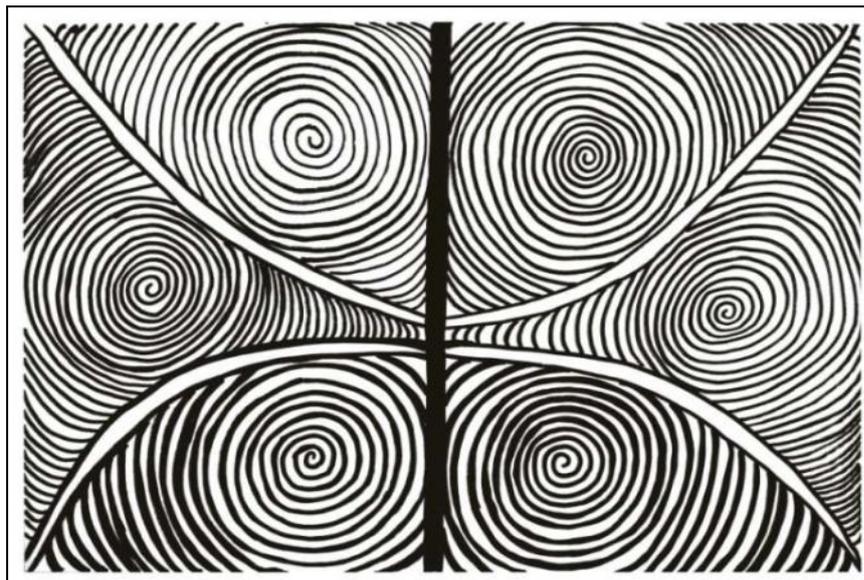


Figura 57 – Grafismo utilizado na coleção Y Ikatu Xingu

Fonte: Imagem cedida do acervo da Grendene S/A.

Coincidentemente, a espiral é um dos mais antigos símbolos encontrados nos registros das mais diferentes culturas e, de acordo com Mikosz (2007), nenhum motivo ornamental na história da humanidade parece ter despertado maior atração que a espiral, sendo ela um dos temas essenciais da arte simbólica universal, quer em sua forma simples, de curva crescendo em torno de um ponto, quer em sua forma de rolamentos ou sigmas (oitava letra do alfabeto grego, correspondente a letra S do alfabeto ocidental).

Em seu trabalho relacionado aos simbolismos encontrados em diferentes distúrbios patológicos, Jung (1973) relatava que era recorrente o aparecimento, nos desenhos de seus pacientes, de elementos em forma de espiral, como é possível verificar ilustrativamente na Figura 58.

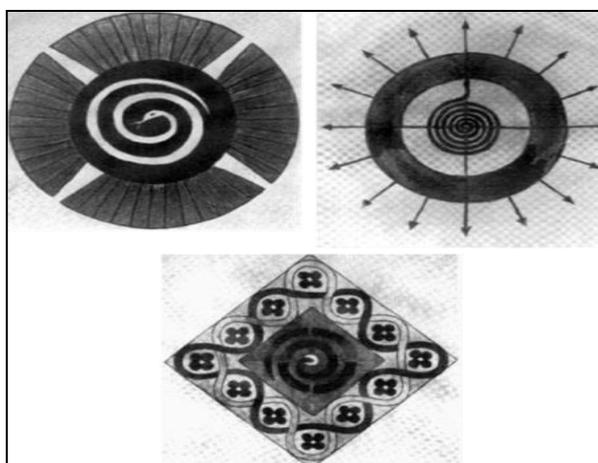


Figura 58 – Mandalas criadas por pacientes de Jung

Fonte: Adaptada de Jung (1973).

Segundo Mikosz (2007), esta forma, que aparece com muitíssima frequência na arte desde o período neolítico, sobretudo no ornamentalismo celta da França, da Irlanda e da Inglaterra, é considerada uma figura destinada a provocar o êxtase e a facilitar uma evasão do mundo terrestre para penetrar além. Julgada deste ângulo, a espiral é a tentativa de conciliar a “roda das transformações” com o “motor imóvel” aristotélico, ou ao menos constitui um convite a esta penetração no interior do universo, em sua intimidade (CIRLOT, 1984).

A tensão entre a multiplicidade e a unidade, ou entre o movimento e o imobilismo, constitui um dos mais antigos temas filosóficos da humanidade. Grande parte dos esforços de Platão e Aristóteles é destinada a encontrar uma resposta adequada à questão relacionada a esta tensão, que pode ser expressa da seguinte forma: como as coisas podem permanecer sendo elas mesmas e, ao mesmo tempo, estarem em um processo de constante transformação? Toda a filosofia de Platão e Aristóteles poderia ser resumida como uma tentativa de unificação entre o “tudo flui”, de Heráclito, e o “o ser é, o não-ser não é”, de Parmênides.

Este pressuposto de um movimento é encontrado em Jung quando ele afirma que o processo inconsciente se move como que em espiral em torno de um centro. Tal centro, em si mesmo incognoscível, agiria como um ímã sobre o material e os processos disparatados do inconsciente, capturando-os pouco a pouco. Este centro, que Jung identifica com o *self* e lhe chama de arquétipo central, agiria como um princípio unificador da personalidade, conferindo sentido e integrando o sujeito em um todo coerente (JUNG, 1994; RAFAELLI, 2001).

Em acréscimo, cabe lembrar o papel desempenhado pelas marcas, nas sociedades contemporâneas, de suprirem necessidades simbólicas, definidas como a busca por produtos que preencham expectativas, geradas internamente, de auto-aprimoramento, de definição de papéis, de aceitação pelo grupo ou de desenvolvimento da personalidade. Uma marca com um conceito simbólico é desenvolvida para associar o indivíduo a um determinado grupo, papel a ser exercido ou auto-imagem (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986).

Entende-se que as pessoas escolhem marcas que as auxiliem a delimitar e expressar a própria identidade, como indivíduos distintos e únicos (JOHAR; SIRGY, 1991; KELLER; AAKER, 1997). O simbolismo da espiral também reflete esta tensão permanente entre o individual e o coletivo, entre o eu e o não-eu, em um processo ego-cêntrico. Segundo Hall e Nordby (1993) é o ego que fornece à personalidade identidade e continuidade. É graças ao ego que sentimos hoje sermos a mesma pessoa de ontem, pois os processos ocorridos em seu

interior lhe permitem manter uma qualidade contínua de coerência na personalidade individual.

Como nas sociedades atuais os objetos representam manifestações concretas de significados abstratos os consumidores utilizam estes significados para auxiliá-los a definir seus conceitos de si mesmos (BELK, 1988; THOMPSON; HIRSCHMAN, 1995). Em reforço a esta compreensão do papel desempenhado pelas marcas, Thompson e Hirschman (1995) e Thompson (2004) também compreendem o mercado como um provedor de numerosos recursos simbólicos por meio dos quais os consumidores constroem suas identidades individuais e coletivas e contestam os discursos de poder dos outros.

Iniciada com Gardner e Levy (1955), esta compreensão das marcas como entidades simbólicas e do processo de compra e uso ou consumo de produtos como uma forma de aquisição de símbolos e geração de significados, utilizados para a construção da identidade e desenvolvimento da personalidade dos consumidores, foi adotada posteriormente por autores do marketing e de estratégia como Ries e Trout (1986; 1987), McCracken (1986), Aaker (1991; 1996), Stern, Zinkhan e Jaju (2001), Sengupta (2005) e Ghodeswar (2008), dentre outros.

7.4.2 A Campanha de Comunicação e a Transferência de Significados

De Chernatony (2001) argumenta que as características ou os traços de personalidade são o ingrediente mais fértil para desenvolver uma marca atraente, além de apresentarem a vantagem de ser facilmente traduzíveis em imagens de comunicação especialmente atrativas, as quais reforçam as associações que determinam, para os consumidores, o significado da marca (VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006).

Como foi demonstrado, as peças de comunicação desenvolvidas para a campanha Ipanema Gisele Bündchen Y Ikatu Xingu, utilizando como referencial estético a cultura e os mitos de uma tribo amazônica, associada ao apoio a uma causa socioambiental relevante mundialmente e repleta de associações positivas, como pureza, beleza, natureza, fertilidade e bem-estar, produziram imagens e mensagens especialmente atrativas e mobilizadoras.

Dentre todas as campanhas criadas para a marca Ipanema Gisele Bündchen, esta foi a que gerou maior repercussão em todos os meios de comunicação, conforme demonstrado no Capítulo anterior, tanto no Brasil quanto no exterior. Acredita-se que a profusão de imagens arquetípicas facilmente identificadas na campanha teve um papel decisivo nesta repercussão, uma vez que, de acordo com Jung (1964), os arquétipos estão presentes em todas as formas de psiquê, e são inconscientes, mas, apesar de tudo, ativos, pré-formando e influenciando nossos pensamentos, sentimentos e ações e, no contexto de mercado, nosso comportamento enquanto consumidores, explicando, em grande parte, nossos padrões de decisão de compra e/ou de consumo.

O fato de ter, associada às imagens arquetípicas, a imagem de Gisele Bündchen como celebridade endossante, confere à campanha um elemento adicional de identificação com os consumidores, principalmente, por seu caráter de ícone, que preenche necessidades psicológicas dos consumidores por meio do que identificamos como “mito de identidade”. Desse modo, celebridades icônicas como Gisele Bündchen representam vários arquétipos (do herói, do amante, do explorador, do fora-da-lei, etc.) e, por isso, atraem a fascinação dos indivíduos, dos consumidores.

De acordo com a análise da campanha, percebeu-se que foi estabelecido um adequado padrão de conectividade entre a marca, a celebridade endossante e o *target*. Para Meyers-Levy (1989), quando é estabelecida uma adequada ligação associativa entre a celebridade e a marca, ambas se tornam partes do conjunto de associações armazenadas na estrutura da memória do consumidor, ou seja, de um grupo de conceitos significativamente relacionados à determinada marca, gerando uma vantagem competitiva e predispondo os consumidores para a compra.

Seguindo a mesma linha deste estudo, atualmente Escalas e Bettman (s.d.) conduzem pesquisas para prover as primeiras demonstrações empíricas das idéias de McCracken (1989) em seu modelo de transferência de significado, procurando demonstrar que o endosso por celebridades é uma fonte de significado simbólico para as marcas. Em suas pesquisas mais recentes, ainda não publicadas, os autores postulam que os consumidores conectam o simbolismo associado às celebridades e às marcas que elas endossam, transferindo estes significados da marca para suas próprias personalidades, construindo suas identidades por meio da seleção de marcas com significados relevantes para determinados aspectos dos conceitos que têm de si mesmos.

Portanto, esta pesquisa é parte dos esforços atualmente realizados para agregar às teorias do marketing, da estratégia e da psicologia do consumo, uma série de evidências empíricas que reforçam a compreensão das marcas como entidades simbólicas, plenas de significados, que conforme o entendimento de diversos autores (GARDNER; LEVY, 1955; LEVY, 1960; BERKOVITZ; ROGERS, 1986; McCRAKEN, 1986; BOLLEN, 1996; AAKER, 1997; KELLER, 1998; LAW; LODGE, 1984; LÉVY, 2000; STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001; MARSDEN, 2002; SENGUPTA; 2005; GHODESWAR, 2008; SAUERBRONN; AYROSA, 2008; ESCALAS; BETTMAN, s.d.), são utilizadas pelos consumidores para construir suas identidades e se posicionar perante os outros através de suas escolhas, baseados na congruência das associações entre marca e usuário e associações de imagem idealizada do *self*.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e da interpretação dos resultados, torna-se necessário refletir a respeito das principais contribuições do presente estudo, discutindo a relevância das descobertas realizadas tanto no âmbito teórico quanto no da *práxis* da gestão. De forma a sistematizar esta discussão, este capítulo foi dividido em quatro seções.

A primeira delas consiste na reflexão sobre implicações teóricas, na qual são discutidos aspectos metodológicos da pesquisa e, principalmente, a contribuição dos achados de pesquisa para a área do marketing, da estratégia e da psicologia do consumo. A segunda seção, denominada implicações gerenciais, aborda as possíveis contribuições deste estudo para a prática da gestão estratégica de marcas, associada ao endosso por celebridades. Por fim, as duas últimas, que tratam, respectivamente, das limitações da pesquisa e da proposição de uma agenda que oriente o desenvolvimento de pesquisas futuras.

8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Conforme explicitado na introdução deste trabalho, as empresas estão constantemente em busca de diferenciais que as destaquem dos concorrentes perante os clientes e/ou os consumidores, de modo que suas ofertas no mercado sejam percebidas como superiores, acarretando em possíveis vantagens competitivas sustentáveis que as levem a ser escolhidas ou preferidas, em detrimento de outras, no processo de decisão de compra e de consumo (GUMMESSON, 1994; LETELIER; FLORES; SPINOSA, 2003; GUPTA; GRANT; MELEWAR, 2008).

No entendimento de diversos autores (SRIVASTAVA; FAHEY; SHERVANI, 2004; KELLER; LEHMANN, 2006, dentre outros), a marca é uma das mais poderosas fontes de diferenciação de que uma empresa pode dispor, bem como uma barreira potencial à ação dos

concorrentes (SRIVASTAVA; SHOCKER, 1991). Neste sentido, as associações que os consumidores desenvolvem em relação às marcas, diferentemente dos atributos e das características físicas (*features*) dos produtos, são difíceis de imitar, e carregam uma carga emocional que os simples produtos, como objetos, não têm o poder de evocar. Desta forma, as marcas, como apresentam a capacidade de receber e de transmitir significados, são consideradas como um elemento fértil para posicionar as ofertas de uma empresa no mercado, em termos de uma imagem de marca distinta, singular às demais (AAKER, 1996; KRISHNAN; 1996; VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006).

Consoante isso, a pesquisa realizada no contexto da empresa Grendene S/A., mais especificamente com a marca Ipanema Gisele Bündchen, contribui com estes postulados teóricos agregando um conjunto de evidências empíricas que demonstram a capacidade da marca de gerar diferenciais competitivos, e que a utilização estratégica dos atributos intangíveis intrínsecos à marca é um elemento fundamental da gestão da cadeia de valor da empresa, capacitando-a a competir com sucesso com concorrentes de porte equivalente, como, por exemplo, a empresa São Paulo Alpargatas, e a suplantar em um curto período de tempo, em volume de exportações, uma das marcas nacionais mais reconhecida, a Havaianas, produzida e comercializada por este competidor.

Destaca-se que o roteiro básico de questões utilizado para orientar a realização das entrevistas individuais em profundidade com os integrantes de ambos os grupos de entrevistados (Executivos e *Stakeholders*), permitiu acessar as principais representações e convicções destes gestores em relação às dimensões de análise especificadas no Capítulo 5. Estas representações e convicções compõem evidências que reforçam alguns dos pressupostos teóricos utilizados na fundamentação deste estudo.

As percepções dos gestores estão relacionadas aos conceitos de imagem e, por extensão, de imagens de marca, que são vistas como: (i) indutoras de associações que resgatam, na memória dos consumidores, determinadas sensações; (ii) resultantes das experiências dos consumidores com o produto e com a empresa; (iii) símbolos portadores de determinados significados; e (iv) elementos centrais para o posicionamento da oferta no mercado, gerando identificação (identidade, familiaridade) em relação ao seu *target*. Tais entendimentos coincidem com as afirmações de diversos autores das áreas do marketing e da psicologia aplicada ao consumo, aliás, conforme é resgatado na seqüência.

O conceito de imagem como indutora de associações e geradora de representações pode ser encontrado, por exemplo, em Stern, Zinkhan e Jaju (2001), que consideram a

imagem uma representação mental de um objeto não por percepção direta, mas por memória ou por imaginação. Chartier (1991) também ressalta que a imagem substitui um objeto ausente por meio de um conhecimento mediato capaz de repor este objeto na memória e de “pintá-lo” tal como é. A este processo o autor atribui a denominação de representação.

Neste aspecto, é importante resgatar a compreensão de que as imagens mentais estão entre os principais instrumentos do pensamento humano, pois é por meio delas que o indivíduo forma suas representações do mundo e reflete sobre seus objetos, ainda que estes não estejam presentes. Sendo as imagens a base e o fundamento de toda representação, são capazes de direcionar e influenciar o comportamento. Desse modo, a compreensão da imagem que os consumidores formam em relação a um produto, a um serviço e/ou a uma marca pode auxiliar o processo de tomada de decisões relativas ao lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de posicionamento de produtos, serviços e marcas, assim como do composto de comunicação mais adequado para apoiar seu desempenho no mercado (DE TONI; SCHULER, 2007).

No que tange à relação entre as representações e o comportamento dos consumidores, Jodelet (1988) também salienta que as representações sociais apontam para uma forma de pensamento social que teria a capacidade de influenciar o comportamento, sendo assim um espaço privilegiado para captar o jogo, tanto das determinações sociais quanto dos processos sociológicos, na construção dos saberes, na elaboração dos experimentos e nas visões do mundo social. Assim sendo, a autora considera a representação como um pensamento prático e “sócio-cêntrico” colocado a serviço da satisfação e da justificação das necessidades, interesses e valores do grupo que o produz (JODELET, 1987).

Relacionadas especificamente à teoria do marketing, estas representações serviriam como auxiliares nos processo de tomada de decisão em situações de incerteza, típicas de ambientes complexos e em constante evolução. À medida que as ofertas se modificam de bens tangíveis (produtos, mercadorias) para intangíveis (serviços), e para o reforço dos atributos intangíveis de bens tangíveis, as escolhas dos consumidores se tornam cada vez mais dependentes de associações simbólicas e menos de atributos físicos e benefícios funcionais (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001).

O entendimento da memória como uma estrutura associativa, segundo o qual o posicionamento de um conceito na estrutura associativa da memória do indivíduo define o significado deste conceito, possibilitando que conceitos complexos sejam construídos por combinações associativas de conceitos mais simples, bem como a compreensão de que uma

palavra ou uma imagem evoca um conjunto de associações relacionadas entre si, formando uma rede na qual as informações vão se associando a outras informações anteriormente armazenadas e criando “nós” conceituais, que estruturam a armazenagem e a recuperação das informações na memória, pode ser encontrado em uma infinidade de autores, bastante representativos, tanto relacionados à teoria do marketing quanto à psicologia cognitiva (ZIPF, 1965; DAWKINS, 1976; SCHANK; ABELSON, 1977; GEERTZ, 1978; MOSCOVICI, 1978; ABRIC, 1984; LAW; LODGE, 1984; BERKOVITZ; ROGERS, 1986; JODELET, 1988; EMILIANI; MOLINARI, 1992; GUIMELLI, 1993; AAKER, 1996; BOLLEN, 1996; KRISHNAN; 1996; LÉVY, 2000; MARSDEN, 2002; VAN REKOM; JACOBS; VERLEGH, 2006; DE TONI; SCHULER, 2007; GHODESWAR, 2008).

Além disso, a percepção da imagem da marca como uma resultante das experiências dos consumidores com o produto e com a empresa é coincidente com a afirmativa de Levy (2003), que sugere que a imagem da marca é o resultado de todas as experiências dos consumidores com ela no mercado, bem como com os conceitos de representação social postulados por Moscovici (1978; 1988; 1990) e Spink (1993), segundo os quais uma representação é socialmente estruturada e apresenta interfaces com determinados contextos sociais, sendo portanto, em última instância, dependente da experiência.

A relação da imagem, e da imagem da marca, com os símbolos e seus respectivos significados, remonta aos estudos seminais de Gardner e Levy (1955) e Levy (1960), que propuseram, pela primeira vez, uma compreensão dos produtos não como pacotes de atributos contendo benefícios evidentes, mas como portadores de características, de personalidade e de associações que seriam mais relevantes, no processo de decisão de compra, que seus próprios atributos físicos. Estes estudos inauguraram uma nova agenda de pesquisas destinada a compreender a compra e o consumo como um processo de aquisição de símbolos e de geração de significados, e que tem sido seguida deste então por um sem-número de pesquisadores (McCRACKEN, 1986; 1988; BELK, 1988; THOMPSON; HIRSCHMAN, 1995; THOMPSON, 2004; SENGUPTA, 2005; KELLER; LEHMANN, 2006; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007; DE TONI; SCHULER, 2007; HARRIS, 2007; ESCALAS; BETTMAN, s.d.).

É oportuno ressaltar que o papel desempenhado pela imagem da marca no processo de posicionamento das ofertas da empresa no mercado encontra eco nas teorizações de Low e Lamb Jr. (2000), de acordo com as quais os profissionais de marketing utilizam as associações de marca para diferenciar, posicionar ou reposicionar e sugerir atributos ou

benefícios relacionados à compra, ao uso ou ao consumo de um produto e/ou de um serviço. Esta percepção também é recorrente em outros teóricos da área de marketing (RIES; TROUT, 1986; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; MILAN; DE TONI; BARAZETTI, 2005; SENGUPTA, 2005; DE TONI; SCHULER, 2007).

No processo de gestão estratégica da marca Ipanema, a modelo Gisele Bündchen desempenha o papel de celebridade endossante, ou seja, o de uma personalidade que goza de reconhecimento público e utiliza este reconhecimento em benefício de um bem de consumo, segundo a definição fornecida por McCracken (1989). De acordo com a análise e interpretação dos resultados, percebe-se que os gestores entrevistados percebem a utilização da imagem de Gisele Bündchen como uma possibilidade de preencher a marca Ipanema com conteúdos emocionais que permitam a identificação do público em relação à marca, adequando-a ao perfil desejado de consumidores (público-alvo ou *target*) e predispondo-os ao consumo.

Neste sentido, as descobertas desta pesquisa trazem evidências que demonstram uma similaridade entre o processo de gestão estratégica da marca Ipanema Gisele Bündchen e a perspectiva teórica assumida por Solomon e Assael (1987), de que as celebridades atuam como endossantes efetivos em função de suas associações simbólicas com o grupo de referência aspiracional dos consumidores do produto e/ou da marca. Da mesma forma, McCracken (1989) defende que as celebridades endossantes são uma maneira efetiva de transferir significados para as marcas, reforçando o pressuposto de agregarem valor às marcas com base na associação entre a sua imagem e a imagem de marca a ser construída na percepção dos consumidores, emergindo, assim, uma forte representação, uma espécie de imaginário coletivo, ou melhor ainda, um imaginário de mercado (ESCALAS; BETTMAN, 2005; ESCALAS; BETTMAN, s.d.).

A presença de Gisele Bündchen como celebridade endossante é definida pelos gestores como parte integrante de uma estratégia de posicionamento, uma vez que simplifica o processo de comunicação com o mercado, fazendo com que o consumidor identifique imediatamente tudo o que a marca tem a comunicar, a transmitir, principalmente quando o tempo de comunicação da marca com o consumidor é bastante reduzido, e este tempo é dividido com as comunicações das marcas concorrentes. Por conseguinte, as celebridades endossantes têm sido consideradas como ícones capazes de produzir respostas mais positivas a anúncios publicitários e de gerar maiores intenções de compra do que no caso de endossantes que não

sejam celebridades (ATKIN; BLOCK, 1983; PETTY; CACIOPPO, 1983; HOLT, 2004; ESCALAS; BETTMAN, 2005; ESCALAS; BETTMAN, s.d.).

Em acréscimo, o endosso por celebridades auxilia o reconhecimento dos nomes de marca (PETTY; CACIOPPO; SCHUMANN, 1983), desenvolve atitudes favoráveis por parte dos consumidores (KAMINS et al. 1989) e cria uma personalidade distintiva para a marca (McCRACKEN, 1989). Em reforço a estas considerações, Pringle (2004) argumenta que uma parcela importante da validade da utilização do endosso por celebridades como estratégia de marketing, atualmente, deve-se ao aumento da capacidade de controle por parte dos consumidores sobre as mensagens que recebem e ao aumento da fragmentação das mídias e, conseqüentemente, do ruído (interferência de outras mídias e excesso de informação), na comunicação comercial.

Talvez a mais original contribuição deste estudo para as teorias do marketing e da psicologia do consumo seja a proposição de uma relação entre a Teoria dos Arquétipos, conforme formulada por Jung (1938) e a gestão estratégica da marca, resultando em um posicionamento de mercado satisfatório. É possível perceber, nos discursos dos gestores, a preocupação em desenvolver, para a marca Ipanema Gisele Bündchen, uma única imagem de marca com representatividade global, capaz de transcender as barreiras culturais e de atingir diferentes perfis de consumidores, tendo em vista a comercialização da marca se dar em âmbito internacional.

Segundo o entendimento dos arquétipos assumido neste estudo, estes representam imagens primordiais presentes no inconsciente coletivo da humanidade, dos indivíduos, como categorias herdadas. Os arquétipos são, portanto, universais (TSAI, 2006), por estabelecerem relações de significado com motivos mitológicos partilhados por toda a espécie humana (RAFAELLI, 2001). De acordo com as análises de Jung, acredita-se que as estratégias de marketing podem operar ao nível do inconsciente e criar impressões duradouras apelando aos arquétipos universais, armazenados no inconsciente coletivo da memória dos consumidores (ARNOULD; PRICE; ZINKHAN, 2004; ARNOULD; THOMPSON, 2005).

Vale lembrar aqui a relação estabelecida na fundamentação teórica entre os arquétipos e a função cognitiva das representações sociais conforme descritas por Spink (1993), que consiste em tornar o estranho e potencialmente ameaçador em algo familiar e seguro, ou ainda com conceito de núcleo central, conforme proposto por Abric (1984) e Flament (1987), como uma estrutura composta por um pequeno número de elementos que organizam a representação como um todo, sendo que sua principal propriedade é a

estabilidade, isto é, exatamente o lugar de consenso da representação (GUIMELLI, 1993). O arquétipo seria, analogamente ao núcleo central, o princípio que organizaria a coerência interna de uma representação social, conferindo-lhe a capacidade de organização do comportamento de um grupo.

As imagens desenvolvidas para linha de produtos e para a comunicação da marca na campanha da coleção Y Ikatu Xingu, ao incorporarem elementos simbólicos (como a espiral) e culturais da Tribo Kisêdjê, que remetem a um princípio unificador da personalidade e a mitos de criação, alcançariam diretamente a matriz psíquica dos consumidores, ativando um senso de reconhecimento e de significado (MARK; PEARSON, 2002). Como são os significados que possibilitam que as trocas se efetivem, estes passam a ser entendidos como ativos que devem ser geridos de forma eficaz. A Teoria dos Arquétipos serviria, então, como um instrumento para a criação de um sistema de gestão do significado (HIRSCHMAN, 1989; MARK; PEARSON, 2002; ROCHA; BARROS, 2004).

Concordando com a perspectiva de que o universo humano é simbólico, codificado, qualquer comunicação somente é possível por meio do compartilhamento dos símbolos. Assim também com relação ao consumo. A esfera da produção só pode efetivar-se em consumo pela construção de um sistema simbólico que permita a circulação de significados e possibilite que as trocas se efetivem. Este é fundamentalmente o papel do marketing. Cabe a ele gerir, interpretar, codificar e disseminar os significados, explicando a produção e servindo de instrumento “pedagógico” para transformar produtos e serviços em necessidades, desejos e utilidades (ROCHA; BARROS, 2004; DOUGLAS; ISHERWOOD, 2006).

O pressuposto de que são os ícones, ou as personalidades icônicas, os instrumentos mais eficientes para preencher com seu conteúdo simbólico as formas arquetípicas herdadas, atualizando os conteúdos arcaicos presentes no inconsciente coletivo, por sua capacidade de dramatizarem o mito de identidade de que os grupos sociais necessitam em determinados momentos históricos, também se trata de uma contribuição do presente estudo para as teorias do marketing e da psicologia do consumo, agregando aos postulados teóricos uma gama relevante de evidências empíricas que suportam esta proposição, conforme apresentado no Capítulo 7. Estes pressupostos estão fundamentados teoricamente, sobretudo, em autores tais como McClelland (1986), Holt (2004) e Tsai (2006).

Como exposto no Capítulo 7, Gisele Bündchen possui, com base na interpretação dos conteúdos provenientes da pesquisa, as características e os atributos que permitem a associação de sua imagem a uma série de simbolismos que representam os ideais que os

consumidores, ou melhor, que “as consumidoras” da marca Ipanema Gisele Bündchen admiram, auxiliando-as a expressar aquilo que querem ser. A compreensão de Gisele como um ícone, unânime entre os entrevistados, leva a crer que sua imagem tem a capacidade de encarnar as mais elevadas aspirações da sociedade contemporânea e, a exemplo dos heróis mitológicos, servir de inspiração para toda uma coletividade.

De acordo com as descobertas desta pesquisa, é possível desenvolver um modelo de transferência de significado da celebridade endossante para a imagem da marca alternativo àquele sugerido por McCracken (1989) e apresentado na Figura 8 (vide p. 63). O modelo alternativo proposto supriria as lacunas identificadas no modelo daquele autor, com base nas evidências empíricas acessadas e nos pressupostos teóricos que fundamentam este trabalho. O modelo alternativo foi elaborado incorporando, ainda, elementos da estrutura do processo de comunicação adequado à utilização do endosso por celebridade desenvolvido por Belch e Belch (2001), apresentado na Figura 9 (vide p. 65).

No modelo sugerido por McCracken (1989), o processo de transferência de significado da celebridade endossante para o produto ou marca ocorre em uma seqüência de estágios. No primeiro estágio a celebridade adquire o significado dos diferentes papéis desempenhados por sua *persona* pública. No segundo estágio este significado é transferido da celebridade para o produto ou marca, quando tem lugar o processo de criação de personalidade do produto ou marca, baseado nas propriedades simbólicas transportadas pela celebridade. No terceiro e último estágio estes significados são transferidos para o consumidor que se identifica com estas propriedades simbólicas e o processo de transferência de significados da celebridade para o produto/marca e deste para o consumidor estaria completo.

Segundo o entendimento propiciado pelas evidências provenientes desta pesquisa, o modelo de McCracken (1989) desconsidera o quadro de referência e as experiências anteriores do consumidor, utilizadas em suas decisões de compra, bem como não pressupõe o entendimento – generalizado, conforme demonstrado nesta mesma seção – da memória como uma estrutura associativa, de forma que conceitos complexos são construídos por combinações associativas de conceitos mais simples. Estas ausências poderiam ser preenchidas pela compreensão da matriz arquetípica subjacente às crenças de determinado grupo social, bem como pela adequação da celebridade utilizada a esta matriz arquetípica, garantindo que esta celebridade tivesse a capacidade de fornecer conteúdos relevantes para preencher as formas arquetípicas básicas com a finalidade de desenvolver as associações

adequadas à compreensão do conceito da marca, conforme esquema apresentado na Figura 59.

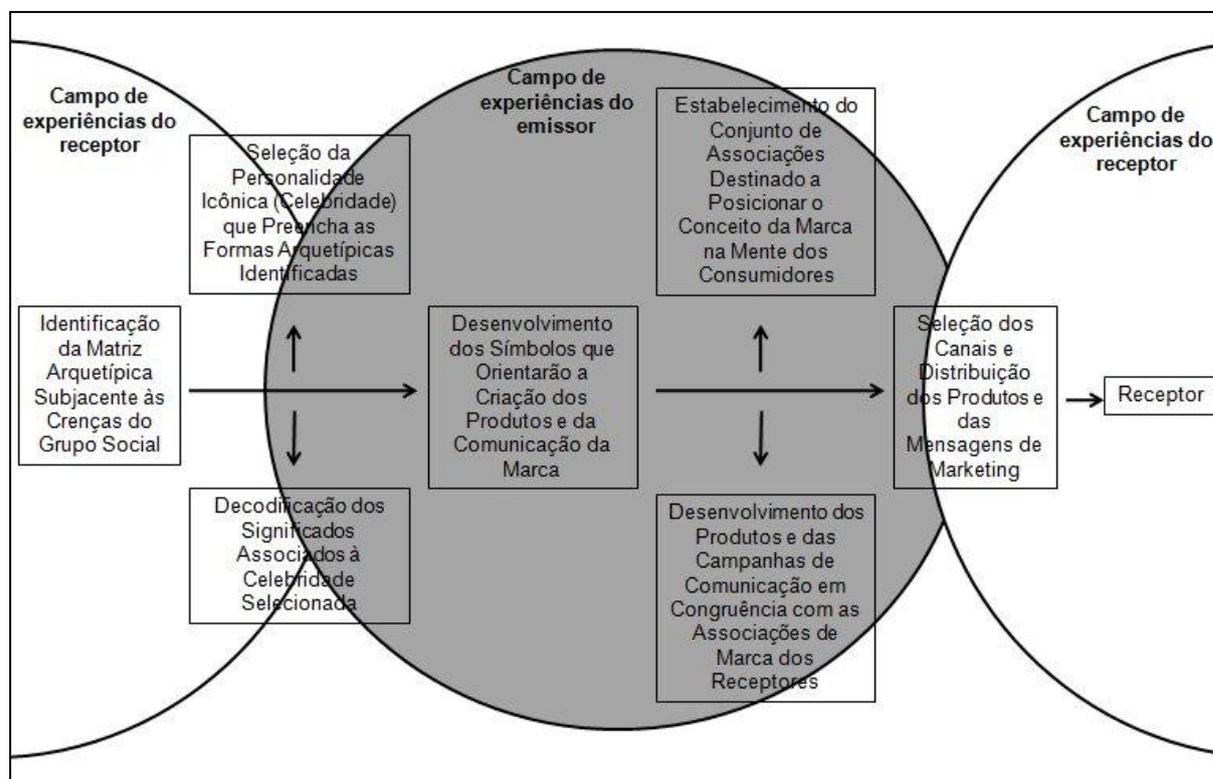


Figura 59 – Modelo alternativo de transferência de significado no processo de endosso

Fonte: Elaborada pelo autor.

No modelo alternativo proposto, o processo tem início com a identificação dos arquétipos, ou conteúdos arcaicos, universais mais relevantes como potencialmente mobilizadores do comportamento de determinado grupo social. Cabe lembrar que, para Jung (1964), assim como as cores primárias, o que ele denomina de arquétipos-em-si, que pertencem à interface psiqué-corpo, existem em quantidade bastante limitada, uma vez que a anatomia e os instintos humanos governam nossa interação direta com o ambiente em formas bastante limitadas. Neste nível, existe um número limitado de situações tipicamente humanas (JONES, 2003).

O passo seguinte seria a seleção da celebridade que possuísse o conteúdo adequado ao preenchimento da matriz arquetípica identificada, ou de atualizar os conteúdos arcaicos presentes no inconsciente coletivo, por meio da decodificação dos significados associados à referida celebridade. A partir daí teria início a tarefa de desenvolvimento dos símbolos que seriam utilizados como referência para a criação dos produtos e da campanha de comunicação

da marca, de forma a estabelecer o adequado conjunto de associações destinado a posicioná-la no mercado.

Finalmente, seriam selecionados os canais de distribuição e veículos de comunicação mais adequados ao correto entendimento, por parte do receptor/consumidor, do posicionamento desejado para a marca, levando em consideração o aumento da capacidade de controle por parte dos consumidores sobre as mensagens que recebem, e o aumento da fragmentação das mídias e, conseqüentemente, do ruído, na comunicação comercial. Estes fatores conduziriam a uma ampliação da capacidade de atrair a atenção e o interesse do consumidor, tornando, em tese, todo o processo mais eficiente e relevante.

8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A construção de uma clara identidade de marca e seu adequado posicionamento nas mentes dos consumidores são poderosos diferenciais competitivos das empresas nos dias atuais. O chamado patrimônio de marca é um dos mais importantes ativos de muitas organizações, propiciando que destaquem suas ofertas, aumentando a competitividade e reduzindo as possibilidades de atuação dos concorrentes, ao estabelecer barreiras que dificultam a sedução de seus consumidores por ofertas de produtos substitutos ou benefícios atrativos (AAKER; JOACHIMSTHALLER, 2007).

O processo de desenvolvimento de uma marca, considerada como um elemento diferenciador das ofertas de uma empresa, gerador de confiança e um elemento simplificador das escolhas do consumidor, dentre outras características, é uma das mais relevantes tarefas a que uma organização pode se dedicar, sobretudo em um ambiente caracterizado por uma competição acirrada, pelo nivelamento dos níveis de qualidade e pela crescente dificuldade em obter vantagens competitivas sustentáveis baseadas nos atributos físicos de seus produtos e/ou serviços (KELLER; LEHMANN, 2006).

Este estudo, partindo do pressuposto de que as marcas existem nas mentes dos consumidores, pode contribuir com o processo de gestão estratégica das marcas ao auxiliar a elevar o nível de compreensão do modo de operação da mente humana no processo de receber, processar e recuperar informações necessárias ao processo de decisão de compra e de

consumo. Como grande parte destes processos ocorre ao nível do inconsciente, a adequada compreensão, por parte dos profissionais de marketing, do funcionamento da estrutura associativa da memória, pode auxiliá-los a projetar produtos, marcas, associações de marcas e campanhas de comunicação capazes de gerar um posicionamento mercadológico mais efetivo e diferenciado, influenciando de forma mais eficaz as decisões dos consumidores, fundamentadas em suas percepções sobre o produto e a marca.

O entendimento da forma de apreensão dos dados sensoriais como símbolos, do processo de estabelecimento dos significados e do posicionamento dos conceitos nas mentes dos consumidores na forma de “nós”, segundo uma rede associativa e de esquemas mentais, permite aos profissionais de marketing a decodificação destes conceitos e significados, auxiliando-os a compreender de que forma preencher, de modo mais eficaz, objetos e marcas com conteúdos específicos, tornando os discursos propagados pela comunicação relevantes, familiares e mobilizadores do comportamento.

Em um ambiente saturado de informações, com mudanças acontecendo a uma velocidade crescente, que valoriza as conquistas individuais em detrimento dos projetos coletivos, e no qual as certezas são cada vez mais escassas, os consumidores buscam nas marcas um senso de permanência, de identidade, de familiaridade e de pertencimento, que as ajudem a construir um sentido para as suas vidas e a expressar seus ideais e aspirações. As marcas que forem capazes de realizar este projeto se tornarão reconhecidas, valorizadas e preferidas, dando origem a um ciclo virtuoso que, provavelmente, permitirá à empresa detentora de uma marca forte reduzir os custos de aquisição (captação) e de manutenção (retenção) de clientes, agregar valor às suas ofertas, reduzir a vulnerabilidade em relação aos concorrentes, consolidar sua posição e participação de mercado e, conseqüentemente, potencializar seu lucro e sua rentabilidade.

Como espécie, possuímos uma série de características herdadas que definem quem somos, como aprendemos e apreendemos os dados da realidade, como reagimos a determinados estímulos, como processamos os discursos e as narrativas, como atribuímos significados, como construímos sentido, como nos comportamos e como desenvolvemos nossas identidades, tanto individuais quanto coletivas. Nesta direção, a Teoria dos Arquétipos é uma contribuição original para a compreensão destes processos, ao postular a existência do inconsciente coletivo, uma espécie de repositório de imagens coletivas, herdadas pela espécie, que representam uma tendência inata para perceber a realidade de uma determinada maneira e, conseqüentemente, de reagir de forma coletiva a determinados estímulos (JUNG, 1938).

O reconhecimento da existência dos arquétipos e de sua capacidade de organizar a coerência interna de uma representação, conferindo-lhe a capacidade de organização do comportamento de um grupo, pode representar um importante acréscimo de conhecimento aos profissionais de marketing, possibilitando a estes que acessem, de forma efetiva, a matriz psicológica dos consumidores – denominada por Mark e Pearson (2002) de *software* da psiqué – com a finalidade de serem capazes de, potencialmente, transformar um objeto inanimado em algo vibrante, excitante e repleto de significados. A força dos arquétipos na determinação dos comportamentos humanos poderia ser utilizada como fonte de vitalidade das marcas, enquanto expressões contemporâneas da atividade cultural e de auxiliares no desenvolvimento da personalidade (MARK; PEARSON, 2002; TSAI, 2006)

No que diz respeito, especificamente, à utilização de celebridades endossantes como parte dos esforços de posicionamento da marca e das ofertas da empresa, a compreensão do papel desempenhado pelas personalidades icônicas no processo de reconhecimento dos significados e de construção de sentido dos indivíduos e dos grupos sociais é de fundamental relevância para a identificação e a seleção da celebridade a ser utilizada, bem como para o desenvolvimento dos discursos e imagens de comunicação, amplificando a congruência entre os elementos da personalidade da celebridade endossante, da identidade da marca, dos conteúdos e dos meios de comunicação e das aspirações e auto-imagem dos receptores (audiência, público) das mensagens de marketing, conforme preceituado por Temperley e Tangen (2006).

Como os arquétipos, que acessam as mais profundas raízes de reconhecimento e significado da espécie humana, são formas sem conteúdo, uma mera possibilidade de representação dada *a priori* (JUNG, 1964), as personalidades icônicas são instrumentos extremamente eficientes para emprestar conteúdo a estas formas, ao preencherem necessidades psicológicas latentes e possibilitarem aos consumidores conectarem o simbolismo associado às celebridades e às marcas que elas endossam, transferindo estes significados da marca para suas próprias personalidades e auto-imagem idealizada.

Inúmeros estudos confirmam que as imagens que os consumidores têm sobre as marcas dos produtos influenciam seu comportamento de compra (LEVY, 1959; McCracken, 1989; Dobni; Zinkhan, 1990; Stern; Zinkhan; Jaju, 2001; De Toni; Schuler; 2002; 2007, dentre outros). Assim, produtos e marcas são adquiridos e consumidos, ou evitados, não somente por suas qualidades funcionais, mas porque, como símbolos, eles têm impacto sobre a auto-estima do comprador, sendo que é mais provável que

os produtos sejam adotados se houver uma congruência entre a imagem de suas marcas e algumas características da auto-imagem do sujeito (LEVY, 1959).

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo possui um caráter exploratório, utilizando um estudo de caso único, da marca Ipanema Gisele Bündchen, realizado na empresa Grendene S/A. Estas duas características, por si só, estabelecem a existência de algumas limitações, sobretudo, no que se refere à possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos. Apesar da evidente representatividade da Grendene S/A. no ambiente empresarial, como uma das maiores fabricantes de calçados do mundo, e a maior exportadora nacional de calçados, e da representatividade de Gisele Bündchen como uma das personalidades mais reconhecidas em escala global na atualidade, os resultados e as conclusões da presente pesquisa somente podem servir como referência para outras organizações por meio de um processo de inferência e analogia.

Adicionalmente, alguns dos pressupostos teóricos que embasam esta pesquisa carecem de evidências empíricas mais robustas, seja no contexto do marketing, seja no contexto da psicologia do consumo, para que seja possível afirmar, sem margem de dúvidas, sobre a sua aplicabilidade em relação à gestão estratégica de marcas. A abordagem relacionada ao marketing, tanto da Teoria dos Arquétipos quanto das teorizações relacionadas aos ícones, ainda é relativamente recente e restrita a um número limitado de autores (MARK; PEARSON, 2002; ARNOULD; PRICE; ZINKHAN, 2004; ARNOULD; THOMPSON, 2005; HOLT, 2004; TSAI, 2006). Sendo assim, esta pesquisa se insere exatamente no conjunto dos esforços desempenhados para ampliar o arcabouço de evidências que propiciem fatos e argumentos que suportem estes pressupostos.

É necessário ressaltar, também, que a própria natureza exploratória do trabalho faz com que as análises e interpretações dos conteúdos sejam, algumas vezes, orientadas pelas percepções e pelas experiências prévias do pesquisador, não sendo possível assegurar a ausência de uma possível influência ou viés da subjetividade em tal processo. Uma pesquisa qualitativa, realizada em campo, não permite que se isolem todas as variáveis em estudo,

blindando-as da possibilidade de interferência dos pressupostos do próprio pesquisador nos resultados.

O pesquisador, como sujeito participante do processo de coleta, seleção e interpretação dos dados, parte de alguns pressupostos derivados de sua própria formação e experiência e utiliza como fundamento um quadro de referência particular, proveniente de sua história pessoal. Como a subjetividade não pode ser completamente eliminada, sua influência nas conclusões também não pode ser totalmente descartada (CIALDINI, 1984).

Por último, como a amostra deste estudo foi composta somente por gestores e *stakeholders* da empresa, não é possível verificar o impacto e os efeitos da campanha junto aos consumidores, a não ser por elementos indiretos, como as informações prestadas pelos próprios respondentes, e a análise da evolução do volume de vendas da empresa, principalmente no que tange às exportações. Como este estudo foi estabelecido com o intuito de compreender o processo de gestão estratégica da marca Ipanema Gisele Bündchen, esta ausência não prejudica a análise, mas impossibilita uma compreensão mais ampla dos efeitos da campanha junto aos usuários finais.

8.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Como proposição de uma agenda que oriente a realização de futuras pesquisas, seria indicada, primeiramente, a replicação desta pesquisa em outros contextos como, por exemplo, em organizações de menor porte, sem a mesma estrutura, penetração de mercado e capacidade da Grendene S/A. de dispender elevados investimentos em comunicação que garantam uma expressiva visibilidade à empresa, seus produtos e marcas. Ou, ainda, utilizando celebridades com menor nível de reconhecimento público

Seria interessante, também, verificar os resultados da replicação desta pesquisa em empresas pertencentes a outros setores de atividade. Como é amplamente reconhecido, as marcas de vestuário e de acessórios representam importantes referências no estabelecimento de identidades de sujeitos e grupos nas sociedades contemporâneas. Desse modo, a realização de pesquisas em empresas pertencentes a outros setores, como o alimentício, o de utilidades domésticas e o de telecomunicações, por exemplo, poderia contribuir para a verificação do

comportamento das dimensões de análise aqui estabelecidas em categorias de produto com menor grau de envolvimento emocional dos consumidores no processo de decisão de compra e de consumo.

Como, de acordo com as pesquisas realizadas para este trabalho, percebe-se que a absoluta maioria das teorizações relacionadas ao endosso por celebridades utilizam como objeto de estudo empresas industriais, que comercializam produtos físicos, seria de grande valia a condução de pesquisas similares que tomassem por objeto o setor de serviços, até mesmo em função de sua crescente representatividade nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. A aferição do impacto proporcionado pelo endosso por celebridades nas marcas de empresas situadas em setores como o de turismo e lazer, de gastronomia, de instituições de ensino e de serviços financeiros, dentre outros, seria de extrema relevância para a teoria e a prática do marketing.

Sendo este um estudo qualitativo, de caráter exploratório, não possui representatividade estatística, o que o torna pouco suscetível a generalizações mais amplas, aliás, como foi reconhecido na seção anterior. Neste caso, uma pesquisa qualitativa mais abrangente, realizada junto a diversas empresas, que se propusesse a medir a ocorrência e a relevância das dimensões de análise deste estudo em um grupo de gestores e de diferentes *stakeholders* destas empresas poderia fornecer resultados relevantes para a compreensão dos diferentes processos de gestão estratégica de marca adotados, bem como permitir comparações entre os resultados de enfoques estratégicos diversos na construção do patrimônio das marcas, potencializando o seu posicionamento de mercado, a sua longevidade e os resultados econômico-financeiros decorrentes (volume de negócios, participação de mercado, lucro e rentabilidade, dentre outros).

Finalizando, a realização de novas pesquisas, tanto qualitativas quanto quantitativas, utilizando como objeto de análise grupos de consumidores da marca, seriam extremamente positivas no sentido de corroborar ou de refutar algumas das conclusões deste estudo, contribuindo para o aprofundamento das discussões e para a descoberta de novos instrumentos e técnicas que auxiliassem os gestores no processo de gestão de marcas e posicionamento estratégico das ofertas. A realização de pesquisas do tipo *focus group*, por exemplo, poderia acrescentar uma interessante perspectiva de análise ao incorporar às evidências encontradas neste estudo as percepções e convicções dos consumidores da marca.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991.
- AAKER, D. A. *Building strong brands*. New York: The Free Press, 1996.
- AAKER, D. A.; DAY, G. S.; KUMAR, V. *Pesquisa de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. A. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.
- ABBAGNAGO, N. *Dicionário de filosofia*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ABRIC, J. C. A theoretical and experimental approach to the study of social representations in a situation of interaction. In: FARR, R. M.; MOSCOVICI, S. (Eds.). *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. p. 169-183.
- ADAMS, M. V. The archetypal school. In: EISENDRAT, P. Y.; DAWSON, T. (Eds.). *The Cambridge companion to Jung*. 2nd edition. New York: Cambridge University Press, 2008.
- AGAR, M. M. *The professional stranger: an informal introduction to ethnography*. New York: Academic Press, 1980.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDERSON, J. R. *The architecture of cognition*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- ANSARI A.; ECONOMIDES, N.; GHOSH, A. Competitive positioning in markets with nonuniform preferences. *Marketing Science*, v. 13, n. 3, p. 248-273, 1994.
- ANSOFF, I. (org.). *Business strategy*. Baltimore: Penguin Books, 1972.
- ARISTÓTELES. *Tópicos; Dos argumentos sofisticos*. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

ARNOULD, E. J.; PRICE, L.; ZINKHAN, G. M. *Consumers*. 2nd. edition. New York: McGraw-Hill/Irwing, 2004.

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT); twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, v. 31, p. 868-862, 2005.

ATKIN, C.; BLOCK, M. Effectiveness of celebrity endorsers. *Journal of Advertising Research*, v. 23, n. 1, p. 57-61, 1983.

AZEVEDO, A.; FARHANGMEHR, M. Clothing branding strategies: influence of brand personality on advertising response. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, v. 4, n. 3, p. 1-13, 2005.

BAIR, D. *Jung: a biography*. New York: Little, Brown, 2004.

BALL, A. D.; TASAKI, L. H. The role and measurement of attachment in consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, v. 2, p. 155-172, 1992.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTHES, R. *Mythologies*. New York: Hill & Wang, 1972.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Introduction to advertisement and promotion: an integrated marketing communications perspective*. 3rd. edition. Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995.

BELK, R. W. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, v. 15, n. 2, p. 139-168, 1988.

BENNET, E. A. *O que Jung disse realmente*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

BERGER, I. E.; MITCHELL, A. A. The effect of advertising on attitude accessibility, attitude confidence, and the attitude-behavior relationship. *Journal of Consumer Research*, v. 16, December, p. 269-279, 1989.

BERKOVITZ, L.; ROGERS, K. H. A priming effect analysis of media influence. In: BRYANT, J.; ZILLMANN, D. (Eds.). *Perspectives on media effects*. New Jersey: Laurence Earlbaum Associates, 1986.

BIELLI, A. *The research power behind strong brands*. Disponível em: <http://www.millwardbrown.com>. Acessado em: 25 out. 2008.

BLANKSON, C. Some issues about the concept of positioning: an overview. In: *Atlantic Marketing Association Conference*. Portland, 2001.

BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. P. Positioning strategies of international and multicultural-oriented service brands. *Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 6. p. 435-450, 2007.

BOLLEN, J. Self-structuring hypertext networks that learn to reflect the common semantics of their users: applications to the WWW. In: *Proceedings of the Annual Meeting of the Belgian Psychological Society*, Brussels, 1996.

BOEREE, C. G. Psychology: the beginnings. Disponível em: <http://webspace.ship.edu/cgboer/psychbeginnings.html>. Acessado em: 25 fev. 2009.

BOORSTIN, D. J. *The image: a guide to pseudo-events in America*. New York: Atheneum, 1962.

BOUTROUX, E. *Aristóteles*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

BURKS, A. W. (Ed.). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. v. 7 Cambridge: Harvard University Press, 1958.

BYRNE, A.; WHITEHEAD, M.; BREEN, S. The naked truth of celebrity endorsement. *British Food Journal*, v. 105, n. 4/5, p. 288-296, 2003.

CAMPBELL, C. *Ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. São Paulo: Rocco, 2001.

CAMPOS, P. H. F.; ROUQUETTE, M. L. Abordagem estrutural e componente afetivo das representações sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 16, n. 3, p. 435-445, 2003.

CARVALHO, O. de. Biografia. In: BOUTROUX, E. *Aristóteles*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

CASTORIADIS, C. *The imaginary institution of society*. Cambridge: Polity Press, 1987.

CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHARTIER, R. O Mundo como representação. *Estudos Avançados*, v. 11, n. 5, p. 173-191, 1991.

CIALDINI, R. Principles of automatic influence. In: JACOBY, J.; CRAIG, C.S. (Eds.). *Personal selling: theory, research and practice*. Lexington: Lexington Books, 1984.

CIRLOT, J. E. *Dicionário de símbolos*. São Paulo: Moraes, 1984.

COOLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIK, K. *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1943.

DAMÁSIO, A. *The feeling of what happens: body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Inc., 2000.

DAWKINS, R. *The selfish gene*. Oxford: O.U.P., 1976.

D'ASPROMONT, C.; GABSZEWICZ, J. J.; THISSE, J. F. On Hotelling's stability in competition. *Econometrica*, v. 47, p. 1145-1150, 1979.

DE CHERNATONY, L. *From brand vision to brand evaluation: strategically building and sustaining brands*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.

DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão de imagens de produtos: uma mensuração das imagens do vinho. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37., 2002, Porto Alegre. *Anais ...* Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 cd-rom.

DE TONI, D. *Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, 2005.

DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 4, Out./Dez., p. 131-151, 2007.

DE TONI, D.; MILAN, G. S. A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. *Revista de Administração Makenzie*, v. 9, n. 6, 2008.

DETIENNE, M. *Os mestres da verdade na Grécia arcaica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1988.

DOBNI, D.; ZINKHAN, G. M. In search of brand image: a foundation analysis. In: GOLDBERG, M. E.; GORN, G.; POLLAY, R. W. (Eds). *Advances in Consumer Research*, v. 17, p. 110-118, 1990.

DODEBEI, V. L. D. *O sentido e o significado de documento para a memória social*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Instituto de Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

DOISE, W. Les représentations sociales. In: GHIGLIONE, R.; BONNET, C.; RICHARD, J. F. (Eds.). *Traité de psychologie cognitive 3: cognition, representation, communication*, Paris: Dunod, 1990. p. 111-174.

DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. 2. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

DURKHEIM, E. As regras do método sociológico. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983. p. 203-245.

EMILIANI F.; MOLINARI, L. Structure and function of social representations: images of child and theories of development. *Communication, First International Conference on Social Representations*. Ravello, 1992.

ERDOGAN, Z. B.; BAKER, M. J.; TAGG, S. Selecting celebrity endorsers: the practitioner's perspective. *Journal of Advertising Research*, v. 41, p. 1-26, 2001.

ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J. R. Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, v. 32, December, p. 378-389, 2005.

ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J. R. Connecting with celebrities: how celebrity endorsement creates brand meaning. *Working Paper*.

ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J. R. Self-Brand connections: the role of reference groups and celebrity endorsers in the creation of brand meaning. *Working Paper*.

ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J. R. Connecting with celebrities: celebrity endorsement, brand meaning, and self-brand connections. *Working Paper*.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986.

FAYOL, L.; MONTEIL, J. M. The notion of script: from general to developmental and social psychology. *Cahiers de Psychologie Cognitive. European Bulletin of Cognitive Psychology*, v. 8, n. 4, p. 335-361, 1988.

FAZIO, R. H.; POWELL, M. C.; WILLIAMS, C. J. The role of attitude accessibility in the attitude-to-behavior process. *Journal of Consumer Research*, v. 16. December, p. 280-288, 1989.

FIDEL, R. The case study method: a case study. In: GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. (Eds.). *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited, 1992.

FLAMENT, C. Pratique et représentations sociales. In: BEAUVOIS, J. L.; JOULE, R. V.; MONTEIL, J. M. (Eds.). *Perspectives cognitives et conduites sociales*. Cousset: DeVal, p. 143-150, 1987.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, M. Why narrative? Hermeneutics, historical understanding and the significance of stories. *Journal of Narrative and Life History*, v. 7, p. 169-176, 1997.

FREIRE, C.; MOREIRA, V. Psicopatologia e religiosidade no lugar do outro: uma escuta levinasiana. *Psicologia em Estudo*, v. 8, n. 2, p. 3- 9, 2003.

FRIEDMAN, H. H.; FRIEDMAN, L. Endorser effectiveness by product type. *Journal of Advertising Research*, v. 19, n. 5, p. 63-71, 1979.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. The product and the brand. *Harvard Business Review*, v. 33, p. 33-39, Mar.-Apr. 1955.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GEERTZ, C. *Local knowledge: further essays in interpretive anthropology*. New York: Basic Books, 1983.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GHODESWAR, B. M. Building brand identity in competitive markets. *Journal of Product & Brand Management*, v. 17, n. 1, p. 4-12, 2008.

GÓES, L. *Mulher brasileira em primeiro lugar*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2007.

GOMES FILHO, J. *Gestalt do objeto: sistemas de leitura visual da forma*. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

GRENDENE S/A. Principais indicadores e números da empresa. Disponível em: <http://www.grendene.com.br/www/index.aspx>. Acessado em: 15 jun. 2009.

GRENDENE S/A. Divulgação do resultado 4T08 e 12M08. Disponível em: <http://ri.grendene.com.br/port/comunicados/index.asp>. Acessado em 03 jul. 2009.

GRENDENE S/A. Divulgação do resultado 2T09 e 1S09. Disponível em: <http://ri.grendene.com.br/port/comunicados/index.asp>. Acessado em 02 nov. 2009.

GUIMELLI, C. Concerning the structure of social representations. *Papers on Social Representations*, v. 2, n. 2, p. 85-92, 1993.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, E. *Qualitative methods in management research*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

GUPTA, S.; GRANT, S.; MELEWAR, T. C. The expanding role of intangible assets of the brand. *Management Decision*, v. 46, n. 6, p. 948-960, 2008.

HACKING, I. *The social construction of what?* Cambridge: Harvard University Press, 1999.

HAIR Jr., J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

HALL, C. S.; NORDBY, V. J. *Introdução à psicologia junguiana*. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

HAMEL, J.; DUFOUR, S.; FORTIN, D. *Case study methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

HARRIS, G. E. Sidney Levy: challenging the philosophical assumptions of marketing. *Journal of Macromarketing*, v. 27, n. 7, p. 7-14, 2007.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (eds.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage Publications, 1994.

HARTSHORNE, C; WEISS, P. (Eds.). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. 4th edition. v. 1. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

HAUKE, C. *Jung and the postmodern: the interpretation of realities*. London and Philadelphia: Routledge, 2000.

HELLEBUSCH, S. Don't read research by the numbers. *Marketing News*, v. 34, n. 19, p. 25, 2000.

HIRSCHMANN, E.C. Consumer behavior theories as heroic quest. *Advances in Consumer Research*, v. 16, p. 639-646, 1989.

HOLT, D. B. *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004.

HOOLEY, G. J.; BRODERICK, A.; MOLLER, K. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, v. 6, n. 2, p. 97-116, 1998.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HYDE, K. F. Recognizing deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research*, Bingley, v. 3, n. 2, p. 82-89, 2000.

JODELET, D. Pensamiento social e historicidad. *Technologies. Idéologies. Pratiques*, v. 7, n. 4, nov. 1987, p. 395-405.

JODELET, D. La representación social: fenómenos, conceptos y teoría. In: MOSCOVICI, S. (Ed.). *Psicología social, el pensamiento y vida social*. Barcelona: Paidós, 1988. cap. 5, p. 469-494.

JODELET, D. El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Conexions: Editorial Érès*, v. 3, n. 89, p. 25-46, 2008.

JOHAR, J. S.; SIRGY, M. J. Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: when and why to use wick appeal. *Journal of Advertising*, v. 20, n. 3, p. 23-33, 1991.

JOHNSON-LAIRD, P. N. *Mental models*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

JOHNSON-LAIRD, P. N.; BYRNE, R. M. J. Mental models or formal rules? *Behavioral and Brain Sciences*, v. 16, n. 4, p. 368-380, 1991.

JONES, R. A. Jung's view on myth and post-modern psychology. *Journal of Analytical Psychology*, v. 48, p. 619-628, 2003.

JUNG, C. G. *The archetypes and the collective unconscious*. New Jersey: Bollingen, 1938.

JUNG, C. G. Instinct and the unconscious. In: JUNG, C. G. *Collected Works of Carl Gustav Jung*. V. 8. London: Routledge & Kegan Paul, 1948. p. 129-138.

JUNG, C. G. The psychology of the child archetype. In: JUNG, C. G. *Collected Works of Carl Gustav Jung*. V. 9. London: Routledge & Kegan Paul, 1963.

JUNG, C. G. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1964.

JUNG, C. G. *Mandala symbolism*. Princeton: Princeton University Press, 1973.

JUNG, C. G. Aion: estudos sobre o simbolismo do si-mesmo. In: JUNG, C. G. *Obras completas de C. G. Jung*, v. 9. Petrópolis: Vozes, 1982.

JUNG, C. G. O eu e o inconsciente. In: JUNG, C. G. *Obras Completas de C. G. Jung*, v. 7. Petrópolis: Vozes, 1985.

JUNG, C. G. Tipos psicológicos. In: JUNG, C. G. *Obras Completas de C. G. Jung*, v. 6. Petrópolis: Vozes, 1991.

JUNG, C. G. Psicologia e alquimia. In: JUNG, C. G. *Obras Completas de C. G. Jung*, v. 12. Petrópolis: Vozes, 1994.

KAMINS, M. A.; BRAND, M. J.; HOEKE, S. A.; MOE, J. C. Two-sided versus one-sided celebrity endorsements: the impact on advertising effectiveness and credibility. *Journal of Advertising*, v. 18, n. 2, p. 4-10, 1989.

KEESLING, C. M. (2006). Misunderstood gestures: iconatropy and the reception of Greek sculpture in the Roman Imperial Period. *Classical Antiquity*, v. 24, p. 41-50, 2006.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KELLER, K. L. Brandsynthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, v. 29, n. 4, p. 4-12, 2003.

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

BARTHES, R. *Mythologies*. New York: Hill & Wang, 1972.

KEUTZER, C. S. Archetypes, synchronicity and the theory of formative causation. *Journal of Analytical Psychology*, v. 27, p. 255-262, 1982.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRISHNAN, H. S. Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, v.13, p. 389-403, 1996.

KRISTEVA, J. *Desire in language*. Oxford: Blackwell, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2007.

LAVILLE, C.; J. DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.

LAW, J.; LODGE, P. *Science for social scientists*. London: Macmillan, 1984.

LETELIER, M. F., FLORES, F.; SPINOSA, C. Developing productive customers in emerging markets. *California Management Review*, v. 45, n. 4, p. 77-103, 2003.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000.

LEVY, S. J. Symbols for sale. *Harvard Business Review*, v. 37, p. 117-124, Jul. 1959.

LEVY, S. J. Symbols of substance, source and sorcery. In: ROOK, D. W. (Ed.) *Brands, consumers, symbols, & research: Sidney J. Levy on marketing*. Beverly Hills: Sage Publications, 1960.

LEVY, S. J. Roots of marketing and consumer research at the University of Chicago. *Consumption, Markets and Culture*, v. 6, n. 2, p. 99-110, 2003.

LOUIE, T. A.; OBERMILLER, C. Consumer response to a firm's endorser (dis) association decisions. *Journal of Advertising*, v. 31, n. 4, p. 41-52, 2002.

LOW, G. S.; LAMB Jr., C. W. The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, v. 9, n. 6, p. 350-370, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAGGARD, J. P. *Positioning revisited*. New York: AMA, 1976.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARK, M.; PEARSON, C. *The hero and the outlaw: building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill, 2002.

MARSDEN, P. Brand positioning: meme's the word. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 20, n. 5, p. 307-312, 2002.

MARTINDALE, C. *Cognitive psychology: a neural-network approach*. Pacific Grove: Brooks/Cole, 1991.

McADAMS, D. P. *The stories we live by: personal myths and the making of identity*. New York: Guilford Press, 1993.

McADAMS, D. P. Personal narratives and the life story. In: PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. (Eds.). *Handbook of personality*. 2nd edition. New York: Guilford Press, 1999.

McADAMS, D. P. The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, v. 5, n. 2, p. 100-122, 2001.

McCLELLAND, *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

McCRACKEN, G. Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, v. 13, p. 71-84, Dec. 1986.

McCRACKEN, G. *Culture and consumption: new approaches to the symbolic character of consumer goods and activities*. Bloomington: Indiana University Press, 1988.

McCRACKEN, G. Who is celebrity endorser? Cultural foundations of the celebrity endorsement process. *Journal of Consumer Research*, v. 16, n. 3, p. 310-321, 1989.

McLYNN, F. *Carl Gustav Jung: uma biografia*. Record: São Paulo, 1998.

MERRELL, F. Charles Sanders Peirce's concept of the sign. In: COBLEY, P. (Ed). *The routledge companion to semiotics and linguistics*. New York: Routledge, 2001, p. 28-39.

MEYERS-LEVY, J. The influence of a brand name's association set size and word frequency on brand memory. *Journal of Consumer Research*, v. 16, n. 2, p. 197-207, 1989.

MIKOSZ, J. E. O vórtice entóptico: estados não ordinários de consciência e fenômenos visuais. In: V Fórum de Pesquisa Científica em Arte. *Anais...* Curitiba: Escola de Música e Belas Artes do Paraná, 2007.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão & Produção*, SP, v. 10, n. 2, p. 197-216, 2003.

MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARAZETTI, L. Configuração e organização de imagens de serviços: um estudo exploratório. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 60-73, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, V.; SLOAN, T. *Personalidade, ideologia e psicopatologia crítica*. São Paulo: Escuta, 2002.

MOSCOVICI, S. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, v. 18, p. 211-250, 1988.

MOSCOVICI, S. Des représentations collectives aux représentations sociales. In: JODELET, D. (Org.). *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 1989, cap. 4, p. 62-86.

MOSCOVICI, S. The origin of social representation: a response to Michael. *New Ideas in Psychology*, v. 8, n. 3, p. 383-388, 1990.

MURPHEY, G. M. *The development of Peirce's philosophy*. Cambridge: Harvard University Press, 1961.

NYLEN, D. W. *Marketing decision-making handbook*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

O GLOBO. Gisele Bündchen, embaixadora da boa vontade da ONU. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/pais/noblat/posts/2009/09/18/gisele-bundchen-embaixadora-da-boa-vontade-da-onu-224585.asp>. Acessado em: 20 set. 2009.

O'BRIEN D. P. Introduction: some background to the mentallogical theory and the book. In: BRAINE, M. D. S.; O'BRIEN, D. P. (eds.). *Mental logic*. New Jersey: Mahwah, 1998.

OLIVEIRA, S. *Tratado de metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY. Disponível em: <http://www.etymonline.com/index.php?search=eikon&searchmode=none>. Acessado em: 19 fev. 2009.

PACHECO Jr., W.; PEREIRA, V. L. D.; PEREIRA FILHO, H. V. *Pesquisa científica sem tropeços: abordagem sistêmica*. São Paulo: Atlas, 2007.

PARK, C. W.; JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, v. 50, p. 135-45, Oct. 1986.

PEIRCE, C. S. *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1977.

PEREZ, C. Gestão e semiótica da marca: a publicidade como construção e sustentação sígnica. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007, Santos. *Anais...* Santos: Intercom, 2007, p. 1-12.

PETTY, R. E.; CACIOPPO, J. T. Central and peripheral routes to persuasion: application to advertising. In: PERCY, L.; WOODSIDE, A. (Eds.). *Advertising and consumer psychology*. Lexington: Lexington Books, 1983.

PETTY, R. E.; CACIOPPO, J. T.; SCHUMANN, D. Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role of involvement. *Journal of Consumer Research*, v. 10, September, p. 135-146, 1983.

PINCH, T. J. The social construction of technology: a review. In: FOX, R. (Ed.). *Technological change: methods and themes in the history of technology*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers, 1996.

PINKER, S. *The blank slate: the modern denial of human nature*. New York: Penguin Books, 2002.

PLATÃO. *Diálogos*. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

- PLATÃO. *A República*. São Paulo: Best Seller, 2001.
- PLOTINO. *Ennéades*. Vol. 6. Paris: Les Belles Lettres, 1993.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov.-Dec., 1996.
- PORTER, M. E. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- PRINGLE, H. *Celebrity sells*. Wiltshire: John Wiley & Sons, 2004.
- RAFAELLI, R. Imagem e self em Plotino e Jung. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, n. 22, p. 2-18, jul. 2001.
- RANDAZZO, S. *The mythmakers*. Chicago: Probus, 1995.
- REALE, G.; ANTISERI, D. *História da filosofia: Antigüidade e Idade Média*. São Paulo: Paulus, 1990.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, 1986.
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- ROCHA, E.; BARROS, C. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, estudos etnográficos e comportamento do consumidor. In: 28°. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 17, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- ROESCH, S. M. A. *Projeto de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROUSSEAU, J. J. *Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens* [1755]; *Discurso sobre as ciências e as artes* [1750]. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- RUMELHART, D. E.; HINTON, G. E.; McCLELLAND, J. L. A general framework for parallel distributed processing. In: RUMELHART, D. E.; McCLELLAND, J. L. (Eds.). *Parallel distributed processing Volume 1: foundations*. Cambridge: Bradford, 1986.
- RUSSEL, B. *The problems of philosophy*. London: Oxford University Press, 1948.

- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.
- SANTAELLA, L. *A percepção: uma teoria semiótica*. 2. ed. São Paulo: Experimento, 1998.
- SANTAELLA, L.; NÖTH, W. *Imagem: cognição, semiótica, mídia*. São Paulo: Iluminuras, 1998.
- SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T. Compreendendo o consumidor através do interacionismo interpretativo. *Revista ADM. MADE*, ano 8, v. 12, n. 1, p. 17-39, 2008.
- SCHANK, R. C.; ABELSON, R. P. *Scripts, plans, goals and understanding*. Hillsdale: Erlbaum, 1977.
- SCHLECHT, C. Celebrities' impact on branding. *Center on Global Brand Leadership*. New York: Columbia Business School, 2003.
- SCHOPENHAUER, A. *The world as will and idea*. London: Everyman, 1995.
- SEGAL, R. A. *Theorizing about myth*. Massachusetts: University of Massachusetts Press, 1999.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SENGUPTA, S. *Brand positioning*. 2nd edition. New Delhi: Tata/McGraw-Hill, 2005.
- SHOTTER, J. Cartesian change, chiasmic change: the power of living expression. *Janus Head*, v. 6, n. 1, p. 6-29, 2003.
- SILVERBLATT, A., FERRY, J.; FINAN, B. *Approaches to media literacy: a handbook*. London: M. E. Sharpe, 1999.
- SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.
- SLOAN, T. (Ed.). *Critical psychology: voices for changing*. London: Macmillan, 2000.
- SOLOMON, M. R.; ASSAEL, H. The forest or the trees? A gestalt approach to symbolic consumption. In: UMIKER-SEBOEK, J. (Ed.). *Marketing and semiotics: new directions in the study of signs for sale*. Berlin: Mouton de Gruyter, 1987, p. 189-218.
- SPERBER, D. Anthropology and psychology: towards a epidemiology of representations. In: MOORE, H. L.; SANDERS, T. (Eds.). *Anthropology in theory: issues in epistemology*. Oxford: Blackwell, 2006.
- SPINK, M. J. P. The concept of social representations in social psychology. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 9, n. 3, p. 300-308, Jul.-Sep. 1993.

SPINK, M. J. Desenvolvendo as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: JOVCHELOVITCH, S.; GUARESCHI P. (Orgs.) *Textos em representações sociais*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 117-143.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; SHERVANI, T. A. Building and leveraging market-based assets to drive marketplace performance and value. *CRM Project White Paper*, p. 1-11, 2004.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. Cambridge: *Marketing Science Institute Report*, n. 91-124, 1991.

STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; HOLBROOK, M. B. The netvertising image: netvertising image communication model (NICM) and construct definition. *Journal of Advertising*, v. 31, n. 3, p. 15-28, Fall 2002.

STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, Dec. 2001.

STOCKERBLOG.COM. Gisele stock index versus Dow Jones industrial average. Disponível em: <http://stockerblog.blogspot.com/search?q=gisele>. Acessado em: 13 out. 2009.

TEMPERLEY, J.; TANGEN, D. The pinocchio factor in consumer attitudes towards celebrity endorsement: celebrity endorsement, the Reebok brand, and an examination of a recent campaign. *Innovative Marketing*, v. 2, n. 3, p. 97-111, 2006.

THE INDEPENDENT. Gisele Bündchen: the charmed life of the mega-model. Disponível em: <http://www.independent.co.uk/life-style/fashion/features/gisele-bndchen-the-charmed-life-of-the-megamodel-1683088.html>. Acessado em: 12 mai. 2009.

THOMPSON, C. J. Marketplace mythology and discourses of power. *Journal of Consumer Research*, v. 31, p. 162-180, June. 2004.

THOMPSON, C. J.; HIRSCHMAN, E. C. Understanding the socialized body: a poststructuralist analysis of consumers' selfconceptions, body images and self-care practices. *Journal of Consumer Research*, v. 22, p.15-24, june 1995.

THOMPSON Jr., A.; STRICKLAND III, A. *Strategic management*. 12th edition. New York: McGraw-Hill, 2001.

TILL, B. D. Using celebrity endorser effectively: lessons from associative learning. *Journal of Product & Brand Management*, v. 7, n. 5, p. 400-409, 1998.

TILL, B. D.; SHIMP, T. A. Endorsers in advertising: the case of negative celebrity information. *Journal of Advertising*, v. 27, n. 1, p. 67-82, 1998.

TILL, B. D.; BUSLER, M. The match-up hypothesis: physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of Advertising*, v. 29, n. 3, p. 1-13, 2000.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. *Análise da pesquisa social*. Petrópolis: F. Alves, 1975.

TROUT, J.; RIES, A. *The positioning era cometh*. Reprint of a three-part series in Advertising Age, Chicago: Crain Publications, 1972.

TSAI, S. P. Investigating archetype-icon transformation in brand marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 24, n. 6, p. 648-663, 2006.

VAN REKOM, J.; JACOBS, G.; VERLEGH, P. W. J. Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, v. 17, p. 181-192, 2006.

VEEN, S. V. Consumption of heroes and the hero hierarchy of effects. *Advances in Consumer Research*, v. 21, p. 332-336, 1994.

WALKER, M.; LANGMEYER, L. LANGMEYER, D. Celebrity endorsers: do you get what you pay for? *Journal of Consumer Marketing*, v. 9, n. 2, p. 69-76, 1992.

WITTGENSTEIN, L. *Phylosophical investigations*. Oxford: Basil Blackwell, 1953.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YANTIS, S.; MEYER, D. E. Dynamics of activation in semantic and episodic memory. *Journal of Experimental Psychology*, v. 117, n. 2, p. 130-147, 1988.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZINKIN, L. The collective and the personal. *Journal of Analytical Psychology*, v. 24, p. 227-250, 1979.

ZIPF, G. K. *Psychobiology of languages*. Cambridge: MIT Press, 1965.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTORES

Tipos de Questão	Questões para os Entrevistados
Iniciais	<ol style="list-style-type: none">1. Quais foram os motivos que o levaram a optar por Gisele Bündchen para a campanha da marca Ipanema?2. Por que, especificamente, a marca Ipanema foi escolhida para a associação com Gisele Bündchen?
De Transição	<ol style="list-style-type: none">3. Qual o principal benefício buscado pela associação entre a marca Ipanema e a modelo Gisele Bündchen?
Centrais	<ol style="list-style-type: none">4. Como você definiria Imagem?5. E Imagem de Marca?6. De que forma Gisele Bündchen contribui para a imagem da marca Ipanema?7. Quais os principais atributos que a imagem de Gisele Bündchen agrega à imagem da marca Ipanema?8. O que você entende por Posicionamento?9. A associação entre Gisele Bündchen e a marca Ipanema pode ser definida como uma estratégia de posicionamento? De que forma?10. A que perfil de consumidores a empresa pretende atender com a marca Ipanema Gisele Bündchen?11. De que forma a utilização da imagem da modelo Gisele Bündchen contribui para a conquista deste perfil específico de consumidor?12. Em sua opinião, o que Gisele Bündchen simboliza? Ela poderia ser descrita como um ícone? Em que sentido?
Resumo	<ol style="list-style-type: none">13. Resumindo, de que forma você avalia os resultados obtidos com a associação entre a marca Ipanema e a modelo Gisele Bündchen, seja em termos de imagem ou financeiros?
Finais	<ol style="list-style-type: none">14. Finalizando, se você tivesse que descrever Gisele Bündchen em uma palavra ou em uma frase, qual seria?15. Gostaria de fazer algum comentário adicional? Muito obrigado por sua participação!

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aaker, Day e Kumar (2004), Milan e Ribeiro (2003), Ribeiro e Milan (2004) e Tsai (2006).

APÊNDICE B

ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – AGÊNCIA

Tipos de Questão	Questões para os Entrevistados
Iniciais	<ol style="list-style-type: none">1. Quais foram os principais benefícios que a associação com Gisele Bündchen trouxe para a marca Ipanema?2. De que forma as duas marcas se complementam?
De Transição	<ol style="list-style-type: none">3. Qual a vantagem de ter a imagem de Gisele Bündchen associada à marca Ipanema?
Centrais	<ol style="list-style-type: none">4. Como você definiria Imagem?5. E Imagem de Marca?6. Quais os atributos da imagem de Gisele Bündchen são mais valorizados na comunicação da marca?7. Quais os símbolos utilizados na comunicação que remetem à imagem de Gisele Bündchen?8. Qual o principal objetivo de comunicação da marca?9. Qual o aspecto que une as diferentes campanhas desenvolvidas para a marca?10. Quem é o consumidor da marca?11. De que forma a utilização da imagem da modelo Gisele Bündchen contribui para a conquista deste perfil específico de consumidor?12. Em sua opinião, o que Gisele Bündchen simboliza? Ela poderia ser descrita como um ícone? Em que sentido?
Resumo	<ol style="list-style-type: none">13. Resumindo, de que forma você avalia os resultados obtidos com a associação entre a marca Ipanema e a modelo Gisele Bündchen, em termos de imagem?
Finais	<ol style="list-style-type: none">14. Finalizando, se você tivesse que descrever Gisele Bündchen em uma palavra ou em uma frase, qual seria?15. Gostaria de fazer algum comentário adicional? <p>Muito obrigado por sua participação!</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aaker, Day e Kumar (2004), Milan e Ribeiro (2003), Ribeiro e Milan (2004) e Tsai (2006).

APÊNDICE C

ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – *STAKEHOLDERS*

Tipos de Questão	Questões para o Entrevistado
Iniciais	<ol style="list-style-type: none">1. Fale um pouco sobre sua Instituição2. Qual área principal de atuação da Instituição?
De Transição	<ol style="list-style-type: none">3. Como teve início a parceria da Instituição com a Marca Ipanema Gisele Bündchen?
Centrais	<ol style="list-style-type: none">4. Quais os benefícios de ter a imagem de Gisele Bündchen associada aos seus projetos?5. Quais os benefícios de ter a imagem da Grendene associada aos seus projetos?6. Quais são os atributos da imagem de Gisele Bündchen que mais contribuem para a imagem da Instituição?7. Quais são os atributos da imagem da Grendene que mais contribuem para a imagem da Instituição?8. De que forma a associação entre Grendene, Gisele Bündchen e (Instituição) contribui para o cumprimento da Missão da sua organização?9. De que forma as "marcas" Grendene, Ipanema Gisele Bündchen e (Instituição) se complementam?10. Quem é o foco das ações de comunicação de sua Instituição?11. A associação da Instituição com a Grendene e a marca Ipanema Gisele Bündchen gerou maior interesse pela Instituição, seja de empresas ou do público em geral?12. Em sua opinião, o que Gisele Bündchen simboliza? Ela poderia ser descrita como um ícone? Em que sentido?
Resumo	<ol style="list-style-type: none">13. Resumindo, de que forma você avalia os resultados obtidos com a associação entre a sua Instituição e a marca Ipanema Gisele Bündchen?
Finais	<ol style="list-style-type: none">14. Finalizando, se você tivesse que descrever Gisele Bündchen em uma palavra ou em uma frase, qual seria?15. Gostaria de fazer algum comentário adicional? Muito obrigado por sua participação!

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aaker, Day e Kumar (2004), Milan e Ribeiro (2003), Ribeiro e Milan (2004) e Tsai (2006).

APÊNDICE D

ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – *MANAGER*

Tipos de Questão	Questões para os Entrevistados
Iniciais	<ol style="list-style-type: none">1. A que você atribui a "longevidade" da carreira de Gisele, ou de sua imagem como uma "marca" de sucesso?2. Quais foram os motivos determinantes da escolha da Grendene para o licenciamento de uma linha de produtos Gisele Bündchen??
De Transição	<ol style="list-style-type: none">3. De que forma a associação com a marca Ipanema contribui para a imagem de Gisele Bündchen?
Centrais	<ol style="list-style-type: none">4. Como você definiria Imagem?5. E Imagem de Marca?6. Quais os principais atributos que a imagem de Gisele Bündchen agrega à imagem da marca Ipanema?7. De que forma Gisele Bündchen contribui para a imagem da marca Ipanema?8. O que você entende por Posicionamento?9. A associação entre Gisele Bündchen e a marca Ipanema pode ser definida como uma estratégia de posicionamento? De que forma?10. A "marca" Gisele Bündchen fica fortalecida pela associação com Grendene e Ipanema? De que forma?11. Em sua opinião, o que Gisele Bündchen simboliza? Ela poderia ser descrita como um ícone? Em que sentido?
Resumo	<ol style="list-style-type: none">12. Resumindo, de que forma você avalia os resultados obtidos com a associação entre a marca Ipanema e a modelo Gisele Bündchen, em termos de imagem?
Finais	<ol style="list-style-type: none">13. Finalizando, se você tivesse que descrever Gisele Bündchen em uma palavra ou em uma frase, qual seria?14. Gostaria de fazer algum comentário adicional? Muito obrigado por sua participação!

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aaker, Day e Kumar (2004), Milan e Ribeiro (2003), Ribeiro e Milan (2004) e Tsai (2006).