

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Eduardo Giordani de Siqueira**

**VANTAGEM COMPETITIVA: A IMAGEM DA MARCA COMO  
FONTE DE DIFERENCIAÇÃO**

**Porto Alegre  
2009**

**Eduardo Giordani de Siqueira**

**VANTAGEM COMPETITIVA: A IMAGEM DA MARCA COMO  
FONTE DE DIFERENCIAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli**

**Porto Alegre  
2009**

**Eduardo Giordani de Siqueira**

**VANTAGEM COMPETITIVA: A IMAGEM DA MARCA COMO  
FONTE DE DIFERENCIAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli**

Conceito final:

Aprovado em: ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Mestre Luiz Carlos Ritter Lund – UFRGS

---

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de identificar as principais características dos consumidores de cosméticos situados na Região Metropolitana de Porto Alegre. Além disso, objetivou salientar os parâmetros adotados por eles no momento da escolha entre as distintas opções de produtos, bem como as características de personalidade de suas marcas de cosméticos preferidas, de modo que fosse possível obter atributos úteis para a elaboração de uma estratégia de posicionamento – para os cosméticos com marca própria da LT Distribuidora – galgada na diferenciação da imagem da marca. Para atingir o objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa em duas etapas: a primeira exploratória de natureza qualitativa, e a segunda conclusiva de caráter descritivo. A análise dos resultados permitiu identificar que os indivíduos entrevistados valorizam sobremaneira sua aparência, bem como se preocupam com a opinião alheia a respeito de suas imagens. Ademais, ficou evidente que esses consumidores preferem marcas tradicionais de cosméticos, contudo, não acreditam que a qualidade esteja atrelada somente aos artigos desenvolvidos por fabricantes expoentes, nem que seja sinalizada por meio do preço cobrado – muito embora evitem adquirir as marcas mais baratas. Além disso, foi comprovada que a recompra ocorre muito em função da praticidade (compra da marca anterior sem dar muita importância ao assunto), bem como em decorrência da satisfação com o produto. Finalmente, o trabalho apresenta algumas sugestões para conferir maior efetividade às ações de posicionamento da empresa.

Palavras-chave: posicionamento, estratégia competitiva, diferenciação, imagem da marca, indústria de cosméticos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	07
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	14
3.2 VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
3.3 DIFERENCIAÇÃO.....	19
3.4 IMAGEM E VALOR DA MARCA.....	21
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 FASE EXPLORATÓRIA.....	25
4.2 FASE CONCLUSIVA.....	26
4.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	28
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS ENTREVISTADOS.....	29
5.2 RESULTADOS DA PRIMEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO.....	32
5.3 RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO.....	39
5.4 ANÁLISE COMPLEMENTAR.....	40
<b>6 PROPOSTAS E SUGESTÕES.....</b>	<b>43</b>
6.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	43
6.2 PERSONALIDADE DA MARCA.....	43
6.3 PROMOÇÃO DE VENDAS.....	44
<b>6.3.1 Ação de experimentação da marca.....</b>	<b>44</b>
<b>6.3.2 Premiação pela utilização do produto e descarte correto da embalagem.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE C – RELAÇÃO DAS MARCAS CITADAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE D – PERSONALIDADES DOMINANTES DAS MARCAS PREFERIDAS.....</b>	<b>55</b>

<b>APÊNDICE E – DISTÂNCIAS DOS CENTRÓIDES DO CONJUNTO DE VARIÁVEIS DAS REGRAS DE ESCOLHA.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE F – CENTRÓIDES DAS VARIÁVEIS DOS ESTILOS DE VIDA RELACIONADOS AO PRIMEIRO <i>CLUSTER</i> DAS REGRAS DE ESCOLHA.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE G – CENTRÓIDES DAS VARIÁVEIS DOS ESTILOS DE VIDA RELACIONADOS AO SEGUNDO <i>CLUSTER</i> DAS REGRAS DE ESCOLHA.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este documento trata do trabalho de conclusão do curso de Administração, que foi realizado junto à LT Distribuidora, empresa atuante no ramo do comércio atacadista.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O objetivo na formulação de uma estratégia competitiva reside em enfrentar a competição (PORTER 1999) – visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável (PORTER 1989). Nesse sentido, faz-se necessário conhecer a estrutura da indústria, de modo que se possa estabelecer a melhor forma de obter a vantagem competitiva.

Com relação à indústria de cosméticos, percebe-se que ela vem movimentando cifras importantes ao longo do tempo. De acordo com a *Euromonitor International* (apud ABIHPEC, 2008), o mercado mundial de cosméticos gerou vendas de aproximadamente U\$ 333,5 bilhões em 2008. No Brasil, as vendas totalizaram U\$ 28,77 bilhões – preço ao consumidor.

Apesar da hegemonia produtiva e distributiva pertencer aos países centrais, esse ramo industrial encontrou condições de crescimento sobremaneira nos países periféricos, especialmente devido à mudança nos padrões sociais vigentes, bem como ao desenvolvimento da tecnologia – que permitiu grande estabilidade de preços, em particular no Brasil.

No que tange ao aspecto técnico, segundo a ABDI (2008), essa indústria apresenta uma base considerada simples, pois envolve a manipulação de fórmulas químicas que, em geral, não apresentam elevada complexidade. Apesar de não existirem grandes barreiras técnicas à entrada no setor, empresas que atuam no ramo podem se beneficiar de economias de escala e de escopo, abrangendo a utilização de insumos e embalagens, bem como atividades de comercialização e distribuição.

Analisando o setor, verifica-se a concorrência entre grandes multinacionais – cuja produção compreende uma gama de produtos bastante variada, envolvendo alimentos, produtos de limpeza, farmacêuticos e cosméticos, como: *Colgate, Johnson & Johnson, Procter & Gamble e Unilever* – e grandes empresas que atuam de maneira mais especializada no setor, porém, atendendo a quase todos os segmentos da indústria, como ocorre com a *Avon, Beiersdorf, Estée Lauder, L’Oreal, Shiseido*, e as nacionais *Natura* e *O Boticário*.

O primeiro grupo mencionado se utiliza dos canais tradicionais de varejo, e, por serem bastante internacionalizadas, aproveitam seu alcance global para obter economias de escala e escopo na distribuição e na exploração de marcas. As empresas especializadas, por sua vez, procuram controlar também outros canais, como venda porta a porta, salões de beleza, lojas especializadas e redes de franquias. Estas também possuem marcas globais, contudo, adotam uma estratégia de desenvolvimento de produtos mais agressiva, lançando, de forma contínua, novos produtos voltados para o consumo de massa, bem como aqueles destinados aos segmentos de maior poder aquisitivo.

Convivendo com os tipos de empresas mencionadas acima, ainda, encontra-se um expressivo conjunto de pequenas e médias empresas, que, em virtude das pequenas barreiras técnicas, ingressam facilmente no mercado, deparando-se, entretanto, com limitações concernentes aos ativos comerciais (especialmente marcas e canais de distribuição), inviabilizando, assim, a expansão dos seus negócios.

Retomando o raciocínio central, dentre as formas disponíveis para obter competitividade, de acordo com Porter (2004), figura a diferenciação, estratégia que consiste em criar algo singular no âmbito de toda a indústria – sendo o projeto ou imagem da marca um dos condutores para atingir tal objetivo. Essa proposta de atuação estimula a lealdade do consumidor em relação à marca, reduzindo sua sensibilidade às variações de preço.

Dando prosseguimento, Porter afirma que para justificar a cobrança de um preço *premium* (ou a preferência do consumidor), uma empresa pode-se utilizar de duas alternativas, enquadradas nos critérios de uso: reduzir os custos do adquirente ou elevar o desempenho do comprador (PORTER, 1989), sendo que os competidores recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em uma dessas esferas para que o comprador decida deixar um produtor já estabelecido.

Não obstante, no que diz respeito ao julgamento realizado pelos compradores, Porter (1989) afirma que eles utilizam indicações (sinais) como publicidade, reputação, embalagem para deduzirem o valor que uma empresa pode criar. Em muitas indústrias, esses sinais assumem, na determinação da diferenciação proposta, a mesma importância que o valor real criado.

Ainda, segundo Dunning (2007), as pessoas modelam suas crenças e julgamentos de seu mundo social de modo a manter sua imagem fundamental de um ser amável, capaz e moral. Nesse sentido, as decisões do indivíduo são baseadas na harmonização de crenças,

sugerindo que a tomada de decisão requer revisão e coordenação das crenças pessoais, necessidades e preferências em uma rede de cognições que produza pouca, ou nenhuma, tensão ou desarmonia entre seus vários elementos. Contudo, o interessante a respeito dessas influências cognitivas é que elas ocorrem mesmo quando a crença fundamental por trás dos motivos da auto-imagem não apresenta relevância lógica ou óbvia para a decisão em questão.

Dessa forma, compradores institucionais podem privilegiar um fornecedor que proporcione satisfação ou prestígio para os executivos ou outros funcionários, mesmo que ele não contribua para o desempenho econômico da companhia.

Já em se tratando das famílias e consumidores individuais, é necessário considerar seus níveis de satisfação ou atendimento de suas necessidades – incluindo *status* e prestígio, exigências tão importantes quanto aquelas inerentes ao produto.

Assim, conforme Porter (1989), os critérios de sinalização devem reforçar positivamente a percepção do comprador em relação à empresa mesmo após a compra do produto, pois os compradores precisam ser constantemente lembrados acerca da assertividade de suas escolhas, de modo a suprimir qualquer evidência não agradável em relação ao resultado – visto que o indivíduo é naturalmente avesso ao arrependimento, uma vez que essa experiência (reação emotiva aos resultados negativos advindos de uma decisão) impacta negativamente o bem estar de qualquer sujeito (ZEELLENBERG, 2007).

Ademais, com relação aos produtos que alteram a aparência dos indivíduos e, em especial, das mulheres, conforme atesta Abdala (2008), a intensidade do consumo está diretamente ligada à distância, verificada pelo consumidor, entre a imagem do seu ser real (como ele se percebe) e o ser ideal – como ele gostaria de parecer. Desse modo, é necessário construir uma mensagem (traduzida por meio da imagem da marca) que vá ao encontro das aspirações do usuário de cosméticos.

Portanto, de acordo com Porter (1989), para que o processo de elaboração de uma estratégia de diversificação alcance seus objetivos, deve-se identificar (com precisão) os critérios de compra dos tomadores de decisão individuais.

Complementando, Solomon (2007, p. 9), afirma que “conhecimentos sobre os consumidores deveriam ser incorporados em cada aspecto de um plano de marketing bem-sucedido”, tendo em vista que a resposta desses indivíduos é que atestará a eficácia de uma estratégia de marketing. O autor salienta, ainda, que dados a respeito dos consumidores ajudam às organizações a definirem o mercado e a identificar ameaças e oportunidades a uma

marca.

Seguindo a linha de raciocínio, Porter (1989) acrescenta que um componente fundamental da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade – capacidade de encontrar fontes de singularidade (originada dos critérios de uso e sinalização) que permaneçam valiosas e sejam de difícil imitação.

Considerando que a diferenciação constitui, possivelmente, a mais importante barreira de entrada em produtos para bebês e cosméticos (PORTER, 2004), bem como tendo em vista que uma característica de um dado produto pode ser reproduzida com certa facilidade – e que os consumidores costumam avaliar um artigo idêntico de forma distinta (dependendo de como sua marca é estabelecida), haverá, então, maiores retornos ao se investir na imagem da marca, pois, conforme Kotler (2006), existe grande dificuldade de se igualar às impressões duradouras na mente das pessoas e organizações. Por esse motivo, o *branding* (ato de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca) constitui-se em um meio extremamente útil para garantir a vantagem competitiva.

Com relação à empresa estudada, a LT Distribuidora, possuindo um canal distributivo bem organizado – pré-condição para atuar na indústria em questão –, resolveu (segundo estratégia comum no varejo mundial) ingressar no segmento da beleza com a introdução de uma linha de produtos dotados com uma de suas marcas próprias.

Apesar do acesso facilitado ao mercado, a empresa encontrou dificuldades para se posicionar, possivelmente devido à inexistência de uma marca forte (fator chave para a obtenção de êxito no ramo dos cosméticos) – que, entre outros fatores, pode decorrer do desconhecimento do perfil dos usuários finais (bem como de seus padrões de consumo), fato que dificulta a elaboração de estratégias mais assertivas.

Ocorre que a LT Distribuidora, ao observar o sucesso de organizações atuantes no segmento – especialmente daquelas que exercem atividade regional por meio da oferta de produtos genéricos –, resolveu (adotando a postura de empresa seguidora de mercado /imitadora) ingressar no ramo de cosméticos distribuindo artigos voltados para o consumo de massa por meio de pequenos varejistas – em particular daqueles situados na porção interior do estado do RS.

Porém, tendo em vista que a empresa não possui unidade produtiva própria, seguindo prática bastante utilizada, terceirizou a produção, recorrendo a fabricantes especializados. Ao contratar o Laboratório Lifar (empresa gaúcha bastante consolidada), devido à incipiência do

negócio – bem como ao fato de não apresentar um volume de pedidos relevante, impossibilitando a obtenção dos benefícios advindos da produção em escala –, a LT Distribuidora teve de sujeitar-se a uma série de rígidas e dispendiosas cláusulas contratuais, fazendo com que o preço final de seus produtos ficasse muito próximo àquele praticado pelas marcas líderes de mercado.

As dificuldades se acentuam em virtude da empresa não apresentar qualquer proposta genuína de diferenciação. Ao restringir-se a divulgar que o produto é de qualidade em razão de ser elaborado por um tradicional laboratório da região, a organização acabou gerando uma estratégia meio-termo, e a falta de foco específico propiciou o lançamento de apenas mais um produto sem apelo em meio a tantos outros.

Além disso, a marca sob a qual os produtos cosméticos foram lançados (a exemplo do que ocorre com outras linhas da empresa) foi definida de modo bastante empírico – baseada no nome de uma das filhas do proprietário da companhia, chamada Viviane. Apesar de Vivy ser um apelido muito bonito para uma pessoa do sexo feminino, não desperta qualquer associação natural ao tipo de produto que rotula. Não obstante, a marca Vivy foi originalmente empregada em produtos de características distintas, como fraldas descartáveis e cotonetes, condicionando o consumidor a associá-la a esse tipo de mercadoria, considerada inferior. Esse aprendizado anterior mostra-se bastante prejudicial ao tentar ligar a mesma marca a produtos cosméticos, uma vez que estes (ao contrário daqueles) estão fortemente vinculados à construção da identidade individual e apresentam um fortíssimo componente hedônico, ou seja, proporcionam prazer por meio dos sentidos, ajudam a sintetizar fantasias e geram estímulos emocionais (SHETH, 2001).

Assim, com o intuito de prover os gestores da companhia com informações precisas acerca dos consumidores, foi realizada uma pesquisa junto ao público alvo, de modo a obter subsídios que possibilitassem a elaboração de ações que visem cristalizar a imagem dessa linha de produtos, contribuindo, desse modo, para o aperfeiçoamento do desempenho de uma empresa nacional por meio da aplicação direta do método científico às práticas organizacionais – atitude que pode ser vital em um cenário caracterizado por uma concorrência desmedida.

Finalmente, com as respostas advindas da análise dos dados, o autor do trabalho procurou responder à seguinte questão: dado o comportamento dos usuários, que tipo de ações de marketing poderiam ser desenvolvidas para diferenciar o produto por meio da qualificação de um ativo intangível?

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 2002, a LT Distribuidora é uma empresa gaúcha que nasceu da necessidade de atender micro, pequenos e médios varejistas, além de empresas do mercado de *food service*.

Após sua fundação, em novembro de 2004, a LT Distribuidora transferiu suas atividades para uma nova sede localizada em Gravataí: um moderno complexo, denominado Centro Integrado de Distribuição – CID Sul, que reúne, além da LT Distribuidora, outras duas empresas do grupo, a CF Distribuidora de Alimentos e a Mana Transportes.

Não bastasse sua moderna instalação, a LT Distribuidora conta com uma frota composta por 100 veículos, que fazem a distribuição dos seus produtos em todo o Rio Grande do Sul.

Atualmente, existem duzentos colaboradores trabalhando diretamente para a empresa, bem como cento e oitenta representantes comerciais e mais oitenta e dois indivíduos que são responsáveis pelos fretes.

A avançada estrutura foi concebida com o intuito de promover agilidade e qualidade no atendimento aos clientes, facilitando a entrega dos 5.000 itens que compõem o *mix* da empresa.

Entre os produtos oferecidos pela distribuidora, encontram-se: alimentos, bebidas, artigos de higiene pessoal e de limpeza, descartáveis, materiais de escritório, rações e sementes. Além disso, a empresa conta com uma linha de mercadorias que são dotadas com suas marcas próprias: Letícia, Dubone, Vai Bem, Vivy, Péddy, Ambra e Toscani, AllDrinks, Rosbom, Vale Real, Costa Real e Kelma.

A constante busca pela qualidade rendeu à LT Distribuidora o reconhecimento da sociedade, verificado por meio dos prêmios recebidos, como o de “Melhor Atacadista Distribuidor”, concedido pela Associação Brasileira de Distribuidores – ABAD.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Estabelecer ações estratégicas eficazes para a construção de vantagens competitivas por meio da qualificação (reforço) da imagem da marca.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Aplicar o método científico ao processo estratégico, de modo a conferir maior eficácia às ações da empresa.

Sugerir formas para diferenciar a linha de produtos por meio de estratégias que possibilitem o desenvolvimento da imagem da marca.

Propor ações de marketing que permitam a participação efetiva dos consumidores, facilitando a penetração dos produtos no mercado, bem como a posterior ampliação da linha de cosméticos.

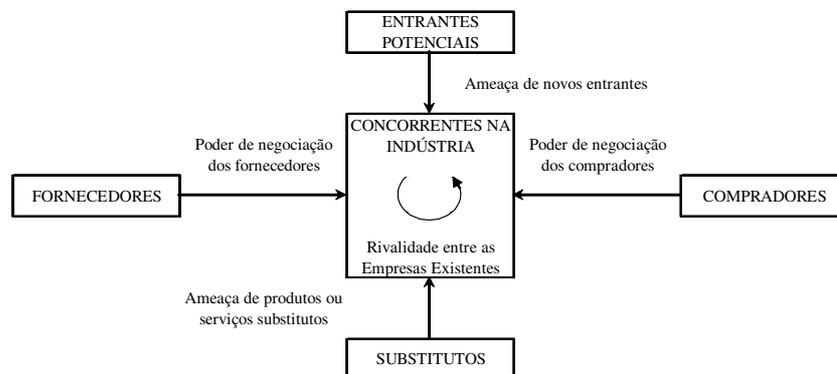
### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Porter (2004), a idéia principal na formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, bem como em enfrentar a competição (PORTER 1999) – “visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam à concorrência na indústria” (PORTER 1989, p. 1). Contudo, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria – grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos muito próximos entre si – ou indústrias em que ela compete, pois é a estrutura industrial que influencia as ações da empresa.

Apesar do fato de que não se consiga exercer influência sobre todos os fatores da indústria, de acordo com Porter (1989), a estratégia competitiva pode tornar determinado ramo mais ou menos atrativo. Desse modo, a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelá-lo em favor de uma empresa. Assim sendo, é necessário pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força para que se possa desenvolver uma estratégia eficaz.

No que diz respeito à rivalidade, Porter (2004) afirma que a intensidade da concorrência em uma indústria tem origem em sua estrutura econômica básica, não se manifestando apenas no comportamento dos atuais participantes (PORTER 1999), sendo, portanto, dependente das cinco forças competitivas básicas. (Figura 1)



**Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.**

Fonte: PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 4.

- a) Rivalidade entre os concorrentes: assume o caráter de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços (nociva sob o ponto de vista da rentabilidade),

batalhas de publicidade (que podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação), introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente;

- b) Ameaça de entrada: as empresas entrantes em uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma fatia do mercado, bem como (muitas vezes) recursos substanciais. Em decorrência disso, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, dessa forma, a rentabilidade. A ameaça de entrada em um dado ramo depende das barreiras de entrada existentes, somada à reação que o entrante pode esperar daqueles que já estão estabelecidos no mercado. Se as barreiras são altas, haverá forte retaliação da parte da concorrência; a ameaça de entrada será pequena. Segundo Porter (2004), existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

- a. Economias de escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto, à medida que o volume absoluto por período aumenta; podem estar presente em quase toda função de um negócio. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se com uma forte reação das empresas existentes, ou a ingressar em pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custo;

Cabe ressaltar, ainda, que existem desvantagens de custos que independem de escala, como é o caso da curva de aprendizagem, na qual os custos tendem a declinar à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação do produto, em decorrência do aprimoramento dos métodos de produção;

- b. Diferenciação do produto: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para sobrepujar os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço acarreta prejuízos iniciais, caracterizando-se como investimentos arriscados, pois não possuem valor residual se a tentativa de entrada falhar. A diferenciação possivelmente seja a mais importante barreira de entrada em produtos para bebês e cosméticos;
- c. Necessidades de capital: a necessidade de investir grandes somas para poder competir cria uma barreira, em especial se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a publicidade inicial ou a pesquisa e

desenvolvimento;

- d. Custos de mudança: custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Se esses custos são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho pra que o comprador decida deixar um produtor já estabelecido;
  - e. Acesso aos canais de distribuição: necessidade de assegurar distribuição para o produto. A empresa principiante precisa persuadir os canais (que já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas) a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação, etc., reduzindo seus lucros;
  - f. Política governamental: o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles, estabelecendo restrições em relação aos padrões de poluição e índices de segurança e eficiência do produto.
- c) Pressão dos produtos substitutos: os produtos que podem desempenhar a mesma função que aquele da indústria reduzem os retornos potenciais de uma indústria, impondo um limite nos preços que as empresas podem praticar obtendo lucro;
  - d) Poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade ou serviços e jogando os competidores uns contra os outros, impactando a rentabilidade do ramo. Desse modo, a empresa deve selecionar compradores que possuam pouco poder de influência sobre ela;
  - e) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem exercer pressão ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, diminuindo a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos.

O conjunto das forças, apresentadas no esquema, determina, de acordo com Porter (2004), a perspectiva de lucro do setor, que é aferido por meio do retorno (no longo prazo) sobre o capital investido – sendo que nem todas as indústrias apresentam o mesmo potencial de lucro. Essas forças variam de intensas (circunstância na qual nenhuma empresa obtém retornos extraordinários) a relativamente moderadas, como ocorre no setor de cosméticos e de artigos de toalete, em que altos retornos são bastante comuns.

Salienta-se, ainda, conforme Porter (2004), que a concorrência age, de forma contínua, no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa observada em uma situação de concorrência perfeita. Essa taxa competitiva básica é semelhante ao rendimento sobre títulos do governo de longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda do capital. A observância de taxas de retorno mais elevadas do que esse retorno ajustado serve para estimular o influxo de capital em uma indústria e, o conjunto de forças competitivas, determina até que patamar esse influxo ocorre.

Continuando, além disso, no que se refere às estratégias passíveis de serem adotadas pelas empresas, como apregoa Porter (2004), muito embora a melhor estratégia para uma organização constitua-se uma solução única, que reflete suas particularidades momentâneas, pode-se encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes para criar uma posição defensável e superar os concorrentes:

- a) Liderança no custo total: exige a construção ativa de instalações em escala eficiente, bem como uma perseguição enérgica de reduções de custo por meio da experiência. Uma posição de baixo custo produz para empresa retornos maiores em uma dada indústria apesar da intensa competição, pois a empresa fica protegida contra todas as forças competitivas devido ao fato de que a negociação só continua a erodir os lucros até o ponto em que os retornos do concorrente eficiente mais próximo tenham sido diluídos. Contudo, tal prática pode requerer investimento substancial em equipamentos modernos, fixação de preço agressivo, bem como prejuízos iniciais para consolidar-se no mercado;
- b) Diferenciação: consiste em criar algo singular no âmbito de toda a indústria. Os procedimentos para alcançar essa diferenciação podem configurar-se de diversas maneiras, indo do projeto ou imagem da marca à rede de fornecedores. “Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões” (PORTER, 2004, p. 39).

A diferenciação, quando alcançada, também proporciona retornos acima da média, pois a estratégia confere isolamento contra a rivalidade competitiva em razão da lealdade dos consumidores em relação à marca, bem como da menor sensibilidade ao preço. Contudo, a diferenciação pode, em alguns casos, inviabilizar a obtenção de grandes fatias do mercado, bem como poderá implicar a execução de atividades dispendiosas;

- c) Enfoque: caracteriza-se por voltar a atenção para “um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (PORTER, 2004, p. 40), podendo assumir diversas formas. Ao adotar essa estratégia, a empresa consegue atender seu alvo restrito de forma mais competente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Desenvolvendo essa política, a empresa pode atingir uma posição de baixo custo em relação ao seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambos.

Cabe ressaltar, finalmente, que a empresa que fracassa em desenvolver sua estratégia em pelo menos uma das direções (ficando no meio termo) estará em uma situação estratégica bastante inferior, devido às inconsistências entre as distintas políticas.

### 3.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva, de acordo com Porter (1989, p. 2), origina-se:

Fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança no custo e diferenciação.

A Satisfação das necessidades do comprador é vital para o sucesso de um empreendimento mercantil, bem como um pré-requisito para que uma indústria seja duradoura. Não obstante, afirma Porter (1989), é necessário que os compradores estejam dispostos a pagar um preço (acima do custo de produção) por um dado produto, caso contrário a indústria se mostrará inviável no longo prazo.

Contudo, a satisfação dessas necessidades, apenas, não é o bastante. A rentabilidade do ramo será determinada em função do agente que capta o valor criado pela empresa – ela própria ou os demais participantes da cadeia produtiva. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer a estrutura da indústria, de modo que se possa estabelecer a melhor forma de obter a vantagem competitiva.

Ainda, conforme Porter (1995), a vantagem competitiva pode advir de ações que visem ao desenvolvimento sustentável, especialmente quando a empresa adota uma postura pioneira. Não obstante, a prática de uma gestão ecologicamente correta pode proteger a empresa em relação a possíveis mudanças no âmbito jurídico, evitando, assim, perdas

financeiras significativas.

### 3.3 DIFERENCIAÇÃO

Ao criar algo singular e de valor para o comprador (além de oferecer um preço baixo), uma empresa se diferencia, sendo que qualquer atividade da cadeia de valor da empresa constitui uma fonte possível de distinção – assim como de custos (PORTER, 1989).

A particularidade de uma empresa em uma atividade é determinada por alguns condutores, como: as escolhas em relação à execução de atividades (características do produto e intensidade de gastos com publicidade); coordenação de atividades internas, com fornecedores e canais; pioneirismo na adoção de uma imagem ou tecnologia, bem como escala.

Tendo em vista que a diferenciação pode ser dispendiosa, a empresa deve possuir rigoroso controle sobre os condutores de custos, pois eles determinarão o êxito da estratégia de diferenciação, uma vez que as empresas apresentam variações nas posições relativas entre determinadores de custos.

Além disso, de acordo com Porter (1989), para se diferenciar, é necessário entender a cadeia de valor do comprador, pois é a partir dela que se compreende o que tem valor para o adquirente. Tanto compradores institucionais como consumidores individuais dispõem de cadeias de valores; essas cadeias representam a sequência de atividades executadas pelos indivíduos. Contudo, para os primeiros, a cadeia reflete sua estratégia e método de execução, enquanto que, para os segundos, a cadeia traduz os hábitos e as necessidades pessoais.

De modo a criar valor para um comprador que justifique a cobrança de um preço diferenciado (ou a preferência), uma empresa pode-se utilizar de dois processos, que se enquadram nos critérios de uso: reduzir os custos do adquirente ou elevar o desempenho do comprador.

No caso dos compradores institucionais, a diferenciação requer a redução dos custos inerentes aos processos destes – com o conseqüente melhoramento do seu desempenho –, não somente a oferta de um artigo por um preço mais baixo. Contudo, afirma Porter (1989), eles também podem privilegiar um fornecedor que proporcione satisfação ou prestígio para os executivos ou outros funcionários, mesmo que ele não contribua para o desempenho econômico da companhia.

Para as famílias e consumidores individuais, aplica-se a mesma regra, embora de forma mais velada: o custo de um produto inclui não somente os custos financeiros, mas também aqueles relacionados à conveniência ou tempo. Assim sendo, aumentar o desempenho dessas pessoas requer a elevação de seus níveis de satisfação ou o atendimento de suas necessidades – incluindo o status e o prestígio, necessidades tão importantes quanto aquelas inerentes ao produto.

Em se tratando da percepção do valor pelo comprador, Porter (1989) salienta que os adquirentes não compreendem inteiramente o impacto potencial que um fornecedor pode exercer sobre seus custos e desempenhos, pois não reconhecem os efeitos indiretos advindos de outras atividades, não relacionadas ao produto. Desse modo, tendo em vista que os compradores desconhecem aquilo que é útil para eles, uma empresa pode adotar antecipadamente uma nova forma de diferenciação e ensinar os consumidores a valorizá-la.

Já no que diz respeito ao julgamento realizado pelos compradores, Porter (1989) afirma que eles utilizam indicações (sinais) como publicidade, reputação, embalagem – entre outros – para deduzirem o valor que uma empresa pode criar. Em muitas indústrias, esses sinais assumem, na determinação da diferenciação proposta, a mesma importância que o valor real criado, pois os compradores não pagarão pelo valor não percebido – mesmo que ele seja real. Tendo em vista que os critérios de sinalização exercem grande influência sobre a percepção do comprador, eles devem ser satisfeitos em concomitância com os critérios de uso. Não obstante, considerando que os compradores precisam ser constantemente lembrados acerca da assertividade de suas escolhas, os critérios de sinalização devem reforçar positivamente a percepção do comprador em relação à empresa mesmo após a compra do produto. Uma comunicação regular que evidencie a contribuição de uma empresa para seus compradores pode ser de grande utilidade.

Para que o processo de elaboração de uma estratégia de diversificação alcance seus objetivos, deve-se identificar (com precisão) os critérios de compra dos tomadores de decisão individuais, que podem ser evidenciados por meio da determinação da identidade do comprador real, pois a pessoa que toma a decisão pode não ser o sujeito que paga pelo produto, bem como pode não ser o usuário. Dessa forma, de acordo com Porter (1989), deve-se prestar atenção a dimensões que não ficam evidentes quando o comprador é visto como uma empresa ou família, incluindo-se, entre elas, o desejo de evitar o risco pessoal na decisão de compra, traduzido na escolha de um fornecedor bem conhecido.

Dando prosseguimento, observa-se uma segmentação dos compradores, uma vez que

os critérios de compra variam de uma pessoa para outra. Conforme Porter (1989), o não reconhecimento da existência desses segmentos impossibilita que uma empresa atenda adequadamente as necessidades desses compradores, tornando-a vulnerável a estratégias de enfoque. Assim, a diferenciação da empresa deve ser baseada em critérios de compra que apresentem ampla valorização.

Além disso, os critérios de compras (uso e sinalização) devem ser classificados, separando-se aqueles derivados dos canais dos oriundos do usuário final, bem como dividindo os fatores entre os que reduzem custos e os que elevam o desempenho, de modo a realçar as diferenças e permitir a identificação de ações que possam satisfazer cada critério. Não obstante, os critérios de uso ainda podem ser classificados entre aqueles de fácil mensuração e aqueles de difícil percepção/quantificação – sendo que os últimos justificam um preço prêmio em situações nas quais há muito a perder, ou quando existe a busca da satisfação da necessidade de status, bem como costumam demandar pesados investimentos em sinalização.

Finalmente, de acordo com Porter (1989), um componente fundamental da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade – capacidade de encontrar fontes de singularidade (originada dos critérios de uso e sinalização) que permaneçam valiosas e sejam de difícil imitação. Tal constância pode ser adquirida por meio da vantagem de custo na diferenciação, com ações pioneiras, com o uso de múltiplas fontes de singularidade, bem como com a criação de custos de mudança para o comprador.

### 3.4 IMAGEM E VALOR DA MARCA

De acordo com Gobé (2002), “em um cenário caracterizado pela instabilidade, os valores intangíveis se tornaram mais valiosos do que os tangíveis”. Nesse sentido, a construção de uma marca com forte apelo emocional é fator determinante do sucesso de um empreendimento.

Para que uma marca forte seja construída, conforme apregoa Kotler (2006), é necessária a execução de um planejamento criterioso, bem como de vultosos investimentos no decorrer de um longo período. Não obstante, o gerenciamento de uma marca requer o desenvolvimento e a execução de atividades de marketing que criem, avaliem e gerenciem uma marca, de modo a maximizar seu valor. Portanto, tendo em vista que os consumidores costumam avaliar um produto idêntico de forma distinta (dependendo de como sua marca é

estabelecida), além do oferecimento de produtos e serviços de qualidade, é essencial que haja o suporte de um marketing criativo.

Assim sendo, para Kotler (2006, p. 269), uma marca é:

Um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa.

Uma marca identifica a origem de um produto, permitindo que os consumidores (indivíduos ou organizações) atribuam a responsabilidade pela mercadoria a um dado fabricante ou distribuidor. Por essa razão, de acordo com Kotler (2006, p. 269):

O nome de uma marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes, e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo.

Apesar das garantias promovidas pelos mecanismos legais descritos acima, um processo de fabricação (bem como uma característica de um produto) pode ser reproduzido com certa facilidade. Entretanto, conforme Kotler (2006), devido aos efeitos das atividades de marketing e à experiência com o produto, haverá grande dificuldade de se igualar às impressões duradouras na mente das pessoas e organizações. Por esse motivo, o *branding* (ato de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca) constitui-se em um meio extremamente útil para garantir a vantagem competitiva. Desse modo, na visão de Kotler (2006, p. 269), o *branding*:

Está relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores “quem” é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo –, bem como “a que” ele se presta e “por que” o consumidor deve se interessar por ele. O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Dando continuidade, então, faz-se necessário entender o conceito de *brand equity*: trata-se do valor agregado atribuído a produtos e serviços; é um ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Em relação à premissa dos modelos de *brand equity* baseados no cliente, o poder de uma marca está naquilo que os clientes percebem sobre ela – e será positivo quando os consumidores reagirem favoravelmente a um produto e à forma como ele é divulgado.

Do ponto de vista do *brand equity*, de acordo com Kotler (2006), os gastos anuais em

marketing devem respeitar certo valor mínimo, sendo que, nesse caso, a qualidade do investimento sobrepõe-se à quantidade.

No que diz respeito à construção desse ativo da marca, segundo Kotler (2006), deve haver a criação de estruturas de reconhecimento da marca com os consumidores, sendo que existem três conjuntos de impulsionadores do valor da marca: elementos ou identidade da marca (nome, logo, slogan, etc.), o produto ou serviço e as atividades e programas de marketing que o acompanha (jogadas publicitárias inteligentes podem custar pouco e garantir evidência) e transferência de associações para a marca – vinculações a pessoas, locais.

Para a escolha dos elementos da marca (recursos que servem para identificá-la), deve-se empregar diversos mecanismos, fazendo com que os consumidores manifestem certas respostas sobre o produto conhecendo apenas o elemento da marca. Assim sendo, existem seis critérios na escolha desses elementos, sendo três relacionados à construção da marca em si, e três ligados à preservação da marca (figura 2).

FUNÇÃO	CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Construção da marca	Memorável	Facilidade com que o elemento é lembrado e reconhecido.
	Significativo	Grau em que o elemento é digno de crédito e sugestivo para a categoria que representa. Poder de sugestão um ingrediente do produto ou tipo de pessoa ao qual a marca se destina.
	Desejável	Grau em que o elemento cativa os consumidores: desejável visualmente, oralmente, etc.
Preservação da marca	Transferível	Capacidade de utilizar o elemento para apresentar novos produtos na mesma ou em outras categorias, bem como em diferentes segmentos de mercado.
	Adaptável	Elemento deve ser adaptável e atualizável.
	Protegido	Elemento deve possibilitar a proteção jurídica.

**Figura 2 – Critérios de escolha dos elementos de marca.**

Fonte: adaptado de KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p. 276.

Além disso, segundo Kotler (2006, p. 276), “os elementos de marca memoráveis ou significativos podem aliviar o ônus das comunicações de marketing cujo objetivo é estimular a conscientização e vincular emoções”. Não obstante, o nome não é o único elemento importante. Kotler (2006, p. 277) afirma que “quanto menos concretos forem os benefícios da

marca, maior a importância de os elementos da marca captarem suas características intangíveis”.

Finalmente, os programas de desenvolvimento de marca requerem: personalização – adaptação ao desejo do consumidor pela personalização, garantindo que a marca seja relevante para o maior número de clientes –, integração (combinação de atividades de marketing distintas), bem como internalização – promoção de atividades que ajudem a informar e inspirar funcionários, de modo que a promessa da marca (visão do que a marca deve ser e realizar) seja cumprida.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Kotler (2006, p. 98), “descobrir a visão de um consumidor e entender suas implicações no marketing leva ao lançamento bem-sucedido de um produto ou impulsiona o crescimento de uma marca”. Nesse sentido, conforme atesta Grewal (2008), “pesquisa de marketing é um pré-requisito chave para uma tomada de decisão”. Portanto, além de estabelecer um objetivo claro, a definição do método de pesquisa se faz extremamente importante, pois quando demarcados erroneamente, comprometem todo o esforço de marketing. Assim, de acordo com Malhotra (2006, p. 38):

A pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing.

Feitas as considerações iniciais, de modo a se obter as informações necessárias para a efetivação deste estudo, a pesquisa foi realizada em duas etapas: uma exploratória de natureza qualitativa, e outra conclusiva de caráter descritivo.

### 4.1 FASE EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória, de acordo com Grewal (2008), caracteriza-se por ser uma tentativa inicial de compreensão do fenômeno de interesse. A exploração pode incluir tanto métodos informais, como a revisão de dados secundários disponíveis – aqueles que já foram coletados por outro agente para uma finalidade diversa (CATEORA, 2007) –, quanto métodos mais formais compreendidos na pesquisa qualitativa, como entrevistas em profundidade e técnicas de observação.

Prosseguindo, Grewal (2008) afirma que a entrevista em profundidade é uma técnica utilizada por pesquisadores devidamente preparados, na qual eles fazem perguntas e registram as respostas, propondo perguntas adicionais com o intuito de esclarecer ou expandir um assunto em particular. Para Araújo (2006), a entrevista não é um mero bate papo e, quando bem aplicada, envolve os entrevistados e diminui as resistências, sendo, conforme Luporini (1992), o método mais recomendável para o levantamento de informações passíveis de reflexão. Já Malhotra (2006) afirma que as entrevistas em profundidade permitem descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes em relação a um dado assunto.

Ainda, de acordo com Grewal (2008), os resultados geralmente produzem conhecimentos que auxiliam os administradores a melhor compreender a natureza da indústria na qual atuam, bem como revelam as preferências do consumidor e tendências importantes, apresentando, portanto, inestimável valor para o processo de desenvolvimento de estratégias de marketing. Não obstante, os profissionais de marketing podem usar os resultados das entrevistas em profundidade para desenvolver *surveys*.

Assim sendo, para o melhor entendimento acerca das percepções dos indivíduos que têm ciência acerca do desenvolvimento da linha de cosméticos com marca própria, foi feito um estudo exploratório, de natureza qualitativa, por meio de entrevista em profundidade (com o emprego de roteiro semi-estruturado) junto à pessoa responsável pelo setor de marcas próprias. O instrumento utilizado para compreender a questão em particular se encontra no Apêndice A.

#### 4.2 FASE CONCLUSIVA

A pesquisa conclusiva – concebida para auxiliar a determinação, avaliação e seleção do curso de ação mais adequado (MALHOTRA, 2006) –, conforme Grewal (2008, p. 255) “pode ser de natureza descritiva, como quando propicia a elaboração do perfil de um usuário efetivo ou potencial de uma marca em particular”, dependendo da *survey* – “meio sistemático de coletar informações sobre pessoas na qual, geralmente, aplica-se um questionário” (GREWAL 2008, p. 255).

Nesse sentido, o questionário, segundo Malhotra (2006, p. 290), é uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”.

Para Kotler (2006, p104), os questionários são instrumentos flexíveis que visam à coleta de dados primários – caracterizados como aquele tipo reunido para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa – e que “devem ser desenvolvidos, testados e aperfeiçoados com todo o cuidado antes de serem aplicados em larga escala”.

No que tange à maneira pela qual a pergunta é realizada, segundo Grewal (2008), as questões do questionário podem ser não estruturadas – questões abertas que permitem que os participantes se expressem com suas próprias palavras, sendo, assim, mais reveladoras – ou estruturadas – perguntas fechadas para as quais existe um conjunto distinto de alternativas de

respostas, ou respostas específicas fornecidas para a avaliação dos respondentes, sendo, portanto, mais fácil de interpretar e tabular (KOTLER, 2006).

Ainda, seguindo a linha de raciocínio, D'Ascensão (2001) revela que o questionário pode ser utilizado com ou sem a presença das pessoas envolvidas, isto é, presencial ou à distância – acarretando, portanto, variações consideráveis no custo de aplicação.

Partindo da proposição apresentada por Souiden (2009), na qual consta que a atitude em relação ao consumo de cosméticos é afetada por variáveis pessoais (auto-imagem, envelhecimento, atratividade física e estado de saúde), por variáveis sócio-culturais (crenças e estilos de vida) e por variáveis de marketing (propaganda e situações de compra), bem como da suposição levantada por Guthrie *et al.* (2008), de que a imagem corporal influencia a percepção acerca da personalidade da marca (e esta, por sua vez, a atitude em relação à marca), foi feita uma revisão na literatura com o intuito de averiguar a melhor maneira de mensurar os pensamentos e comportamentos dos consumidores.

Desse modo, com base em escalas pré-existentes (validadas e consistentes), foi elaborado um questionário (Apêndice B) que, por sua vez, foi aplicado aos consumidores (atuais e potenciais) de cosméticos, de ambos os gêneros, da Região Metropolitana de Porto Alegre. As questões foram escolhidas de acordo com a sua aplicabilidade e relevância no contexto atual.

Para medir o nível de envolvimento com produtos cosméticos, foram utilizados nove itens provenientes de Coulter *et al.* (2002). Em se tratando da aferição da busca pela variedade dos produtos em questão, foram empregados três itens constantes no trabalho de Coulter *et al.* (2002). Do artigo de Coulter *et al.* (2002) também foram extraídos três itens referentes ao conhecimento sobre produtos cosméticos, bem como dois itens relativos à confiança que o consumidor apresenta ao fazer suas escolhas desse tipo de produto, e nove concernentes aos meios de comunicação utilizados por eles para se informar acerca de novos cosméticos.

Com relação às regras de escolha de produtos do gênero, foram utilizados oito itens oriundos da pesquisa de Moore-Shay (1988), três desenvolvidos por Coulter *et al.* (2002), bem como um item elaborado pelo autor do trabalho. Já para aferir as crenças a respeito do mercado, foram empregados seis itens retirados do trabalho de Moore-Shay (1988).

Em se tratando da avaliação dos estilos de vida, foram empregados doze itens provenientes de Lastovicka (1980), sete itens constantes no trabalho de Gonzáles (2002) e oito itens extraídos de Kucukemiroglu (1999). Além disso, foram utilizados oito itens

desenvolvidos por Cash (*apud* Fischer, 2007) para aferir a atitude do indivíduo em relação à sua imagem corporal.

Finalmente, com o intuito de identificar como os consumidores percebem as marcas de produtos cosméticos que costumam utilizar, foram adotadas quinze características de uma escala de mensuração de personalidade de marca desenvolvida por Aaker (1997).

### 4.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O tamanho da amostra é determinado de acordo com a natureza da pesquisa. Para o estudo, de natureza descritiva, a dimensão da amostra foi definida pela estimativa da proporção populacional, tendo como base um nível de significância de 95%, uma margem de erro de 5%, bem como uma proporção populacional  $\pi = 0,5$  - estimada de modo a refletir a máxima variação possível na população. Com esse cálculo, a amostra recomendada foi de 385.

Tendo em vista a extensão do instrumento de coleta de dados, o reduzido período para aplicação do questionário, bem como se valendo da tecnologia (uma vez que o questionário, diferentemente do planejamento inicial, foi aplicado em ambiente eletrônico, por meio da plataforma *Google Docs*), optou-se pela técnica de amostragem não-probabilística do tipo bola de neve – um grupo inicial de entrevistados é selecionado de forma aleatória; os subsequentes, com base na indicação dos primeiros (MALHOTRA, 2006). Assim, um grupo de entrevistados foi selecionado aleatoriamente e pediu-se a eles que encaminhassem o *link* do instrumento para o máximo número de indivíduos que por ventura tivessem contato.

Após quase quarenta dias de aplicação do questionário (pré-teste entre os dias 06/10/09 e 15/10/09, primeira fase entre os dias 16/10/09 e 27/10/09, segunda fase entre os dias 27/10/09 e 09/11/09) e tendo atingido, conforme estimativas, setecentos indivíduos, conseguiu-se (apenas) cento e sete respondentes – possivelmente devido à extensão do instrumento, bem como à falta de interesse pelo assunto. O reduzido índice de participação comprometeu a realização de análises estatísticas mais sofisticadas (conforme a concepção inicial do projeto), razão pela qual se optou por técnicas estatísticas mais objetivas para a execução do trabalho.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, o trabalho previa a realização de uma análise fatorial, por meio do *software* estatístico SPSS 16, com as variáveis levantadas na primeira parte do instrumento de coleta de dados. Após essa análise, far-se-ia, também, uma regressão múltipla com o intuito de determinar o peso relativo dos fatores encontrados, determinando o grau com que eles influenciam o consumo de cosméticos.

Contudo, a forma de analisar os dados teve de ser repensada, pois a análise fatorial se mostrou insatisfatória. Diferentemente do que se esperava, apareceu um número elevado de fatores - o dobro da quantidade que o estudo objetivava. Com isso, o número de observações (que já era baixo) mostrou-se inapropriado ao estudo, uma vez que são necessárias pelo menos cinco observações para cada fator encontrado, sendo que muitos pesquisadores recomendam (no mínimo) dez observações para cada fator (MALHOTRA, 2006). De fato, analisando estudos semelhantes, como o do próprio Coulter *et al.* (2002), verificou-se que as amostras nunca eram inferiores a 300.

De um modo geral, os fatores apresentaram uma medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) bastante satisfatória, acima de 0,5 (HAIR ET AL., 2006), sendo igualmente aprovados no teste de esfericidade de Bartlett. Contudo, em relação à análise de confiabilidade, apesar do instrumento em si ter apresentado um coeficiente *Alpha de Cronbach* satisfatório (acima de 0,8), os fatores isoladamente – em sua maioria – não apresentaram sequer o limite inferior comumente aceito (0,6/0,7), de acordo com Hair *et al.* (2006).

Tendo em vista a pobreza do resultado (e a impossibilidade de utilizá-lo para finalizar o trabalho), abster-se-á de continuar discorrendo sobre o assunto. Assim, a partir de agora, apresentar-se-ão os resultados à luz de uma análise diversa, baseada na distribuição de frequências, bem como na média e no desvio padrão.

### 5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS ENTREVISTADOS

Analisando o perfil dos entrevistados, observa-se que predomina o público feminino, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Gênero dos entrevistados**

Gênero	%
Masculino	34,58%
Feminino	65,42%

Em relação à idade, fica clara a predominância de um grupo jovem, conforme pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Idade dos entrevistados**

Faixa Etária	%
15 aos 20 anos	16,82%
21 aos 30 anos	52,34%
31 aos 40 anos	12,15%
41 aos 50 anos	12,15%
51 aos 60 anos	6,54%
Total	100,00%

No que se refere ao estado civil, verifica-se que quase 70% dos entrevistados são solteiros, fato que pode ser parcialmente explicado em virtude da jovialidade dos indivíduos da amostra.

**Tabela 3 – Estado civil dos entrevistados**

Estado civil	%
Solteiro	69,16%
Casado	26,17%
Divorciado	4,67%
Total	100,00%

Considerando o nível médio de instrução do povo brasileiro, verifica-se (talvez por ser um grupo no qual predomine uma geração mais jovem) um nível de instrução mais elevado, condizente com o que outras pesquisas revelam acerca da qualificação dos gaúchos.

**Tabela 4 – Escolaridade**

Escolaridade	%
Ensino fundamental	1,87%
Ensino médio	13,08%
Superior incompleto	53,27%
Superior	19,63%
Pós-graduado	12,15%
Total	100,00%

Considerando que a ocupação predominante entre os entrevistados é a de estudante, esse fato poderia elucidar o elevado número de pessoas com nível superior incompleto, uma vez que elas ainda estão cursando a universidade. Esse dado chama a atenção, pois, embora a amostra seja relativamente jovem, muitos dos entrevistados estão em uma faixa etária na qual o exercício de uma atividade remunerada é uma característica comum e, muitas vezes, inclusive, é desenvolvida paralelamente à atividade de ensino, assumindo preponderância sobre esta. Assim, tal situação pode ser o reflexo de uma nova condição social que se desenvolve ao redor do mundo, incluindo o Brasil e o nosso estado, na qual os indivíduos são obrigados a adquirir maior qualificação para poder ingressar e competir no mercado de trabalho e, com isso, retardam seu ingresso nesse mesmo mercado.

**Tabela 5 – Ocupação**

Ocupação	%
Estudante	43,93%
Funcionário público	12,15%
Funcionário do setor privado	31,78%
Dono do próprio negócio	5,61%
Aposentado	1,87%
Desempregado	4,67%
Total	100%

No que se refere ao nível de renda, conclui-se que a maior parte dos entrevistados se encontra na faixa salarial familiar de até cinco mil reais, não sendo, portanto, um perfil elitista – situação que favorece a execução do trabalho, uma vez que os produtos cosméticos da empresa estudada destinam-se aos consumidores com menor poder aquisitivo.

Tabela 6 – Renda familiar mensal

Renda familiar mensal (R\$)	%
Menos de 1.000	8,41%
Entre 1.000 e 2.500	25,23%
Entre 2.500 e 5.000	39,25%
Entre 5.000 e 7.500	14,02%
Entre 7.500 e 10.000	9,35%
Acima de 10.000	3,74%
Total	100%

## 5.2 RESULTADOS DA PRIMEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO

Muito embora não haja qualquer agrupamento de perguntas (fatores) aprovado, as questões contidas na parte inicial do instrumento de coleta de dados serão dispostas em certos grupos, definidos de forma preliminar (uma vez que os itens pretendiam verificar a condição do título sob o qual figuram), de modo a facilitar a leitura dos resultados.

No que se refere ao nível de envolvimento com o tipo de produto veiculado na pesquisa, observa-se que a maioria dos entrevistados, conforme demonstrado na tabela abaixo, apresenta uma forte ligação com os artigos cosméticos. Para eles, tais produtos são importantes, revelam certos aspectos sobre o usuário, bem como estão relacionados à construção da identidade individual – nesse caso, lapidada por meio da atividade do consumo.

Tabela 7 – Envolvimento com produtos cosméticos

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Representam uma parte da minha auto-imagem.	8,41%	14,95%	20,56%	<b>34,58%</b>	<b>21,50%</b>	3,46	1,22
Retratam uma imagem minha para os outros.	10,28%	20,56%	21,50%	<b>33,64%</b>	14,02%	3,21	1,21
Dizem algo a meu respeito para os outros.	8,41%	18,69%	17,76%	<b>41,12%</b>	14,02%	3,34	1,18
Dizem-me algo sobre as outras pessoas.	5,61%	12,15%	20,56%	<b>44,86%</b>	16,82%	3,55	1,08
São importantes.	0,00%	8,41%	17,76%	<b>40,19%</b>	<b>33,64%</b>	3,99	0,92
São entediantes.	<b>41,12%</b>	<b>25,23%</b>	23,36%	7,48%	2,80%	2,06	1,09
São fascinantes.	5,61%	17,76%	<b>30,84%</b>	<b>25,23%</b>	20,56%	3,37	1,16
São excitantes.	9,35%	<b>27,10%</b>	<b>28,04%</b>	24,30%	11,21%	3,01	1,16
São divertidos.	13,08%	18,69%	<b>30,84%</b>	<b>24,30%</b>	13,08%	3,06	1,21

Em relação à busca pela variedade, conclui-se que existe uma posição um tanto conservadora – fato que já era esperado, uma vez que esse tipo de produto, em geral, não é escolhido ao acaso, mas, sim, com o intuito de favorecer a auto-expressão. Desse modo, a alternância entre distintas marcas estaria relacionada, possivelmente, à modificação da imagem psicológica do indivíduo – interpretação de um novo personagem.

**Tabela 8 – Busca pela variedade**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Eu troco entre marcas de cosméticos apenas para tentar algo novo de vez em quando.	14,02%	13,08%	<b>20,56%</b>	<b>39,25%</b>	13,08%	3,24	1,24
Quando vou comprar cosméticos, tendo a comprar novas marcas simplesmente por que é divertido.	<b>43,93%</b>	<b>29,91%</b>	21,50%	3,74%	0,93%	1,88	0,93
Eu fico entediado quando compro as mesmas marcas de cosméticos; desse modo, eu experimento diferentes marcas com frequência.	<b>25,23%</b>	<b>29,91%</b>	19,63%	16,82%	8,41%	2,53	1,26

Conforme a pesquisa, ainda que o conceito apresente certa relatividade, os consumidores alegam possuir muito bom conhecimento acerca dos produtos cosméticos – constatação que vai ao encontro do que apregoa a literatura: quanto maior o nível de envolvimento com dado produto, maior é o interesse pela busca de informação e, por consequência, o conhecimento adquirido.

**Tabela 9 – Conhecimento sobre cosméticos**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Eu tenho conhecimento sobre produtos cosméticos.	8,41%	20,56%	<b>37,38%</b>	<b>27,10%</b>	6,54%	3,03	1,04
Eu sei mais sobre cosméticos do que meus amigos.	<b>26,17%</b>	21,50%	<b>28,97%</b>	19,63%	3,74%	2,53	1,18
Eu estou ciente em relação às coisas importantes a serem consideradas ao comprar produtos cosméticos.	6,54%	13,08%	<b>32,71%</b>	<b>27,10%</b>	20,56%	3,42	1,14

Não obstante, até mesmo em razão do bom conhecimento (percebido) em relação ao tipo de produto, os consumidores entendem que fazem escolhas acertadas quando adquirem cosméticos.

**Tabela 10 – Confiança na escolha de cosméticos**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Em geral, tenho confiança de que eu faço boas escolhas quando compro cosméticos.	2,80%	7,48%	21,50%	<b>44,86%</b>	<b>23,36%</b>	3,79	0,98
Estou certo de que eu compro bons cosméticos pelo valor que eu pago.	4,67%	12,15%	<b>29,91%</b>	<b>38,32%</b>	14,95%	3,47	1,04

No que diz respeito aos meios de comunicação utilizados para se informar acerca de novos cosméticos, figura, em primeiro lugar, o catálogo/folheto. Na sequência, aparecem os artigos e os anúncios em revistas. Finalmente, os anúncios veiculados na televisão. Anúncios divulgados em outdoors, jornais e, em especial, no rádio, foram fortemente rechaçados.

**Tabela 11 – Meios de comunicação utilizados para adquirir informação sobre novos produtos**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Anúncio na TV.	17,76%	21,50%	<b>28,97%</b>	<b>25,23%</b>	6,54%	2,81	1,19
Catálogo/folheto.	15,89%	17,76%	20,56%	<b>38,32%</b>	7,48%	3,04	1,22
Artigo de revista.	10,28%	17,76%	23,36%	<b>36,45%</b>	12,15%	3,22	1,18
Anúncio em jornal.	<b>36,45%</b>	<b>28,97%</b>	20,56%	13,08%	0,93%	2,13	1,08
Anúncio em revista.	12,15%	15,89%	28,04%	<b>36,45%</b>	7,48%	3,11	1,14
Anúncio no rádio.	<b>42,06%</b>	<b>34,58%</b>	16,82%	5,61%	0,93%	1,89	0,94
Anúncio em outdoor.	18,69%	<b>37,38%</b>	22,43%	21,50%	0,00%	2,47	1,03

Em relação aos estabelecimentos nos quais os consumidores costumam adquirir cosméticos, de uma maneira geral, parece haver certo equilíbrio entre os canais utilizados. Contudo, as lojas de departamentos e os supermercados destacam-se ligeiramente. Mini mercados, por outro lado, parecem não conquistar a simpatia do público consumidor desse tipo de artigo.

**Tabela 12 – Estabelecimentos utilizados para adquirir cosméticos**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Mini mercados.	<b>48,60%</b>	<b>32,71%</b>	11,21%	6,54%	0,93%	1,79	0,95
Supermercados.	12,15%	17,76%	19,63%	<b>36,45%</b>	14,02%	3,22	1,24
Lojas de departamentos.	11,21%	15,89%	22,43%	<b>38,32%</b>	12,15%	3,24	1,19
Lojas especializadas.	11,21%	24,30%	19,63%	<b>34,58%</b>	10,28%	3,08	1,2
Farmácias.	15,89%	20,56%	20,56%	<b>32,71%</b>	10,28%	3,01	1,26

No que se refere aos critérios de escolha de cosméticos, observa-se certa preocupação com as informações veiculadas na embalagem, pois a maioria dos consumidores lê os rótulos. Contudo, parece não haver maior interesse pela matéria-prima com a qual os produtos são constituídos – ainda que muitos indivíduos procurem experimentar uma amostra da marca. Não obstante, eles são completamente contrários à compra da marca mais barata, procurando apegar-se a nomes de marcas bem conhecidas – fato que não surpreende, uma vez que os artigos possuem elevado componente hedônico. Entretanto, contrariamente – uma vez que a propaganda ajuda a construir a imagem da marca e, portanto, possibilita a congruência entre a imagem veiculada e as aspirações do usuário – não se deixam influenciar (aparentemente) por propagandas com alto apelo individual. Além disso, parece haver um movimento, ainda que um tanto incipiente, em direção à escolha de marcas engajadas em ações ambientalmente corretas.

Continuando, nota-se que os entrevistados alternam entre lojas, procurando obter os melhores preços – dado que pode elucidar o relativo equilíbrio verificado entre os estabelecimentos comumente utilizados para adquirir cosméticos. Nesse mesmo sentido, verifica-se que eles procuram obter o maior valor pelo dinheiro investido, assim, comparam marcas. Ao mesmo tempo, os consumidores permanecem adquirindo a mesma marca por um período mais prolongado, tanto pelo fato de ser mais prático quanto por apresentarem considerável satisfação em relação ao produto – fidelidade.

**Tabela 13 – Regras de escolha (continua)**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Leio os rótulos.	6,54%	15,89%	20,56%	<b>36,45%</b>	20,56%	3,49	1,17
Procuo comprar a marca mais barata.	<b>28,97%</b>	<b>42,99%</b>	20,56%	5,61%	1,87%	2,08	0,94
Procuo experimentar uma amostra da marca.	9,35%	26,17%	<b>23,36%</b>	<b>28,04%</b>	13,08%	3,09	1,2
Levo em consideração os ingredientes utilizados.	15,89%	<b>25,23%</b>	<b>28,04%</b>	21,50%	9,35%	2,83	1,2
*Prefiro as marcas de empresas que praticam ações ecologicamente corretas.	5,61%	15,89%	<b>42,99%</b>	<b>24,30%</b>	11,21%	3,2	1,02
Compro os produtos de cujos anúncios eu mais gosto.	<b>26,17%</b>	<b>29,91%</b>	24,30%	14,95%	4,67%	2,42	1,16
Procuo apegar-me a nomes de marcas bem conhecidas.	0,93%	5,61%	17,76%	<b>53,27%</b>	<b>22,43%</b>	3,91	0,84
Compro em diferentes lojas de modo a obter os melhores preços.	7,48%	17,76%	<b>24,30%</b>	<b>34,58%</b>	15,89%	3,34	1,16

**Tabela 13 – Regras de escolha (conclusão)**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Atenho-me a minha marca preferida porque eu sei que é melhor para mim e eu estou muito satisfeito com ela.	2,80%	9,35%	<b>31,78%</b>	<b>35,51%</b>	20,56%	3,62	1
Comparo duas ou mais marcas cuidadosamente e compro aquela que me proporciona o maior valor absoluto pelo meu dinheiro.	7,48%	<b>23,36%</b>	20,56%	<b>33,64%</b>	14,95%	3,25	1,18

Focando a parte relativa às crenças sobre as práticas de marketing, percebem-se algumas contradições ao confrontar os resultados deste agrupamento de questões com as do conjunto anterior. Muito embora os consumidores acreditem que produtos de qualidade não sejam desenvolvidos apenas por empresas expoentes, que marcas divulgadas não sejam melhores do que aquelas menos promovidas e que produtos com marca própria não sejam tipicamente inferiores, eles procuram adquirir marcas bem conhecidas. Além disso, conforme demonstrado, ainda que eles evitem comprar a marca mais barata, o preço parece não ser um indicador da qualidade do produto, fato reforçado pela crença geral de que muitos artigos não valem o preço cobrado. Esse caráter é complementado pela visão de que produtos muito anunciados possuem preços maiores do que aqueles de qualidade compatível, mas que são menos anunciados.

**Tabela 14 – Crenças sobre as práticas de marketing (continua)**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Produtos cosméticos de qualidade são produzidos apenas por empresas bem conhecidas.	12,15%	<b>28,97%</b>	<b>36,45%</b>	18,69%	3,74%	2,73	1,02
Marcas anunciadas são melhores do que aquelas não divulgadas.	18,69%	<b>34,58%</b>	<b>29,91%</b>	11,21%	5,61%	2,5	1,09
Produtos de marcas conhecidas são tipicamente melhores do que produtos com marca própria.	11,21%	<b>29,91%</b>	<b>33,64%</b>	20,56%	4,67%	2,78	1,04
Cosméticos vendidos a preços reduzidos são, em geral, de qualidade inferior.	8,41%	<b>29,91%</b>	<b>38,32%</b>	19,63%	3,74%	2,8	0,97
Muitos produtos não valem o preço que você tem que pagar por eles.	3,74%	7,48%	17,76%	<b>38,32%</b>	<b>32,71%</b>	3,89	1,06

**Tabela 14 – Crenças sobre as práticas de marketing (conclusão)**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Produtos muito anunciados possuem preços significativamente maiores do q aqueles de qualidade compatível mas q são pouco anunciados.	2,80%	10,28%	<b>31,78%</b>	<b>38,32%</b>	16,82%	3,56	0,98

Com relação aos estilos de vida, percebe-se que os indivíduos entrevistados (em geral) apresentam auto-estima elevada, bem como encaram a vida de uma forma positiva. Além disso, apreciam bastante a família e procuram manter seus lares organizados. Apesar desse fato, não apresentam um perfil caseiro; ao contrário, são indivíduos que valorizam a interação social e demonstram interesse por projetos comunitários, muito embora não façam parte de organizações voluntárias. A prática regular de atividades físicas não é característica predominante, contudo, parece haver maior preocupação com uma alimentação saudável. Também aparentam ser indivíduos práticos e que valorizam certa independência.

**Tabela 15 – Estilos de vida (continua)**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Eu gosto de ser considerado um líder.	5,61%	14,95%	<b>25,23%</b>	<b>36,45%</b>	17,76%	3,46	1,11
Eu penso que eu possuo muitas habilidades pessoais.	0,00%	4,67%	20,56%	<b>43,93%</b>	<b>30,84%</b>	4,01	0,84
Eu espero estar no topo da minha carreira em 10 anos.	0,93%	8,41%	<b>25,23%</b>	23,36%	<b>42,06%</b>	3,97	1,05
Eu sou mais independente do que a maioria das pessoas.	0,00%	16,82%	<b>40,19%</b>	<b>26,17%</b>	16,82%	3,43	0,96
Eu penso que eu sou mais autoconfiante do que a maioria das pessoas.	3,74%	19,63%	<b>42,99%</b>	<b>24,30%</b>	9,35%	3,16	0,97
Eu estou insatisfeito com o meu emprego.	22,43%	<b>28,04%</b>	<b>29,91%</b>	13,08%	6,54%	2,53	1,16
Tenho vontade de voltar aos bons e velhos tempos.	14,95%	<b>22,43%</b>	<b>31,78%</b>	18,69%	12,15%	2,91	1,22
Às vezes, eu sinto como se a vida tivesse passado por mim.	<b>28,04%</b>	<b>29,91%</b>	18,69%	18,69%	4,67%	2,42	1,21
A sociedade se desenvolveu de forma muito rápida e perdeu todos os bons aspectos da tradição.	17,76%	24,30%	<b>24,30%</b>	<b>27,10%</b>	6,54%	2,8	1,2
Minha família é a coisa mais importante na minha vida.	1,87%	5,61%	10,28%	26,17%	<b>56,07%</b>	4,29	0,99

Tabela 15 – Estilos de vida (continua)

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Eu preferiria passar uma noite tranquila em casa a comparecer a uma festa.	7,48%	<b>21,5%</b>	<b>38,32%</b>	18,69%	14,02%	3,1	1,12
Quando as crianças estão de cama, doentes, os pais deveriam largar as demais atividades para ver o estado dos filhos.	4,67%	9,35%	26,17%	<b>32,71%</b>	<b>27,10%</b>	3,68	1,11
Eu gosto de trabalhar em projetos comunitários.	16,82%	16,82%	<b>28,04%</b>	<b>25,23%</b>	13,08%	3,01	1,27
Eu sou um membro ativo em uma ou mais organizações voluntárias.	<b>35,51%</b>	<b>25,23%</b>	14,02%	12,15%	13,08%	2,42	1,41
Eu possuo hábitos alimentares saudáveis	7,48%	13,08%	<b>31,78%</b>	<b>37,38%</b>	10,28%	3,3	1,06
Eu pratico atividades físicas regularmente.	16,82%	<b>24,30%</b>	17,76%	<b>24,30%</b>	16,82%	3	1,35
Em geral, eu mantenho minha casa bem limpa e organizada.	2,80%	10,28%	<b>22,43%</b>	<b>42,99%</b>	21,50%	3,7	1,01
É bom possuir cartões de crédito.	14,02%	14,02%	14,02%	<b>24,30%</b>	<b>33,64%</b>	3,5	1,43
Eu gosto de pagar minhas compras em dinheiro.	9,35%	17,76%	<b>24,30%</b>	17,76%	<b>30,84%</b>	3,43	1,33
Prefiro ir a um evento esportivo a sair para dançar.	<b>26,17%</b>	<b>28,97%</b>	<b>26,17%</b>	8,41%	10,28%	2,48	1,25
Gosto de festas em que há muita música e conversa.	2,80%	12,15%	19,63%	<b>34,58%</b>	<b>30,84%</b>	3,79	1,09
Trabalhar sozinho, em casa ou qualquer outro lugar, é melhor.	19,63%	<b>23,36%</b>	<b>32,71%</b>	13,08%	11,21%	2,73	1,23

Seguindo a linha de raciocínio, eles entendem que para ser bem sucedido é necessário haver a manutenção de uma vida privada tranquila e feliz, da liberdade e independência, bem como ascender socialmente graças ao trabalho.

Tabela 16 – O significado de ser bem sucedido

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Média	DP
Divertir-me muito.	4,67%	<b>21,50%</b>	<b>37,38%</b>	18,69%	17,76%	3,23	1,12
Ser livre e independente.	1,87%	6,54%	15,89%	<b>43,93%</b>	<b>31,78%</b>	3,97	0,95
Lutar contra as injustiças.	8,41%	<b>25,23%</b>	<b>32,71%</b>	<b>25,23%</b>	8,41%	3	1,09
Ter uma vida privada tranquila e feliz.	0,93%	5,61%	14,02%	<b>41,12%</b>	<b>38,32%</b>	4,1	0,91
Ascender socialmente graças ao meu trabalho.	1,87%	11,21%	23,36%	<b>40,19%</b>	<b>23,36%</b>	3,72	1

Finalmente, no que tange à aparência, percebe-se que os entrevistados estão satisfeitos em relação às suas imagens corporais. Além disso, nota-se a preocupação para com a manutenção da imagem individual, bem como com a opinião alheia em relação ao assunto. Ainda assim, a praticidade é levada em consideração.

**Tabela 15 – Imagem corporal**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente	Media	DP
Meu corpo é sexualmente atraente	2,80%	15,89%	<b>44,86%</b>	<b>26,17%</b>	10,28%	3,25	0,94
Eu gosto da minha aparência do jeito que ela é.	4,67%	19,63%	<b>32,71%</b>	<b>31,78%</b>	11,21%	3,25	1,04
Antes de sair, geralmente eu levo muito tempo para me arrumar.	14,02%	<b>32,71%</b>	<b>24,30%</b>	15,89%	13,08%	2,81	1,24
Eu tenho o cuidado de comprar roupas que realcem o meu visual.	0,00%	2,80%	22,43%	<b>42,99%</b>	<b>31,78%</b>	4,04	0,81
Eu nunca penso sobre a minha aparência.	<b>52,34%</b>	<b>31,78%</b>	9,35%	4,67%	1,87%	1,72	0,95
A maioria das pessoas me consideraria atraente.	3,74%	17,76%	<b>40,19%</b>	<b>27,10%</b>	11,21%	3,24	0,99
Eu gosto do jeito que as minhas roupas se ajustam ao meu corpo.	6,54%	16,82%	<b>41,12%</b>	<b>21,50%</b>	14,02%	3,2	1,08
Eu não ligo para o que as pessoas pensam sobre a minha aparência.	<b>28,97%</b>	<b>32,71%</b>	22,43%	13,08%	2,80%	2,28	1,1

### 5.3 RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO

A segunda parte do instrumento de coleta de dados pretendia apurar as marcas de cosméticos preferidas pelos consumidores, bem como a personalidade atribuída a cada uma delas. Assim, procedeu-se com uma análise distinta.

Primeiramente, fez-se a relação de todas as marcas mencionadas, em cada um dos cinco níveis de preferência, registrando apenas aqueles nomes que haviam sido mencionados pelo menos duas vezes em cada estágio. Também se apurou o total de citações feitas em cada nível de preferência, de modo que a frequência com que cada marca foi mencionada pudesse ser demonstrada, também, em termos percentuais – Apêndice C.

Após isso, foram verificadas as características de personalidade associadas às doze marcas encontradas no primeiro nível de preferência. Para poder definir as qualidades que eram mais relevantes em cada marca, verificou-se a frequência com a qual cada nota (que

variava de um a cinco) foi atribuída a cada característica. Em seguida, com o intuito de corrigir os valores nominais da escala – uma vez que a nota mais baixa, de fato, possuía maior importância do que o número mais alto – foram atribuídos pesos distintos a cada um dos valores da escala, de acordo com o grau de precedência. O peso atribuído à nota um foi oito e, a partir disso, os pesos seguintes representaram sempre a metade do valor antecedente, de modo que à nota cinco, ao final do processo, foi atribuído peso igual a 0,5. Na sequência, somaram-se todos os valores resultantes da multiplicação da frequência de cada nota pelo seu respectivo peso, obtendo-se o montante que traduziria a importância de cada uma das características para uma dada marca. Contudo, tendo em vista que as marcas não foram mencionadas o mesmo número de vezes, com o intuito de conferir comparabilidade entre os resultados, fez-se necessário padronizar (ou seja, trazer para a mesma ordem de grandeza) o somatório obtido para cada qualidade. Assim sendo, apurou-se a marca para qual houve a maior incidência de notas atribuídas (já descartadas as respostas não validadas) que, nesse caso, foi a Avon, com treze e, logo após, dividiram-se (por esse número) os montantes obtidos para cada qualidade de cada uma das marcas. Finalmente, de posse dos resultados, construiu-se um quadro resumo com os valores finais das características da personalidade das seis marcas mais relevantes. As características com maior pontuação representam os traços dominantes de cada marca, conforme Apêndice D.

#### 5.4 ANÁLISE COMPLEMENTAR

Tendo em vista a riqueza dos dados gerados pela primeira parte do instrumento de coleta de dados, optou-se por realizar, em caráter complementar, uma análise de conglomerado – tendo em vista que o número de respondentes era superior ao valor mínimo recomendado: cem, de acordo com Malhotra (2006) –, de modo a identificar segmentos de mercado.

A análise de *clusters* (ou conglomerados), de acordo com Malhotra (2006, p. 572), “é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados *clusters*”. Os objetos de cada conglomerado têm propensão a apresentar semelhanças entre si, mas a diferir de objetos de outros conglomerados (MALHOTRA, 2006).

Para iniciar o processo de aglomeração com o auxílio do pacote estatístico *SPSS 16*, fez-se necessário escolher as variáveis sobre as quais o procedimento seria baseado. Dessa maneira, definiu-se que seriam empregados dois conjuntos de variáveis – que se mostraram

relevantes para essa etapa da pesquisa: regras de escolha de produtos cosméticos e estilos de vida. Além disso, foram testadas duas possibilidades de ordem de entrada dos conjuntos. Na primeira delas, adicionou-se (inicialmente) o conjunto das regras de escolha, seguido pelo conjunto dos estilos da vida. Na segunda opção, inverteu-se a ordem de entrada dos conjuntos. Comparando-se os resultados das duas alternativas, verificou-se que os demonstrativos da primeira opção eram mais consistentes e, assim, optou-se por dar prosseguimento a essa ordem.

Após isso, escolheu-se um procedimento de aglomeração não-hierárquico, método que “inicialmente determina ou assume um centro de *cluster* e, em seguida, agrupa todos os objetos que estão a menos de um valor pré-especificado do centro” (MALHOTRA, 2006, p. 578). Adicionalmente, selecionou-se a medida de distância euclidiana para avaliar a distância entre pares de objeto.

Prosseguindo, estipulou-se o número de conglomerados. Com o intuito de determinar o número mais adequado de *clusters*, fizeram-se experimentos com duas possibilidades distintas: o primeiro ensaio foi desenvolvido com dois *clusters* para cada variável; o segundo, com três. Obtiveram-se os melhores resultados utilizando-se, respectivamente, dois conglomerados para as regras de escolha e dois para os estilos de vida.

Com relação à interpretação e perfil dos *clusters*, ela foi efetuada em decorrência dos valores das distâncias dos centróides – valores médios das variáveis para todos os casos de um dado conglomerado (MALHOTRA, 2006), conforme demonstrado, sequencialmente, nos Apêndices: E, F e G.

Na última etapa, com a intenção de verificar a confiabilidade e validade dos *clusters*, tendo em vista que nos procedimentos não-hierárquicos a escolha dos centros dos conglomerados é arbitrária, e em muitos programas pode depender da ordem das observações dos dados (MALHOTRA, 2006), realizaram-se oito execuções da rotina, alterando a entrada dos dados. Com esse procedimento, assegurou-se consistência dos resultados.

Realizada as análises e assegurados os conglomerados, construiu-se um quadro que descreve os principais segmentos de consumidores de cosméticos da Região Metropolitana de Porto Alegre – Figura 3.

<b>REGRAS DE ESCOLHA</b>		
<b>Estilos de Vida</b>	IFORMADO, CONSCIENTE, ECONÔMICO  Compra à vista Caseiro Individualista  (23 indivíduos)	DESLIGADO  Gosta de diversão Valoriza a família Gosta de ter crédito Individualista  (29 indivíduos)
	IFORMADO, CONSCIENTE, ECONÔMICO  Gregário Esportista Líder positivo  (27 indivíduos)	DESLIGADO  Gregário Realizado Líder positivo  (28 indivíduos)

**Figura 3 – Principais segmentos de mercado.**

Os resultados dessa análise complementar, muito embora apresentem um maior detalhamento das individualidades dos clientes, vão ao encontro das análises realizadas anteriormente, uma vez que identificam (entre os distintos *clusters*) características comuns e dominantes, conforme demonstrado nos Apêndices supracitados. Desse modo, tomando as análises de frequências percentuais, realizadas previamente, com os dados da primeira parte do questionário, como base para a elaboração de uma estratégia de posicionamento, conseguir-se-ia atingir a maioria dos consumidores – objetivo principal deste trabalho. Caso houvesse a necessidade de atender nichos bastante específicos, poder-se-ia alterar, ligeiramente, as estratégias dominantes, de modo a customizá-las de acordo com o perfil da clientela.

## 6 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Com base na análise dos resultados da pesquisa, serão apresentadas algumas sugestões, em consonância com os objetivos do trabalho, para a melhoria da imagem da marca de cosméticos da empresa estudada e, por consequência, posicioná-la mais adequadamente no mercado.

### 6.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Conforme entrevista realizada com a pessoa responsável pelo setor de marcas, a empresa investe regularmente na divulgação dos produtos da marca própria Vivy. De acordo com ela, a empresa se utiliza do rádio, de alguns programas de televisão (como o da Taila Porto), bem como de *outdoors* – existe pelo menos um exposto ao longo da rodovia BR 116. Entretanto, a pesquisa revelou que os consumidores não utilizam rádio nem outdoor para se informar acerca de novos cosméticos. Assim sendo, seria mais apropriado que a empresa dirigisse seus recursos (destinados à divulgação da marca) para aqueles meios de comunicação mais consultados: os catálogos/folhetos, bem como os anúncios em revistas de maior circulação.

### 6.2 PERSONALIDADE DA MARCA

De acordo com as análises da pesquisa, mesmo os consumidores com menores níveis de renda são extremamente exigentes com relação ao consumo de produtos cosméticos. Portanto, adotar uma estratégia simplista, comumente direcionada às massas, não seria adequado.

Além disso, segundo Ries (1995, p. 112), uma campanha de posicionamento deveria ser iniciada “por uma percepção perfeitamente sentida na mente do futuro freguês”, pois tal ação permite que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente. Assim sendo, as campanhas da empresa deveriam conter elementos que remetesse às marcas preferidas dos consumidores. Portanto, para que essa associação fosse possível, dever-se-ia estudar com cuidado as mensagens comumente divulgadas pelas marcas que se destacaram nessa pesquisa

(buscando identificar e empregar os conceitos observados em novas criações), de modo que a marca Vivvy também possa compartilhar as mesmas características de personalidade que, em geral, são predominantes entre esses fabricantes: confiável, realista, responsável, bem sucedida e moderna – conforme Apêndice D.

### 6.3 PROMOÇÃO DE VENDAS

Em caráter complementar, tendo em vista o alto retorno obtido por ações dotadas de forte componente sensorial, dever-se-iam empregar ações voltadas à promoção de vendas que estimulassem a participação efetiva dos consumidores. Entre elas, destacar-se-iam duas, conforme descrito a seguir.

#### 6.3.1 Ação de experimentação da marca

Em geral, diferentemente daquilo que ocorre com os produtos utilitários (cujos atributos podem ser mensurados de forma objetiva), os produtos hedônicos requerem experimentação, uma vez que suas propriedades são avaliadas de forma bastante subjetiva. Além disso, conforme demonstrado nesta pesquisa, muitos consumidores, de fato, valorizam a experimentação de uma amostra da marca. Shimp (2002), por sua vez, afirma que as empresas que optam pela distribuição de amostras de produtos obtêm certos retornos, muito embora seja difícil de avaliar os benefícios advindos com tal prática.

Prosseguindo, os resultados desta pesquisa revelaram que as pessoas se preocupam muito com a aparência e com aquilo que os demais pensam em relação à imagem corporal do indivíduo. Não obstante, conforme verificou Abdala (2008), existe grande preocupação em traduzir (ainda que artificialmente) uma imagem apropriada, principalmente no âmbito das relações profissionais. Além disso, de acordo com o presente estudo, os indivíduos se percebem bem sucedidos, principalmente, quando conquistam liberdade e independência (que, muitas vezes, advém com os recursos obtidos por meio de uma carreira de destaque) e quando ascendem profissionalmente graças ao trabalho – fato que justificaria uma preocupação exacerbada com a imagem no ambiente profissional.

Assim, face ao exposto, a empresa poderia organizar um evento – em parceria com profissionais ligados à moda e à aparência, como cabeleireiros, regionalmente reconhecidos –

no qual as pessoas pudessem receber dicas sobre como se vestir, portar e maquiar adequadamente, bem como pudessem sofrer uma transformação (ganhar um novo corte de cabelo que realce os pontos fortes do rosto da pessoa, por exemplo) e, com isso, experimentar os produtos cosméticos por meio de uma experiência bastante prática: aplicação, gratuita, por um profissional gabaritado.

### **6.3.2 Premiação pela utilização do produto e descarte correto da embalagem**

Considerando que a marca preferida pelos consumidores, de acordo com a pesquisa, é a marca Natura e, que uma das razões de seu sucesso reside no fato de a empresa investe em pesquisa e na produção de cosméticos com ingredientes naturais (benéficos para o usuário, bem como para o meio ambiente), a LT Distribuidora deveria – resguardadas as proporções – desenvolver alguma ação semelhante. Até mesmo porque, conforme o levantamento realizado neste trabalho, muitos consumidores valorizam empresas que praticam ações ecologicamente corretas – característica que tende a crescer com o passar dos anos. Além disso, conforme Porter (1995), a vantagem competitiva pode advir de ações que visem ao desenvolvimento sustentável, especialmente quando a empresa adota uma postura pioneira.

Prosseguindo, de acordo com Porter (1989), um componente fundamental da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade – capacidade de encontrar fontes de singularidade que permaneçam valiosas e sejam de difícil imitação. Entre outros, a sustentabilidade pode ser adquirida por meio da vantagem de custo na diferenciação, assim como com ações pioneiras.

Nesse sentido, levando em consideração que a empresa não fabrica os produtos, mas que apresenta um sistema de distribuição bastante desenvolvido – no qual o cliente não paga pelo frete, devendo, apenas, efetuar o pedido mínimo, de R\$ 80,00 – a empresa poderia valer-se do canal distributivo (já consolidado) para, sem custo adicional em termos de processo, adotar um sistema de logística reversa. Além de se tratar de uma ação pioneira, considerando a atuação regional da empresa (com a conseqüente proximidade em relação ao consumidor), seria de difícil imitação, uma vez que empresas maiores – que operam com sistemas distributivos distintos e se encontram a grandes distâncias de seus clientes diretos – encontrariam dificuldades em adotar a mesma ação por um custo reduzido.

Quanto à operacionalização e à obtenção de engajamento por parte do consumidor, não seria difícil, uma vez que, dada sua natureza, o ser humano reage a incentivos. Desse

modo, a organização poderia criar uma espécie de programa de fidelidade, porém, este, diferentemente da prática já adotada, seria baseado no descarte correto das embalagens dos produtos já consumidos. Assim, utilizando-se do condicionamento instrumental – processo de aprendizagem no qual o indivíduo adota determinado comportamento em razão dos benefícios obtidos com tal postura (SCHIFFMAN, 2007) –, a empresa poderia criar uma campanha de vendas às avessas, premiando aquele cliente que não somente se utiliza de seus produtos, mas, também, que retorna as embalagens aos pontos de vendas. Dessa forma, o cliente que devolvesse a embalagem receberia um cupom que o conferiria o direito de participar do sorteio de um dado prêmio. Não obstante, o acúmulo de certo número de cupons possibilitaria a aquisição de produto semelhante com um desconto substancial – ou, até mesmo, completamente de graça, em se tratando de mercadoria de valor inferior e alta rotatividade.

Finalmente, a LT Distribuidora poderia valer-se do mesmo princípio de aprendizado (citado acima) para conferir maior eficácia às suas campanhas publicitárias. Assim, as mensagens poderiam criar um conceito acerca do indivíduo que consome os produtos da marca Vivy e age de maneira consciente, conferindo a ele certo *status* (altamente valorizado) perante seus semelhantes. Dessa forma, as pessoas adotariam o comportamento desejado (consumo e descarte do produto) visando não somente à obtenção dos benefícios diretamente promovidos pelo cosmético (recompensa intrínseca), mas, também, ao alcance de certa premiação extrínseca – pecuniária (conforme descrito anteriormente) e/ou imaterial, ou seja, a aquisição da reputação almejada.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, Jennifer L. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research**, Vol. 34; Issue: 3, p347-356, 10p, 4 charts, 1 diagram; Aug97. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>>. Acesso em: 11 de setembro de 2009.
- ABDALA, Paulo Ricardo Zilio. **Vaidade e consumo**: como a vaidade física influencia o comportamento do consumidor. 2008. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- ABIHPEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 30 de julho de 2009.
- ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ABDI – AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Cosméticos**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 30 de julho de 2009.
- CATEORA, Philip R; GRAHAM, John L. **International Marketing**. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
- COULTER, Robin A.; FEICK, Lawrence F.; PRICE, Linda L. Changing faces: cosmetics opinion leadership among women in the new Hungary. **European Journal of Marketing**, Volume: 36 Issue: 11/12 Page: 1287 – 1308, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 11 de setembro de 2009.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUNNING, David. Self-Image Motives and Consumer Behavior: How Sacrosanct Self-Beliefs Sway Preferences in the Marketplace. **Journal of Consumer Psychology**, Vol. 17 Issue 4, p237-249, 13p, 1 diagram, 2007. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>>. Acesso em: 22 de abril de 2009.
- FISCHER, Joel; CORCORAN, Kevin. **Measures for Clinical Practice and Research**: a sourcebook. 4th ed. New York: Oxford University Press, 2007. p. 490-492. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 13 de setembro de 2009.
- GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro, RJ: Negócio, 2002.
- GONZALES, Ana M.; BELLO, Lautentino. The construct “lifestyle” in market segmentation: The behaviour of tourist consumers. **European Journal of Marketing**; Volume: 36; Issue: 1/2; Page: 51 – 85, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 16 de setembro de 2009.
- GREWAL, Dhruv; MICHAEL, Levy. **Marketing**. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- GUTHRIE, Michelle; KIM, Hye-Shin; JUNG, Jaehee. The effects of facial image and cosmetic usage on perceptions of brand personality. **Journal of Fashion Marketing and**

**Management**, Volume: 12; Issue: 2; 2008. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com> >. Acesso em: 09 de setembro de 2009.

HAIR, Joseph F.; TATHAM, Ronald L.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

KUCUKEMIROGLU, Orsay. Market segmentation by using consumer lifestyle dimensions and ethnocentrism: An empirical study. **European Journal of Marketing**; Volume: 33 Issue: 5/6; 1999. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com> >. Acesso em: 16 de setembro de 2009.

LASTOVICKA, John L.; BONFIELD, E.H. Exploring the Nomological Validity of Lifestyle Types. **Advances in Consumer Research**, Vol. 7; Issue: 1, p466-472, 7p; 1980. Disponível em: < <http://web.ebscohost.com> >. Acesso em: 11 de setembro de 2009.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOORE-SHAY, Elizabeth S.; LUTZ, Richard J. Intergenerational Influences in the Formation of Consumer Attitudes and Beliefs About the Marketplace: Mothers and Daughters. **Advances in Consumer Research**, Vol. 15; Issue: 1, p461-467, 7p, 3 charts; 1998. Disponível em: < <http://web.ebscohost.com> >. Acesso em: 12 de setembro de 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E.; LINDE, Claas van der. Ser verde também é ser competitivo. **Revista Exame**, São Paulo, v.28, n.24, p.72-8, nov. 1995.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Consumer Behavior**. 9th ed. Prentice Hall, 2007.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOLOMON, Michael R. **Consumer behavior: buying, having, and being**. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007.

SOUIDEN, Nizar; DIAGNE, Mariam. Canadian and French men's consumption of cosmetics: a comparison of their attitudes and motivations. **Journal of Consumer Marketing**; Volume: 26; Issue: 2; 2009. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com> >. Acesso em: 09 de setembro de 2009.

ZEELLENBERG, Marcel; PIETERS, Rick. A Theory of Regret Regulation 1.0. **Journal of Consumer Psychology**, Vol. 17 Issue 1, p3-18, 16p, 4 charts, 1 graph, 2007. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>>. Acesso em: 22 de abril de 2009.

## APÊNDICE A – ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA

- 1- Foi realizada alguma pesquisa antes de se iniciar a linha de cosméticos com marca própria?  
Em caso positivo, o que foi feito e qual foi o custo da atividade?
- 2- Ao se lançar nesse ramo de atividade, foi definido o público alvo dos produtos – gênero, faixa etária, nível sócio-econômico e cultural, etc.? Quem é o público alvo dos produtos?
- 3- Foi elaborado algum tipo de campanha publicitário-promocional para lançar a linha no mercado? Em caso positivo, o que foi feito?
- 4- Existe claramente um diferencial dos produtos da marca Vivy em relação aos da concorrência? Qual é a proposta?
- 5- Sabem quem são seus principais concorrentes?
- 6- Existe a intenção de expandir a linha de produtos? Que mercados se pretende conquistar?
- 7- Diferencial em relação ao atendimento prestado pela LT na condição de distribuidor?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

<p><u>Idade</u></p> <p><u>Sexo</u>           ( ) feminino                   ( ) masculino</p> <p><u>Estado civil</u>   ( ) solteiro                   ( ) casado                   ( ) divorciado</p> <p><u>Escolaridade</u>  ( ) ensino fundamental                   ( ) ensino médio                   ( ) superior incompleto                   ( ) superior                   ( ) pós-graduado</p>	<p><u>Ocupação</u>   ( ) estudante                   ( ) funcionário público                   ( ) funcionário do setor privado                   ( ) dono do próprio negócio                   ( ) aposentado                   ( ) desempregado</p> <p><u>Renda familiar mensal (R\$)</u>                   ( ) menos de 1.000                   ( ) entre 1.000 e 2.500                   ( ) entre 2.500 e 5.000                   ( ) entre 5.000 e 7.500                   ( ) entre 7.500 e 10.000                   ( ) acima de 10.000</p>
---	---

Considerando que produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes são definidos como preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado, indique, utilizando a escala numérica (1= discordo fortemente; 5= concordo fortemente), a intensidade com a qual você concorda com cada uma das afirmações abaixo.

Produtos cosméticos representam uma parte da minha auto-imagem.	1	2	3	4	5	Produtos cosméticos retratam uma imagem minha para os outros.	1	2	3	4	5
Produtos cosméticos são entediantes.	1	2	3	4	5	Eu tenho conhecimento sobre produtos cosméticos.	1	2	3	4	5
Produtos cosméticos são fascinantes.	1	2	3	4	5	Produtos cosméticos são importantes.	1	2	3	4	5
Produtos cosméticos dizem algo a meu respeito para os outros.	1	2	3	4	5	Produtos cosméticos dizem-me algo sobre as outras pessoas.	1	2	3	4	5
Produtos cosméticos são excitantes.	1	2	3	4	5	Produtos cosméticos são divertidos.	1	2	3	4	5
Eu troco entre marcas de cosméticos apenas para tentar algo novo de vez em quando.	1	2	3	4	5	Quando vou comprar cosméticos, tendo a comprar novas marcas simplesmente por que é divertido.	1	2	3	4	5
Eu fico entediado quando compro as mesmas marcas de cosméticos; desse modo, eu experimento diferentes marcas com frequência.	1	2	3	4	5	Eu estou ciente em relação às coisas importantes a serem consideradas ao comprar produtos cosméticos.	1	2	3	4	5
Eu adquiero cosméticos em farmácias.	1	2	3	4	5	Eu sei mais sobre cosméticos do que meus amigos.	1	2	3	4	5
Em geral, tenho confiança de que eu faço boas escolhas quando compro cosméticos.	1	2	3	4	5	Eu utilizo anúncios em outdoors para me informar acerca de novos cosméticos.	1	2	3	4	5
Eu utilizo anúncios na TV para me informar acerca de novos cosméticos	1	2	3	4	5	Eu utilizo artigos de revistas para me informar acerca de novos cosméticos	1	2	3	4	5
Eu utilizo catálogos/folhetos para me informar acerca de novos cosméticos	1	2	3	4	5	Eu utilizo anúncio no rádio para me informar acerca de novos cosméticos	1	2	3	4	5
Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu levo em consideração os ingredientes utilizados.	1	2	3	4	5	Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu procuro apegar-me a nomes de marcas bem conhecidas.	1	2	3	4	5
Eu adquiero cosméticos em supermercados.	1	2	3	4	5	Estou certo de que eu compro bons cosméticos pelo valor que eu pago.	1	2	3	4	5

Eu adquiro cosméticos em mini mercados.	1	2	3	4	5	Eu adquiro cosméticos em lojas especializadas.	1	2	3	4	5
Eu utilizo anúncios em jornal para me informar acerca de novos cosméticos	1	2	3	4	5	Eu não ligo para o que as pessoas pensam sobre a minha aparência.	1	2	3	4	5
Eu adquiro cosméticos em lojas de departamentos.	1	2	3	4	5	Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu leio os rótulos.	1	2	3	4	5
Eu utilizo anúncios em revistas para me informar acerca de novos cosméticos.	1	2	3	4	5	Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu procuro experimentar uma amostra da marca.	1	2	3	4	5
Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu prefiro as marcas que praticam ações ecologicamente corretas.	1	2	3	4	5	Produtos muito anunciados possuem preços significativamente maiores do que aqueles de qualidade compatível, mas que são pouco anunciados.	1	2	3	4	5
Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu compro a mesma marca que eu comprei na última vez, sem dar muita importância a isso.	1	2	3	4	5	Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu compro em diferentes lojas de modo a obter os melhores preços.	1	2	3	4	5
Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu compro os produtos de cujos anúncios eu mais gosto.	1	2	3	4	5	Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu procuro comprar a marca mais barata.	1	2	3	4	5
Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu comparo duas ou mais marcas cuidadosamente e compro aquela que me proporciona o maior valor absoluto pelo meu dinheiro.	1	2	3	4	5	Ao escolher produtos cosméticos, geralmente eu atendo-me a minha marca preferida porque eu sei que é melhor para mim e eu estou muito satisfeito com ela.	1	2	3	4	5
Produtos cosméticos de qualidade são produzidos apenas por empresas bem conhecidas.	1	2	3	4	5	Cosméticos vendidos a preços reduzidos são, em geral, de qualidade inferior.	1	2	3	4	5
Marcas anunciadas são melhores do que aquelas não divulgadas.	1	2	3	4	5	Muitos produtos não valem o preço que você tem que pagar por eles.	1	2	3	4	5
Produtos de marcas conhecidas são tipicamente melhores do que produtos com marca própria.	1	2	3	4	5	Para mim, ser bem sucedido significa ascender socialmente graças ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
Eu sou mais independente do que a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	Eu espero estar no topo da minha carreira em 10 anos.	1	2	3	4	5
Eu penso que eu sou mais autoconfiante do que a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	Eu preferiria passar uma noite tranquila em casa a comparecer a uma festa.	1	2	3	4	5
Eu gosto de ser considerado um líder.	1	2	3	4	5	Eu estou insatisfeito com o meu emprego.	1	2	3	4	5
Eu tenho vontade de voltar aos bons e velhos tempos.	1	2	3	4	5	Às vezes, eu sinto como se a vida tivesse passado por mim.	1	2	3	4	5
Quando as crianças estão de cama, doentes, os pais deveriam largar as demais atividades para ver o estado dos filhos.	1	2	3	4	5	A sociedade se desenvolveu de forma muito rápida e perdeu todos os bons aspectos da tradição.	1	2	3	4	5
Eu sou um membro ativo em uma ou mais organizações voluntárias.	1	2	3	4	5	Minha família é a coisa mais importante na minha vida.	1	2	3	4	5
Eu gosto de trabalhar em projetos comunitários.	1	2	3	4	5	Trabalhar sozinho, em casa ou qualquer outro lugar, é melhor.	1	2	3	4	5
Eu possuo hábitos alimentares saudáveis.	1	2	3	4	5	Eu pratico atividades físicas regularmente.	1	2	3	4	5
Em geral, eu mantenho minha casa bem limpa e organizada.	1	2	3	4	5	Eu gosto de pagar minhas compras em dinheiro.	1	2	3	4	5
Eu gosto de festas em que há muita música e conversa.	1	2	3	4	5	Eu prefiro ir a um evento esportivo a sair para dançar.	1	2	3	4	5
É bom possuir cartões de crédito.	1	2	3	4	5	Meu corpo é sexualmente atraente.	1	2	3	4	5

Para mim, ser bem sucedido significa ter uma vida privada tranquila e feliz.	1	2	3	4	5	Para mim, ser bem sucedido significa divertir-me muito.	1	2	3	4	5
Para mim, ser bem sucedido significa ser livre e independente.	1	2	3	4	5	Para mim, ser bem sucedido significa lutar contra as injustiças.	1	2	3	4	5
Eu tenho o cuidado de comprar roupas que realcem o meu visual.	1	2	3	4	5	A maioria das pessoas me consideraria atraente.	1	2	3	4	5
Eu penso que eu possuo muitas habilidades pessoais.	1	2	3	4	5	Eu gosto do jeito que as minhas roupas se ajustam ao meu corpo.	1	2	3	4	5
Eu gosto da minha aparência do jeito que ela é.	1	2	3	4	5	Eu nunca penso sobre a minha aparência.	1	2	3	4	5
Antes de sair, geralmente eu levo muito tempo para me arrumar.	1	2	3	4	5						
<p>Liste, em ordem de preferência, as 5 marcas de cosméticos que você mais usa. Depois, imaginando que cada uma das marcas possui qualidades humanas, indique (dentre as opções disponíveis abaixo), por meio de uma escala alfabética, aquelas que você atribui a cada marca. Por fim, determine, utilizando uma escala numérica, a ordem de importância que você atribui às características verificadas em cada marca.</p>											
A) Realista				F) Espirituosa				K) Bem sucedida			
B) Confiável				G) Criativa				L) Sofisticada			
C) Saudável				H) Moderna				M) Encantadora			
D) Alegre				I) Responsável				N) Despojada			
E) Ousada				J) Inteligente				O) Vigorosa			
<b>Ex.: 1° BELLA a) 2; d) 1 e j) 3</b>											
1°						4°					
2°						5°					
3°											

### APÊNDICE C – RELAÇÃO DAS MARCAS CITADAS

Marcas de Cosméticos: <i>ranking</i> de preferência dos consumidores					
Marca 1			Marca 2		
Natura	22	20,95%	Natura	23	24,21%
Avon	21	20,00%	Avon	12	12,63%
O Boticário	9	8,57%	Seda	7	7,37%
Lancôme	7	6,67%	Nívea	6	6,32%
L'Oréal	6	5,71%	O Boticário	6	6,32%
Nívea	5	4,76%	Dove	5	5,26%
Gillette	4	3,81%	Rexona	4	4,21%
Rexona	4	3,81%	Lancôme	3	3,16%
Elseve	3	2,86%	L'Oréal	3	3,16%
Dove	2	1,90%	Pantene	3	3,16%
Panvel	2	1,90%	Victoria's Secret	3	3,16%
Ralph Lauren	2	1,90%	La Roche Posay	2	2,11%
			Yves Saint Laurent	2	2,11%
<b>Total M1:</b>	<b>87</b>	<b>82,86%</b>	<b>Total M2:</b>	<b>79</b>	<b>83,16%</b>
Observações	105		Observações	95	
Marcas	12		Marcas	13	

Marca 3			Marca 4			Marca 5		
Natura	12	15,38%	Avon	8	12,31%	Natura	6	13,04%
O Boticário	10	12,82%	Natura	6	9,23%	Nívea	6	13,04%
Avon	8	10,26%	O Boticário	6	9,23%	Avon	3	6,52%
Nívea	5	6,41%	Dove	4	6,15%	Clear	2	4,35%
Revlon	4	5,13%	Christian Dior	3	4,62%	Johnson	2	4,35%
Dove	3	3,85%	Nívea	3	4,62%	Lancôme	2	4,35%
Panvel	3	3,85%	Elseve	2	3,08%	L'Oréal	2	4,35%
Seda	3	3,85%	L'Oréal	2	3,08%	Maybelline	2	4,35%
Azzaro	2	2,56%	Lux	2	3,08%	O Boticário	2	4,35%
Bozzano	2	2,56%	Victoria's Secret	2	3,08%	Panvel	2	4,35%
Carolina Herrera	2	2,56%	Contém 1g	2	3,08%	Wella	2	4,35%
L'Oréal	2	2,56%						
Risqué	2	2,56%						
Vichy	2	2,56%						
<b>Total M3:</b>	<b>60</b>	<b>76,92%</b>	<b>Total M4:</b>	<b>40</b>	<b>61,54%</b>	<b>Total M5:</b>	<b>31</b>	<b>67,39%</b>
Observações	78		Observações	65		Observações	46	
Marcas	14		Marcas	11		Marcas	11	

**APÊNDICE D – PERSONALIDADES DOMINANTES DAS MARCAS PREFERIDAS**

<i>MARCA</i>	<b>Realista</b>	<b>Confiável</b>	<b>Saudável</b>	<b>Alegre</b>	<b>Ousada</b>	<b>Espirituosa</b>	<b>Criativa</b>	<b>Moderna</b>
<b>Natura</b>	<u>1,3462</u>	<u>5,2692</u>	<u>2,0769</u>	0,0769	0,0769	0,3077	0,6538	0,4231
<b>Avon</b>	<u>2,9231</u>	<u>3,9231</u>	0,4615	0,5769	0,0769	0,0000	0,5385	<u>1,9615</u>
<b>O Boticário</b>	0,3077	<u>3,1538</u>	0,0769	0,1538	0,2308	0,0000	<u>0,4615</u>	<u>0,5000</u>
<b>Lancôme</b>	<u>0,3077</u>	<u>2,0385</u>	<u>1,2308</u>	0,1538	0,0385	0,0000	0,1538	0,0000
<b>L'Oréal</b>	<u>0,3077</u>	<u>1,8462</u>	<u>0,6154</u>	0,0000	0,0000	0,0000	0,1538	0,0385
<b>Nívea</b>	<u>0,3846</u>	<u>1,5385</u>	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0385	<u>0,5000</u>

<i>MARCA</i>	<b>Respons.</b>	<b>Intelig.</b>	<b>B. sucedida</b>	<b>Sofisticada</b>	<b>Encantadora</b>	<b>Despojada</b>	<b>Vigorosa</b>
<b>Natura</b>	<u>2,3077</u>	0,4615	<u>0,8462</u>	0,4615	0,0000	0,1538	0,0385
<b>Avon</b>	0,6154	0,1538	<u>0,7692</u>	0,5000	0,0385	<u>0,9231</u>	0,0000
<b>O Boticário</b>	<u>0,6154</u>	0,1538	0,0000	<u>0,8077</u>	0,0000	0,1538	0,3077
<b>Lancôme</b>	<u>0,7692</u>	<u>0,3077</u>	0,1154	<u>0,7692</u>	0,0385	0,0000	0,0385
<b>L'Oréal</b>	<u>0,6154</u>	0,0769	0,0000	0,0000	<u>0,6154</u>	0,0000	0,0000
<b>Nívea</b>	<u>0,8462</u>	<u>0,7692</u>	<u>0,3846</u>	0,1538	0,0000	0,0000	0,0000

**APÊNDICE E – DISTÂNCIAS DOS CENTRÓIDES DO CONJUNTO DE VARIÁVEIS  
DAS REGRAS DE ESCOLHA**

Regras de Escolha	Clusters	
	1	2
Levo em consideração os ingredientes utilizados.	4	2
Procuro apegar-me a nomes de marcas bem conhecidas.	4	4
Leio os rótulos.	4	3
*Prefiro as marcas de empresas que praticam ações ecológicamente corretas.	4	3
Compro a mesma marca que eu comprei na última vez, sem dar muita importância a isso.	3	3
Compro os produtos de cujos anúncios eu mais gosto.	3	2
Comparo duas ou mais marcas cuidadosamente e compro aquela que me proporciona o maior valor absoluto pelo meu dinheiro.	4	3
Procuro experimentar uma amostra da marca.	3	3
Compro em diferentes lojas de modo a obter os melhores preços.	4	3
Procuro comprar a marca mais barata.	2	2
Atenho-me a minha marca preferida porque eu sei que é melhor para mim e eu estou muito satisfeito com ela.	4	4
Considera ingredientes	<b>INFORMADO CONSCIENTE ECONÔMICO</b>	
Lê rótulos		
Prefere marcas ecológicamente corretas		
Compara e compra a marca que oferece o maior valor		
Compra em diferentes lojas visando ao melhor preço		
Não considera ingredientes	<b>DESLIGADO</b>	
Não se importa com anúncios		
Não faz pesquisa de preços		

**APÊNDICE F – CENTRÓIDES DAS VARIÁVEIS DOS ESTILOS DE VIDA  
RELACIONADOS AO PRIMEIRO CLUSTER DAS REGRAS DE ESCOLHA**

<b>IFORMADO, CONSCIENTE, ECONÔMICO</b>		
<b>Estilos de Vida</b>	<b>Clusters</b>	
	1	2
Eu sou mais independente do que a maioria das pessoas.	3	4
Eu penso que eu sou mais autoconfiante do que a maioria das pessoas.	3	3
Eu gosto de ser considerado um líder.	3	4
Tenho vontade de voltar aos bons e velhos tempos.	3	3
Quando as crianças estão de cama, doentes, os pais deveriam largar as demais atividades para ver o estado dos filhos.	4	4
Eu sou um membro ativo em uma ou mais organizações voluntárias.	2	3
Eu gosto de trabalhar em projetos comunitários.	3	4
Eu possuo hábitos alimentares saudáveis	3	4
Em geral, eu mantenho minha casa bem limpa e organizada.	4	4
É bom possuir cartões de crédito.	4	4
Gosto de festas em que há muita música e conversa.	4	4
Eu espero estar no topo da minha carreira em 10 anos.	4	4
Eu preferiria passar uma noite tranqüila em casa a comparecer a uma festa.	4	3
Eu estou insatisfeito com o meu emprego.	3	2
Às vezes, eu sinto como se a vida tivesse passado por mim.	3	2
A sociedade se desenvolveu de forma muito rápida e perdeu todos os bons aspectos da tradição.	3	3
Minha família é a coisa mais importante na minha vida.	4	4
Trabalhar sozinho, em casa ou qualquer outro lugar, é melhor.	3	2
Eu pratico atividades físicas regularmente.	2	4
Eu gosto de pagar minhas compras em dinheiro.	4	3
Prefiro ir a um evento esportivo a sair para dançar.	2	2
Eu penso que eu possuo muitas habilidades pessoais.	4	4
Caseiro	<b>Compra à vista Caseiro Individualista</b>	
Compra com dinheiro		
Não participa de organizações voluntárias		
Não pratica atividades físicas regularmente		
Independente	<b>Gregário Esportista Líder positivo</b>	
Líder		
Gosta de trabalhar em projetos comunitários		
Possui hábitos alimentares saudáveis		
Pratica atividades físicas regularmente		
Satisfeito com o emprego		
Otimista		
Trabalha em grupo		

**APÊNDICE G – CENTRÓIDES DAS VARIÁVEIS DOS ESTILOS DE VIDA  
RELACIONADOS AO SEGUNDO CLUSTER DAS REGRAS DE ESCOLHA**

<b>DESLIGADO</b>		
<b>Estilos de Vida</b>	<i>Clusters</i>	
	1	2
Eu sou mais independente do que a maioria das pessoas.	3	3
Eu penso que eu sou mais autoconfiante do que a maioria das pessoas.	3	3
Eu gosto de ser considerado um líder.	3	<b>4</b>
Tenho vontade de voltar aos bons e velhos tempos.	3	<b>2</b>
Quando as crianças estão de cama, doentes, os pais deveriam largar as demais atividades para ver o estado dos filhos.	<b>4</b>	3
Eu sou um membro ativo em uma ou mais organizações voluntárias.	<b>2</b>	3
Eu gosto de trabalhar em projetos comunitários.	<b>2</b>	3
Eu possuo hábitos alimentares saudáveis	3	3
Em geral, eu mantenho minha casa bem limpa e organizada.	4	4
É bom possuir cartões de crédito.	<b>4</b>	3
Gosto de festas em que há muita música e conversa.	<b>4</b>	3
Eu espero estar no topo da minha carreira em 10 anos.	4	4
Eu preferiria passar uma noite tranqüila em casa a comparecer a uma festa.	3	3
Eu estou insatisfeito com o meu emprego.	3	<b>2</b>
Às vezes, eu sinto como se a vida tivesse passado por mim.	3	<b>2</b>
A sociedade se desenvolveu de forma muito rápida e perdeu todos os bons aspectos da tradição.	3	<b>2</b>
Minha família é a coisa mais importante na minha vida.	4	4
Trabalhar sozinho, em casa ou qualquer outro lugar, é melhor.	3	3
Eu pratico atividades físicas regularmente.	3	3
Eu gosto de pagar minhas compras em dinheiro.	<b>4</b>	3
Prefiro ir a um evento esportivo a sair para dançar.	3	<b>2</b>
Eu penso que eu possuo muitas habilidades pessoais.	4	4
Prioriza filhos doentes	<b>Gosta de diversão Valoriza a família Gosta de ter crédito Individualista</b>	
Compra com dinheiro		
Gosta de comprar com cartão de crédito		
Gosta de festas com música e conversa		
Não participa de organizações voluntárias		
Não gosta de trabalhar em projetos comunitários		
Não é saudosista	<b>Gregário Realizado Líder positivo</b>	
Líder		
Está satisfeito com o emprego		
Otimista		
Não se preocupa com a velocidade das mudanças		
Prefere sair para dançar a ir a um evento esportivo		