

Cultura da marca: estratégia ou acaso?

Brand culture: strategy or chance?

Shirlei Miranda Camargo¹

Ana Maria Machado Toaldo²

Elaine Batista Mady³

Zaki Akel Sobrinho⁴

Resumo

Este trabalho aborda o tema cultura como um dos componentes para a formação da identidade de marca. Seu objetivo é analisar a construção da marca CONDOR, uma grande rede supermercadista paranaense, sob o enfoque cultural. Primeiramente, desenvolveu-se breve referencial teórico sobre marca, posicionamento e identidade da marca e cultura da marca. Em seguida aplicou-se uma pesquisa exploratória, a partir de dados secundários disponíveis nos meios de comunicação, incluindo seus materiais promocionais. Na fase de análise, os dados foram estudados a partir das Fontes de Identidade de Marca de Kapferer (2003): produtos da empresa, poder do nome, personagens da marca, símbolos visuais e logotipos, raízes geográficas e históricas, criadores da marca e publicidade. Os resultados demonstraram que algumas fontes foram escolhidas e criadas ao acaso como, por exemplo, “poder do nome” e “símbolos visuais e logotipos”. Já em outras existe certo planejamento estratégico, como na “publicidade” e na “personagem”. Outro fato observado foi que algumas fontes acabam se confundindo, como “raízes geográficas e históricas” com

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Endereço: Rua Aviador Cícero Marques, 53 43B - Bacacheri, Curitiba/PR - CEP: 82515-340. E-mail: shirleicamargo@terra.com.br. Fone: (41) 3029-6787.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Professora da Universidade Federal do Paraná. Endereço: Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Rua Prof. Lothário Meissner, 632 - Sala SA.02N.18 - Jardim Botânico - CEP: 80210-170 - Curitiba/PR. E-mail: anatoaldo@ufpr.br. Fone: (41) 33604360.

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná e Professora do Grupo Educacional Opet e do Grupo Educacional Uninter. Endereço: Av. Presidente Getúlio Vargas, 902 - CEP 80230-030 - Curitiba/PR. E-mail: eli_mady@yahoo.com.br. Fone: (41) 3020-2002

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Federal de São Paulo e Professor da Universidade Federal do Paraná. Endereço: Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada. Av. Prefeito Lothario Meissner, 3400, 2º andar – Jardim Botânico – CEP: 80210-170 – Curitiba/PR. E-mail: zakiakel@yahoo.com.br. Fone: (41) 33604360 Fax: (41) 33604360.

“criadores da marca”. Já na fonte “produtos típicos” encontrou-se a prestação de um serviço adequado ao povo paranaense. Enfim, pode-se afirmar que, algumas vezes instintivamente, outras estrategicamente, a marca CONDOR foi construída e hoje é reconhecida como uma grande marca regional. Tal fato vem ao encontro da afirmação de Kapferer (2003), que diz que uma marca, gerenciada ou não, planejada ou não, desejada ou suportada, adquire uma imagem por meio do acúmulo de suas comunicações, história, cultura e personalidade. Portanto, o objetivo deste trabalho, de analisar a marca CONDOR sob o enfoque cultural, foi atingido. Porém, é importante ressaltar que, como continuação deste estudo, será realizada uma nova pesquisa de caráter descritivo, com a finalidade de desenvolver e validar uma escala para medir a cultura da marca.

Palavras-chave: Marca. Cultura. Marketing. Varejo. Supermercado.

Abstract

This study deals with brand culture as a component for the formation of brand identity. Its goal is to analyze the construction of brand CONDOR, a large supermarket network in Parana, in the cultural perspective. First, it has developed a brief theoretical framework on brand, and brand positioning, identity and culture. Then it has applied an exploratory research, based on secondary data available in the media, including their promotional materials. In the analysis phase, data were studied from the sources of Kapferer Brand Identity (2003): the company's products, the power of name, brand characters, visual symbols and logos, geographical and historical roots, creators of the brand and advertising. The results showed that some sources were chosen and created at random, for example, 'power of the name' and 'visual symbols and logos'. " In other, there is some strategic planning as the 'advertising' and 'character'. Another noticed factor was that some sources end up confused, like 'geographical and historical roots' with 'creators of the brand'. " In the source 'typical products' it was found an adequate service provide to Paraná's people. Finally, it can be said that sometimes instinctively, other strategically, the brand CONDOR was built and it is today recognized as a major regional brand. This fact comes to meet the claim Kapferer (2003), that says that a brand, managed or not, planned or not, desired or supported, acquires an image through the accumulation of their communications, history, culture and personality. Therefore, the objective of this work, examining the brand CONDOR on cultural approach, was achieved. However, it is important to note that, as a continuation of this study, it will be realized a new descriptive study, aiming to develop and validate a scale to measure the brand culture.

Keywords: Brand. Culture. Marketing. Retail. Supermarket.

Introdução

É grande a importância das ações de marketing nas organizações. As estratégias de marketing vêm orientar as atividades de uma empresa na construção e entrega de valor ao mercado-alvo, levando à efetivação na busca e manutenção de vantagem competitiva nos três níveis organizacionais (Varadarajan & Jayachandran, 1999; Webster, 1992).

No nível corporativo, o problema estratégico é definir qual negócio a empresa assumirá e determinar a missão, o escopo e a estrutura da empresa. Nesse nível, o papel do marketing é:

- a) buscar atratividade de mercado, analisando-o;
- b) promover a orientação para o consumidor;
- c) desenvolver a proposta de valor da empresa. No nível da unidade estratégica de negócio, a questão estratégica é como competir no negócio escolhido pela empresa (definido no nível corporativo). As estratégias de marketing aqui desenvolvidas são a segmentação de mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento. No nível operacional ou tático, a questão é a implementação da estratégia do negócio através do desenvolvimento das estratégias do composto de marketing (produto, marca, embalagem, preço, distribuição e comunicação). É o nível das estratégias funcionais.

Percebe-se, então, que as estratégias de marca, uma das estratégias de marketing, estão inseridas, tanto no nível da unidade estratégica de negócio, quando se define o posicionamento da marca no mercado, como no nível operacional, quando é desenvolvida a operacionalização desse posicionamento na construção da marca da organização e de seus produtos. Hooley e Saunders (1996) afirmam que a chave para o sucesso da organização está na implementação eficaz do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento da marca. Por isso, marcas são consequências diretas de estratégias de segmentação de mercado e diferenciação de produto, imprescindíveis nos dias atuais, devido ao acirramento da concorrência (SERRALV; FURRIER, 2004).

Sendo assim, o estudo da marca, independente do nível a que se refira, tem papel de grande responsabilidade perante o resultado de uma organização, pois uma identidade e uma posição de marcas bem definidas e implementadas podem trazer muitas vantagens à organização (AAKER, 1996). Então, quer-se neste artigo estudar a marca sob o ponto de vista da construção da sua identidade por parte da empresa, conceito esse, segundo Kapferer (2003), mais amplo que o de posicionamento.

A identidade de marca, nesta visão, corresponde ao trabalho desenvolvido pela organização para construir a imagem de marca perante seu público-alvo. A identidade de uma marca constitui o conjunto de elementos necessários para compô-la. Na visão de Kapferer (2003), refere-se à cultura que se quer expressar, à personalidade da marca, à reflexão que o consumidor faz de si mesmo, à imagem do seu comprador, à relação entre a marca e seu público, aos aspectos físicos do produto. Dentre esses elementos, o autor destaca a cultura da marca como o aspecto essencial, sendo a faceta que proporciona maior força a esta, pois legitima os produtos enunciados.

Pode-se dizer, ainda, que a cultura da marca traz luz para o *gap* existente entre a intenção gerencial e a resposta do mercado (Schoereder & Salzer-Mörling, 2006), ou seja, entre a identidade de marca e sua imagem no mercado. Significa que a cultura auxilia no entendimento da construção de uma identidade de marca por parte da organização e de sua interpretação/percepção por parte do público-alvo que a adquire.

Assim, a partir da destacada importância da cultura da marca, o objetivo deste estudo é analisar a construção da marca CONDOR sob o enfoque cultural. Quer-se verificar, nesta grande rede supermercadista paranaense, quais são as influências culturais na concepção e na apresentação da marca CONDOR ao mercado no qual atua.

Ressalta-se que esta pesquisa, em fase inicial, tem caráter exploratório, realizando análise a partir de dados secundários da organização, divulgados no mercado. A proposta é a continuação desse estudo em uma nova fase, de caráter descritivo.

Dessa maneira, este trabalho apresenta a seguir: breve referencial teórico sobre marca, posicionamento, identidade e cultura de marca; método para atingir o objetivo proposto; resultados encontrados e considerações finais.

Marca, posicionamento e identidade

Para Kotler (2000) uma marca é um nome, desenho, símbolo ou uma mistura destes elementos, que serve para identificar determinado serviço ou bem, e diferenciá-lo da concorrência. Porém, o valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes (SERRALVO; FURRIER, 2004).

Assim, chega-se ao termo posicionamento, que pode ser conceituado como um processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência, numa determinada categoria, sob o ponto de vista da percepção de um público-alvo. Este processo consiste de duas etapas:

- 1) definição da categoria de que a mesma fará parte e que será associada/comparada;
- 2) o estabelecimento de um diferencial e vantagem competitiva da marca contra suas concorrentes na categoria (SERRALVO; FURRIER, 2004).

Já Aaker (1996, p. 83) descreve posicionamento de marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Em seu modelo, a fase de posicionamento segue a definição da identidade e da proposta de valor, quando da sua implementação.

Quando se menciona identidade de marca, Kapferer (2003) defende seu uso ao invés da palavra posicionamento, pois, para ele, esta última restringe-se a uma reflexão somente sobre o produto e a identidade de marca vai além, caracterizando outros elementos

internos e externos à organização. Assim, apresenta um modelo em forma de prisma sobre o tema. Este prisma define a identidade de uma marca por meio de seis facetas, explorando o relacionamento entre o emissor (marca) e o receptor (cliente), através de aspectos físicos (exteriorizados) e aspectos de personalidade (interiorizados). De maneira resumida, a marca possui características objetivas (físicas) e subjetivas (personalidade); desenvolve-se em um contexto (cultura), que lhe fornece substância e força no seu relacionamento com os consumidores (relação). Ainda, as marcas são percebidas de maneira particular pelos consumidores (reflexo), criando neles sentimentos internos e específicos (mentalização). A face relacionamento e cultural correspondem à ligação entre o receptor e o emissor. Outra relação que se pode fazer ao observar o prisma é que do lado direito ficam os aspectos exteriorizados (físicos, relação, reflexo) e do outro lado os elementos interiorizados da marca (personalidade, cultura e mentalização).

Assim, para utilizar o prisma em uma análise de marca de uma organização, segundo Kapferer (2003), é preciso identificar as Fontes de Identidade de Marca, como produto, nome, personagem, símbolos visuais, logotipos, origem histórica e publicidade. Determinada a identidade da marca, através do prisma, a empresa deve trabalhar na sua implementação e no monitoramento dos resultados do processo – a imagem da marca.

Nesse mesmo sentido, Aaker (2007) defende que a identidade da marca fornece sentido, finalidade e significado. Ela é central para a visão estratégica da marca e impulsiona uma das quatro dimensões do valor da marca – as associações, que formam o coração e o espírito da marca. Por isso, a identidade da marca deve ajudar a criar um relacionamento entre a marca e o consumidor, através de uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais, emocionais ou de autoexpressão. Assim, para este autor, a identidade da marca é formada por 12 dimensões, agrupadas em quatro: a marca como produto (atributos, qualidade, valor, uso, usuários, país de origem); como organização (atributos organizacionais); como pessoa (personalidade, relacionamento com os clientes); e como símbolo (imagens, tradição).

Relacionados a essas dimensões estão os seis níveis de significado que uma marca pode trazer: atributos, benefícios, valores, personalidade, usuários e cultura. Destes, atributos e benefícios constituem características que são facilmente copiáveis pela concorrência e, com o passar do tempo, as especificações atuais podem perder o interesse. Por isso, chama-se atenção para a personalidade, os valores e a cultura, os quais são os significados mais duradouros em uma marca e que definem sua essência (KOTLER, 2000).

Assim, parte-se para evidenciar a cultura da marca, elemento central deste trabalho.

Marca e cultura

Quando se fala em cultura, são muitos os conceitos que emanam, porém, na sua maioria, têm um ponto em comum: tratam a cultura, de uma forma ou de outra, como sendo um conjunto de valores que incentivam comportamentos (CHERNATONY; COTTAM, 2008). A cultura da marca não é diferente. Autores que a estudam têm também nos valores seu aspecto de convergência (AAKER, 2007; KAPFERER, 2003; SALZER-MÖRLING; STANNERGARD, 2004; SCHOROEDER; SALZER-MÖRLING, 2006; URDE, GREYSER; BALMER, 2007).

A importância da cultura da marca está no seu objetivo. Ela permite às organizações comunicar o que elas são e o que elas pretendem. É uma competição constante para melhor e adequadamente “mostrar-se” ao seu mercado. Elas o fazem se expressando de maneira funcional, estética, emocional e através de valores simbólicos (SCHOROEDER; SALZER-MÖRLING, 2006).

Ainda, a cultura da marca mostra sua relevância porque, segundo Urde, Greyser and Balmer (2007), a continuidade de uma marca depende especialmente do conjunto de valores, símbolos e de sua história. Aspectos esses que constituem elementos para que uma cultura da marca seja construída.

Percebe-se, além disso, que, em muitas áreas de produto, a marca torna-se o produto por ele mesmo: um símbolo ou um artefato cultural independente de qualquer bem ou história. Certas marcas constituem artefatos culturais que podem ser utilizados e reutilizados por consumidores, continuamente construídos de feitos expressivos (SALZER-MÖRLING; STANNERGARD, 2004).

Sendo assim, mostra-se que a cultura da marca está ligada às influências culturais e às implicações de marcas de duas maneiras. Primeiro, as marcas infundem cultura com significados, e o gerenciamento de marcas exerce uma grande influência na sociedade contemporânea. Segundo, a cultura da marca é o terceiro pilar da teoria da marca. Junto com a identidade da marca e a imagem da marca, a cultura da marca provê o embasamento necessário, cultural, histórico e político, para entender a marca em seu contexto (SCHOEREDER; SALZER-MÖRLING, 2006).

Aaker (2007) também apresenta a cultura da marca como uma das dimensões, quando se considera a marca como organização. Nesse sentido, alguns aspectos da marca podem ser baseados na cultura, nos valores e nos programas organizacionais de uma empresa, sendo atributos relacionados à organização. Esses atributos organizacionais são duradouros e resistentes à concorrência. Ainda, pode-se dizer que, sem uma cultura organizacional apropriada, há poucas chances dos colaboradores “viverem a marca”. Percebe-se, assim, a contribuição da cultura para uma marca de sucesso.

Por sua vez, Kapferer (2003, p. 92) defende que a cultura é um dos elementos na construção da identidade de uma marca: “todo produto é, de fato, o resultado de uma cultura”. Relaciona cultura, como outros autores, ao conjunto de valores que inspirou aquela marca. É o aspecto que conduz a marca, é a sua base. Corresponde aos “princípios fundamentais que governam a marca em suas manifestações (produto e comunicações)”.

Por isso, quando Kapferer (2003, p. 93) apresenta seu Prisma de Identidade da Marca, onde mostra os aspectos necessários para

se construir a identidade de uma marca (cultura, personalidade, mentalização, reflexo, relação e físico), ele destaca que a cultura é a faceta essencial, aquela que proporciona uma solidez maior à marca. Isso ocorre porque a marca não é a responsável somente pela identificação de um produto, de uma empresa, ela “os legitima, (...) ela representa a cultura que ela encarna”.

Assim, chega-se à interpretação dessa identidade de marca construída pela organização. A cultura, como os demais componentes de uma marca, consegue ser reconhecida nas Fontes de Identidade de Marca (KAPFERER, 2003), mencionadas anteriormente. Porém, neste momento, quer-se apresentá-las como instrumentos que possibilitam analisar uma marca e verificar se essa foi construída com base em elementos culturais.

- a) Os produtos típicos da marca: procura-se verificar, na escolha de produtos/serviços que a organização fez para compor seu composto, quais os valores que estão representados que traduzem sua marca, quais seus significados. Por exemplo: os produtos da empresa X representam saúde e prazer; as linhas de produtos da empresa Y são variadas e oferecem qualidade.
- b) O poder do nome: busca-se conhecer como o nome da marca foi escolhido, qual a lógica da escolha, quais características objetivas e subjetivas da marca estão nele expressas, quais valores se escondem por trás do nome definido. Um exemplo seria a marca Hugo Boss, que quer chamar atenção para a segunda palavra, mostrando “conquista, sucesso profissional” (KAPFERER, p. 108).
- c) Os personagens da marca: através do emblema quer-se representar os valores que a marca defende, suas características. Um emblema é uma representação simbólica através de uma figura visual separada do nome da marca, como o jacaré da marca Lacoste. Porém, uma marca também pode ser representada continuamente por um personagem.

- d) Símbolos visuais e logotipos: símbolos e logos mostram os valores que a empresa escolheu para defender. Através deles a marca, tudo o que ela representa, quer ser reconhecida, ou seja, quando se vê ao longe um 'M' arredondado e amarelo, sabe-se que ali são vendidos *hamburguers*, de forma rápida, com a marca McDonalds.
- e) Raízes geográficas e históricas: verifica-se, através da identidade do país, ao qual a marca está vinculada, e à história de existência da própria marca, valores nela enraizados.
- f) Os criadores da marca: busca-se conhecer na identidade do fundador da empresa a identidade da marca ao estudar os valores que o levaram a construir a organização e seus produtos.
- g) A publicidade: é por meio das peças publicitárias, divulgadas na mídia, que o público consegue ter consciência do que representa a marca, seu estilo, a quais valores e elementos ela está vinculada.

Assim, a vitalidade da marca no mercado e sua imagem percebida pelos consumidores, a partir do que a empresa definiu como sua identidade, estão diretamente relacionadas à forma como se administram os elementos aqui descritos.

Dessa maneira, a fim de cumprir o objetivo deste estudo, apresenta-se a seguir o método de trabalho.

Método

Para cumprir o objetivo deste estudo, que é o de analisar a construção da marca CONDOR sob o enfoque cultural, realizou-se uma pesquisa exploratória, buscando-se explorar o problema ou a situação para prover critérios e compreensão (MALHOTRA, 2001). Esse caráter exploratório também se justifica porque esta pesquisa representa a fase inicial de um futuro estudo de caráter descritivo.

Para a pesquisa em questão foram utilizados dados secundários da organização, divulgados no mercado, visto que um dos métodos utilizados na pesquisa exploratória é o levantamento em fontes secundárias (MATTAR, 2008).

No que diz respeito à população, Malhotra (2001, p. 301) define-a como “o agregado, ou soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing”. Dessa forma, a análise da construção da marca sob o enfoque cultural foi observada no varejo Supermercadista do Paraná. Por outro lado, a amostragem, segundo o mesmo autor, é o subgrupo de uma população, selecionado para participar do estudo. Ou ainda, conforme Selltitz (1987), a amostragem consiste da seleção de um grupo de elementos, com a intenção de descobrir algo sobre a população.

A escolha da rede de Supermercados CONDOR, como a amostra do estudo, se deu devido a sua representatividade no Estado do Paraná. O CONDOR é uma rede genuinamente paranaense, inaugurada em 1974, no bairro Pinheirinho, em Curitiba. Em 2010 a rede comemora 36 anos. É formada por 28 lojas, presentes em 10 cidades do estado do Paraná, possui uma frota de caminhões própria, duas Centrais de Distribuição, e emprega mais de 6.000 colaboradores (SUPERMERCADOS CONDOR, 2009). Em 2009, a rede conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o Top de Marketing, da ADVB-PR, na categoria Varejo; recebeu o prêmio SM Awards 2009, da *Revista Supermercado Moderno*; recebeu uma homenagem na Feira Sabores do Paraná, pelo incentivo que oferece para a agroindústria paranaense, e também recebeu o Prêmio Ímpar, que registra as marcas de preferência e afinidade regional, da RICTV Record (SUPERMERCADOS CONDOR, 2009; Portal da Propaganda, 2009).

Após a escolha da rede de Supermercados CONDOR como a amostra para o estudo, iniciou-se a busca dos dados secundários, isto é, as informações que já foram reunidas, catalogadas e disponibilizadas, desde que coletadas em período de tempo não coincidentes com o da

realização da pesquisa e que tenham propósitos diversos (Richardson, 1989). Foram utilizadas fontes secundárias externas públicas, coletadas nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2010, e obtidas por meio de levantamento em:

- ▶ Mídias impressas: tablóides promocionais distribuídos semanalmente pela empresa em sua rede de lojas e um livro biográfico sobre o empresário fundador da rede CONDOR, Joanir Zonta, disponível para *download* no site da empresa (www.condor.com.br).
- ▶ Mídias Eletrônicas: comerciais de televisão de datas variadas, que estavam disponíveis no site *you tube* (site que permite carregar e compartilhar vídeos em formato digital).

Os dados secundários coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo, que se define como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto. Visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem (BARDIN, 1977, p. 31). A análise de conteúdo foi feita a partir das categorias que são as Fontes de Identidade de Marca de Kapferer (2003), pois estudar uma marca não corresponde a estudar somente as propagandas e publicidades desenvolvidas sobre ela. A definição de uma marca é um processo cultural, construído da inter-relação de “arte e negócio, produção e consumo, imagens e histórias, design e comunicação” (SCHOEREDER; SALZER-MÖRLING, 2006, p. 2). Por isso, este estudo utiliza as Fontes de Identidade de Marca (KAPFERER, 2003) para analisar a inserção do elemento cultura na construção da marca CONDOR. São elas: produtos da empresa, o poder do nome, os personagens da marca, símbolos visuais e logotipos, raízes geográficas e históricas, os criadores da marca e a publicidade.

Resultados

Nesta seção é apresentada a análise dos dados com base nas Fontes de Identidade de Marca (KAPFERER, 2003): os produtos típicos da empresa, o poder do nome, os personagens, símbolos visuais, raízes geográficas e históricas, criadores da marca e a publicidade.

a) Os produtos típicos da empresa

O produto representa a primeira fonte de identidade de uma marca. Pelos produtos (ou serviços) que são escolhidos, a marca revela suas intenções. A marca não se resume a ser apenas um nome agregado a um produto ou apenas um artifício gráfico. Ela transmite valores para os produtos ou serviços. Por isso os valores da marca devem ser encontrados em seus produtos mais representativos (KAPFERER, 2003).

Pelo fato da marca analisada ser de um supermercado, seu principal produto na verdade é o serviço que ele disponibiliza e, portanto, este é que precisa ser analisado. Neste caso, podemos dizer que o produto típico do CONDOR é a prestação de um serviço diferenciado e adequado às características do povo paranaense. Podemos observar este valor quando analisamos algumas mídias eletrônicas onde são utilizadas as seguintes frases: “o paranaense é um povo especial [...] por isso o Condor, que é daqui, entende os paranaenses como ninguém”; ou “inteligente é dar preferência pra uma empresa (fornecedora) daqui, que gera empregos e negócios aqui mesmo”.

Além disto, a empresa mantém um projeto que incentiva a agroindústria familiar, cujo objetivo é mostrar a diversificação na agricultura paranaense, aumentando a renda de agricultores e valorizando os produtos feitos no estado. São cerca de 230 produtos, como bolachas, biscoitos, doces de amendoim, conservas, compotas, geléias, embutidos, defumados, mel e derivados, além de temperos, chás, noz macadâmea e melado, dentre outros, que ficam expostos em gôndolas especiais e podem ser encontrados em nove lojas da rede

(SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO DO PARANÁ – SEAB, 2007). Isso mostra que oferecem aos paranaenses produtos feitos aqui, que agradam seu paladar, remontam a suas raízes e valorizam seu estado

Outro traço marcante quando se analisa sua publicidade é a ideia de amizade, família, carinho, atenção, que tentam transmitir. Querem que o cliente se sinta em casa, fique a vontade por estar em um lugar que lhe conhecem tão bem, justamente por ser parecido com ele, ter valores similares.

b) O poder do nome

Em 1974, Joanir Zonta investiu todo o seu dinheiro na compra de um pequeno mercado. Quando foi ao contador abrir a empresa, ele não tinha a mínima ideia de qual seria o nome desta. Então, lhe deram uma lista e pediram que ele selecionasse dez nomes para não acontecer de escolher algum que já existisse. Somente o sétimo nome, CONDOR, é que pode ser utilizado (Hubner, 2009). Portanto, a escolha do nome CONDOR não foi fruto de nenhuma ação estratégica, e sim mero acaso:

Geralmente se faz uma mística sobre a origem do nome das empresas, fazendo referências e homenagens a pessoas ou fatos de suas vidas, numerologia, signo ou outra forma extraordinária na qual foi concebido o nome da empresa. Quando falo do CONDOR, a origem do nome é tão simples quanto a vida do seu fundador. Nenhum fato mirabolante ou passe de mágica, deu origem ao nome e a história desta grande empresa. (Hubner, 2009, p. 107).

Este achado vem ao encontro de Kapferer (2003), que afirma que algumas marcas desprezam o nome a que estão ligadas e criam uma autonomia, fato que pode levar algum tempo. Por exemplo, “Mercedes”, que na verdade é um nome próprio de origem espanhola, tornou-se um símbolo da Alemanha. O mesmo acontece com CONDOR, já que ninguém o associa a uma ave e sim a uma rede de supermercados.

Isso mostra que marcas fortes imprimem o que significam ao léxico – fornecem outro sentido às palavras.

c) Os personagens da marca

A mascote da marca CONDOR (Figura 1) é o desenho estilizado de um carrinho de compras de supermercado com feições humanas simpáticas. Criado no ano de 95, é utilizado na maioria das campanhas, nos comerciais de TV, encartes, *folders* e *outdoors*. Segundo o autor, há muita aceitação por parte das crianças e, dessa forma, estimula a fixação da marca perante esse público, garantindo assim uma lembrança simpática em relação à rede CONDOR (HUBNER, 2009) (Figura 1).



Figura 1 – Desenho da Mascote dos Supermercados CONDOR

Fonte: Hubner, R. (2009). *Na intimidade do sucesso*. Recuperado em: 10 janeiro, 2010, de: <http://www.condor.com.br/content/default>.

Esta constatação acha respaldo em Kapferer (2003), que afirma que as personagens são escolhidas como retratos de uma marca. Elas não são a marca, mas a maneira pela qual esta se materializa. Ela tem muito a dizer sobre a marca e a relação que esta constrói com o público. E, antes de dar significado à marca, a personagem a identifica, ou seja – os personagens são importantes no marketing, principalmente para as crianças, que dão mais valor à imagem do que ao texto.

d) Símbolos visuais e logotipos

Segundo Hubner (2009), a empresa teve diversas logomarcas, porém, no material pesquisado, encontram-se apenas as mais recentes. No entanto, no site da empresa, existe uma foto da primeira loja, onde é possível vislumbrar na fachada um logotipo, no qual se pode notar alguma similaridade com as logomarcas atuais. Por exemplo, a linha que subscreve o nome da empresa já existia, porém era uma continuação da própria letra 'C' (Figura 2). Nas logomarcas atuais (Figura 3), ela foi desvinculada e tornou-se uma linha solta vermelha quando se trata da logomarca institucional ou é substituída pelas palavras 'supermercado' ou 'hipermercado', dependendo do caso. A extensão do traço da letra 'C' continua, porém, encontra-se na parte superior e vai até aproximadamente a metade do desenho. O vermelho era a cor utilizada e hoje, além dele, observa-se o azul. No entanto, o autor não faz comentários sobre as origens da logomarca, apenas diz que todas tiveram as mesmas características: os nomes CONDOR bem definidos em letras azul escuro e tracejados em vermelho, sendo que estas cores são as cores padrões para qualquer material publicitário que utilize a logomarca (HUBNER, 2009) (Figura 2).



Figura 2 – Foto da Primeira Fachada

Fonte: <http://www.condor.com.br/content/conteudo/conteudo.view.php?id=2>, recuperado em 13, fevereiro, 2010.



Figura 3 – Logomarcas Atuais

Fonte: Fonte: Hubner, R. (2009). *Na intimidade do sucesso*. Recuperado em: 10 janeiro, 2010, de: <http://www.condor.com.br/content/default>.

Acredita-se que em relação aos “símbolos visuais e logotipos”, deva ter ocorrido o mesmo que aconteceu com a escolha do nome – ou seja – foram desenvolvidos sem uma ação estratégica. Segundo Kapferer (2003), o que importa nestes símbolos e logos não é que a marca seja reconhecida por meio deles e sim que ela se reconheça neles. No entanto, não se encontrou nenhuma menção sobre este tema, diferente do observado sobre a escolha do nome CONDOR. Portanto, seria interessante, em uma fase posterior, questionar à empresa se realmente houve alguma tentativa estratégica na formulação/reformulação, ou se novamente o acaso se fez presente.

e) Raízes geográficas e históricas

A família Zonta, como a grande maioria das famílias italianas que emigraram para a América no final do século dezenove em busca de promessas de uma vida melhor, não havia encontrado a terra prometida pelas autoridades brasileiras. Dessa forma, ou teriam que trabalhar quase como escravos nas lavouras de café ou deveriam colonizar regiões até então inóspitas, caso dos emigrantes que seguiram para o Sul do país. Especificamente no Paraná, uma província recém-emancipada,

que ainda tinha a maior parte de seu território coberta de mata virgem e sua economia baseada na agropecuária, os italianos ajudaram no desenvolvimento do varejo, na criação de colônias e, principalmente, como mão de obra agrícola (HUBNER, 2009).

Em relação aos aspectos culturais, os italianos tanto receberam influência dos brasileiros, como também os influenciaram. São traços que persistiram ao longo do último século e continuam presentes nos dias de hoje: festas e santos da terra natal; pratos típicos da culinária, como o frango com polenta, massas e o *panetone*, dentre muitos outros elementos. Diferente do que aconteceu com imigrantes alemães e japoneses, os italianos adaptaram-se facilmente ao idioma e costumes da nova terra, e se integraram em escolas brasileiras, aprendendo a língua portuguesa (HUBNER, 2009). Pode-se inferir que, principalmente, os traços de adaptabilidade e persistência permearam neste povo, de geração em geração, e refletem-se, tanto no fundador como na empresa de hoje, em seus valores e na sua marca.

De acordo com Hubner (2009), estes primórdios representaram anos muito atribulados para a família Zonta. Foram três gerações que não haviam conseguido prosperar. Lá pelos anos 40 e 50 do século XX, a família ainda tinha recursos bastante escassos e o sonho de ter êxito no Brasil estava muito distante. Além disso, a II Guerra Mundial trouxe mais dificuldades a este povo, que, muitas vezes, não podia mais falar sua língua nativa em público.

A família constantemente estava em busca de novas ideias para faturar mais. Joanir Zonta, desde pequeno, ouvia esses debates. Certo dia, ele teve a ideia de vender as ameixas que caíam das árvores e acabavam apodrecendo, em cestinhas para as pessoas que passavam pela estrada, em grande número, no domingo. Ele estava, naquele momento, aplicando o princípio básico de evitar o desperdício e aumentar a renda. Foi assim que iniciou sua carreira de grande empreendedor, e em 1974, com 22 anos, comprou seu primeiro mercadinho (HUBNER, 2009).

f) Os criadores da marca

O empresário Joanir Zonta, fundador da rede CONDOR de Supermercados, assim como muitos empresários de sucesso do Paraná, é descendente de imigrantes italianos que vieram para o Brasil no final do século dezanove atrás da promessa de trabalhar em terras férteis, num clima semelhante ao do país onde viviam, com o objetivo de acumular boas economias. Contudo, aqui chegando, logo perceberam um cenário bem diferente e com muitas adversidades. Vários fatores eram comuns a estes imigrantes, pois as dificuldades eram parecidas: a prioridade era trabalhar, ganhar e não desperdiçar. E foi neste ambiente austero que Joanir Zonta formou seus valores, sua personalidade (HUBNER, 2009).

De acordo com Hubner (2009), a regra naqueles dias difíceis era bastante clara, tudo, por mais simples que fosse, tinha grande valor e, uma vez perdido, era difícil repor. Esta lição o empresário levou para toda a vida, inclusive para seu negócio. Para ele, o varejo é feito de detalhes, e as perdas, por mínimas que sejam, podem fazer a diferença entre o fracasso e o sucesso. E, assim, através de pequenos acontecimentos de seu dia-a-dia, ele foi moldando seu caráter e formando os valores que o ajudariam a criar a grande empresa dos dias atuais: ser honesto, responsável, não desperdiçar, trabalhar muito e ter esperança acima de tudo. Segundo o próprio Joanir Zonta:

Honestidade não é valor, é uma obrigação. Uma pessoa tem obrigação de ser honesta. Ninguém pode ser avaliado que é bom, ou porque é honesto. Ele é ruim porque ele é desonesto. Valor pra mim é a sinceridade. A pessoa ser sincera em tudo que faz e naquilo que diz. Esse eu acho que é ponto em que a gente vai adquirir confiança, vai depositar confiança, vai puxar a pessoa pra cima [...] Em primeiro lugar, a família. Depois saúde e depois paz. O resto a gente conquista. (HUBNER, 2009, p.217).

g) A publicidade

O primeiro *slogan* publicitário foi: “não somos o maior, por isso temos que ser o melhor”. Com o passar dos anos, a empresa cresceu e o *slogan*, em 1988, mudou para “de mãos dadas com você”. Segundo Hubner (2009), ele representa, de forma simples, como o CONDOR se posiciona diante dos clientes, transmitindo a ideia de amizade e parceria, além de trazer também a sensação de que, ao estar numa das lojas do CONDOR, o cliente estará à vontade. Com ele também surgiu o *jingle* que é amplamente utilizado pela empresa. A letra e música foram criadas pelo maestro Reinaldo José Godinho, que tentou, de forma harmoniosa e alegre, mostrar a missão e os valores da empresa para o consumidor (HUBNER, 2009).

Dez anos depois, logo após a venda da mais tradicional bandeira paranaense no ramo supermercadista – o Mercadorama – Joanir Zonta e sua equipe resolveram criar uma frase para fortalecer a imagem da empresa junto aos consumidores do estado. Assim, surgiu “orgulho de ser paranaense”, acompanhada pela bandeira do Paraná (Figura 4). A estratégia era estabelecer um vínculo mais íntimo com o cliente, demonstrando que o dinheiro que ele gastava na rede, permanecia no estado e retornava em forma de empregos e novos investimentos (HUBNER, 2009). Segundo palavras do próprio Joanir:

O paranaense é bairrista. Ele tem um estilo só dele e o CONDOR tem este estilo, é uma empresa paranaense, fala a língua do povo paranaense, e isso foi o que mais ajudou a gente a ter conseguido conquistar espaço. (HUBNER, 2009, p. 234).



Figura 4 – Slogan

Fonte: Hubner, R. (2009). Na intimidade do sucesso. Recuperado em: 10 janeiro, 2010, de: <http://www.condor.com.br/content/default>.

Quando se analisam os tablóides, que é basicamente o tipo de mídia impressa utilizada pelo CONDOR, pode-se fazer algumas observações. Em geral, a logomarca aparece sempre em destaque em um dos cantos superiores, juntamente com a frase “amor pelo Paraná, amor por você”. Acredita-se que seja uma tentativa de fortalecer a relação que a empresa tem com o estado e seu povo, diferenciando-se das demais que não o possuem.

Outro detalhe importante é que sempre aparece uma frase em destaque na página inicial, mas que se repete nas folhas internas também, ressaltando os aspectos de economia, preços baixos, ofertas. Por exemplo, “no final da compra o CONDOR é sempre mais barato”; “leve mais por muito menos”; “nota 10 em economia, ofertas arrasadoras para fazer a diferença no seu orçamento” e “uma folia de preços baixíssimos” foram algumas das frases encontradas nos tablóides.

Percebe-se que a mascote da rede está presente apenas nos tablóides com conotação mais alegre ou voltada ao público infantil como, por exemplo, no tablóide de voltas às aulas e no de carnaval.

Ao analisar a mídia eletrônica, verifica-se que os termos relativos a preço baixo, economia, ofertas, dentre outros, são os mais citados nas propagandas. Em segundo lugar, aparecem aqueles que fazem menção ao Paraná, como: “faz parte da família paranaense”; “amor pelo Paraná”; “marca da terra”; e outros tantos. Outra maneira de reforçar este conceito foi utilizar a atriz Grazielli Massafera, que também é paranaense, complementando o posicionamento da empresa como “marca da terra”.

“Família” é um termo também de peso nos comerciais, aparecendo tanto oralmente como visualmente. É possível observar personagens estereotipadas de mães, avós, crianças, reuniões familiares, enfim, todo o universo de imagens que transmitam este valor para os consumidores. Inclusive algumas imagens destas também são utilizadas nos tablóides.

Ainda, se pode inferir que a música-tema do CONDOR aparece com bastante frequência, corroborando com as informações de Hubner (2009). No entanto, ela nem sempre surge em sua totalidade. Às vezes

é somente instrumental ou ainda aparece apenas no final do comercial. Outros termos que também foram verificados com grande frequência nas propagandas analisadas são aqueles que envolvem sentimentos de amor, carinho, paixão.

Assim, através do uso das Fontes de Identidade de Marca de Kapferer (2003), aplicadas na análise de dados secundários da marca CONDOR, estudou-se o elemento cultura na formação desta. A seguir, são apresentadas as considerações finais deste estudo, algumas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Considerações finais

Como citado, a marca de uma empresa tem grande influência no seu desempenho, sua identidade e posicionamento, quando são bem definidos e bem implementados, trazem grandes benefícios à empresa (AAKER, 1996). Por sua vez, a cultura da marca é o aspecto que conduz a marca (KAPFERER, 2003), e um dos elementos com significados mais duradouros em uma marca e que definem sua essência (KOTLER, 2000). Portanto, devido a sua relevância e a escassez de estudos, optou-se por iniciar um trabalho para estudar a cultura da marca.

A marca é um universo cultural onde a palavra cultura significa um sistema de valores. Por conta disto, a face cultural de uma marca é fundamental. É ela que fornece os princípios que governam a marca e suas manifestações (comunicações e os produtos)(KAPFERER, 2003). Verifica-se, então, nos dados coletados nesta pesquisa, que a marca CONDOR, algumas vezes intuitivamente, outras estrategicamente, difundiu ao longo dos anos os seus valores através da sua marca. Os principais valores, sob o enfoque cultural, encontrados na marca CONDOR, a partir da perspectiva organizacional, são: marca legitimamente paranaense, voltada para as pessoas que vivem no Paraná, de preços baixos (o não desperdiçar), amiga, familiar, honesta, perseverante, trabalhadora e adaptável.

Assim, conforme os resultados encontrados na fase de análise de dados, observa-se que em algumas fontes de identidade de marca apresentadas percebe-se que não houve qualquer definição estratégica, e sim foram escolhidas e criadas ao acaso. Tal fato pode ser notado na fonte “o poder do nome”, pois na escolha do nome CONDOR, segundo Hubner (2009), não houve nenhum fato mirabolante ou passe de mágica que desse origem ao nome. Acredita-se que o mesmo aconteceu em relação aos “símbolos visuais e logotipos”, ou seja, que foram criados sem uma estratégia determinada.

Contudo, o que explicaria o sucesso desta marca, há 36 anos no mercado paranaense, mesmo sem estes dois itens terem sido pensados estrategicamente? Segundo Kapferer (2003) é que, com gerenciamento ou sem, planejada ou não, desejada ou suportada, qualquer marca adquire uma imagem através do acúmulo de suas comunicações, história, cultura, personalidade.

Por isto, a importância da fonte “publicidade”. Aqui sim se nota que as ações da empresa são estrategicamente pensadas. Percebe-se isto no uso de *slogans*, termos e símbolos que tentam reforçar o vínculo CONDOR e Paraná. Também se percebe que termos relacionados a preço baixo são muito utilizados, tanto na mídia impressa como eletrônica, e acredita-se que é esta imagem que a empresa também quer passar aos consumidores – de que estarão economizando e ao mesmo tempo ajudando o estado em que vivem a prosperar.

Nota-se, ainda, que termos e imagens ligados à “família” são muito presentes. Aqui se pode inferir que estes símbolos representam um dos principais valores do próprio empresário, criador da marca, que afirmou, quando questionado sobre seus valores, que a família vem em primeiro lugar (HUBNER, 2009). Ou seja, ficou claro que a identidade de uma marca é indissociável da identidade de seu criador (KAPFERER, 2003).

Por sua vez, as “raízes geográficas e históricas” e “os criadores da marca” se confundem. A honestidade, a perseverança, o trabalho árduo, o não desperdiçar, a adaptabilidade são traços comuns encontrados nas

duas fontes. São as “raízes geográficas e históricas” contagiando “os criadores da marca”. Segundo Kapferer (2003), as marcas se inspiram em suas raízes geográficas como fonte de identidade e especificidade. Ou seja, a marca pode se alimentar dos valores ligados a sua fonte regional. Percebe-se que é isto que o CONDOR faz. Por meio de suas peças publicitárias, *slogans*, uso de bandeira paranaense, valorização do produtor local, deixa muito claro quais são suas origens e seus respectivos valores. E o mesmo se reflete no que seria seu “produto típico”, ou seja, o serviço prestado, por meio da divulgação da oferta de um atendimento diferenciado, amigável, com preços acessíveis e a possibilidade de comprar produtos “da terra”. Tudo especialmente desenvolvido para atender o povo paranaense.

Em relação à “personagem”, apesar de a empresa criar a mesma com certa estratégia e afirmar que a utiliza constantemente, observou-se na análise das mídias que não aparece tão frequentemente. Por conta disto, acredita-se que ela não possui a mesma força que poderia ter, como é o caso de personagens de outras marcas. Uma ideia seria investigar o por que, por parte da empresa, do uso esporádico da personagem, que fica vinculada às datas comemorativas que envolvam as crianças, como Páscoa, Natal, volta às aulas. Além disso, deveria-se também investigar como o consumidor percebe e avalia a mesma, a fim de melhor utilizá-la.

Enfim, o objetivo principal deste estudo de analisar a marca CONDOR sob o enfoque cultural, tendo como guia as fontes de identidade de marca, foi atingindo.

Contudo, como principal limitação desta pesquisa, pode-se afirmar que a mesma pode ser generalizável apenas a proposições teóricas (generalização analítica). Outras limitações também podem ser citadas, como a subjetividade na interpretação dos dados. As análises aqui contidas são interpretações pessoais da realidade em um dado momento. Por conta disto, tem-se consciência que esta pesquisa é apenas uma pequena parte inicial de um projeto maior. O objetivo futuro é composto por uma segunda etapa, onde será desenvolvida pesquisa

para criar uma escala que medirá cultura de marca. Para tal, será necessário realizar entrevistas com os dirigentes desta empresa e, após, aplicar questionário com os consumidores da marca.

Portanto, ainda como sugestões para futuras pesquisas, os achados deste estudo poderiam ser aplicados em outras marcas similares, para fins de comparação, ou mesmo em outros tipos de varejo, ou ainda de produto. Também se pode aplicar em empresas de outras regiões geográficas ou com portes diferenciados. Desta forma, acredita-se que o conhecimento sobre o tema começará ser edificado e os dados poderão ser validados por outros objetos ou casos.

Por fim, quer-se ressaltar que sempre se soube da importância da marca para as empresas, salientada por vários autores. No entanto, com a análise da faceta cultural da marca, verifica-se que ainda há um vasto e rico campo a ser explorado.

Referências

- AAKER, D. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- _____. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHERNATONY, L.; COTTAM, S. Interactions between organizational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*, v. 17, p. 13-24, 2008.
- HOOLEY, G. J. ; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HUBNER, R. *Na intimidade do sucesso*. Curitiba: Posigraf, 2009. Disponível em: <http://www.condor.com.br/content/default>. Acesso em: 10 jan. 2010.

KAPFERER, J. N. *As marcas: capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTAL DA PROPAGANDA. *Supermercado Moderno premia Condor Super Center*. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/13287-supermercado-moderno-premia-condor-super-center.html>>. Acesso em: 04 fev. 2010.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SALZER-MÖRLING, M.; STANNERGARD, L. Silence of the brands. *European Journal of Marketing*, v. 38, p. 224-238, 2004.

SCHROEDER, J. E.; SALZER-MÖRLING, M. *Brand culture*. New York: Routledge, 2006.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO DO PARANÁ. *Produtos da agroindústria familiar ganham mais um espaço na Rede Condor*. Disponível em: <<http://www.seab.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=3103>>. Acesso em: 26 jan. 2010.

SELLTIZ, C.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U, 1987.

SERRALVO F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2004.

SUPERMERCADOS CONDOR. *Sucesso conquistado no dia a dia*. Disponível em: <<http://www.condor.com.br/content/conteudo/conteudo.view.php?m=1&id=109>>. Acesso em: 14 fev. 2010.

URDE, M.; GREYSER, S. A.; BALMER, J. M. T. Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, v. 15, p. 4-19, 2007.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 27, p.120-144, Spring 1999.

WEBSTER JUNIOR, F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

Recebido em: 24/2/2011.

Aprovado para publicação em: 8/3/2011.