



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS - FATECS  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
PROFESSORA ORIENTADORA: GLÁUCIA MAGALHÃES**

**ESTUDO DE CASO DA MARCA PUMA: UM REPOSICIONAMENTO DE MARCA  
DE SUCESSO**

**RENATA DE ANDRADE MONTEIRO  
RA: 20742588**

**Brasília/DF, junho de 2010.**

**RENATA DE ANDRADE MONTEIRO**

**ESTUDO DE CASO DA MARCA PUMA: UM REPOSICIONAMENTO DE MARCA  
DE SUCESSO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Comunicação social com habilitação em Publicidade e Propaganda do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.  
Prof (a). Orientador (a): Gláucia Magalhães

**Brasília/DF, junho de 2010**

## **ESTUDO DE CASO DA PUMA: UM REPOSICIONAMENTO DE MARCA DE SUCESSO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, do Centro Universitário de Brasília.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Gláucia Magalhães.

### **Banca examinadora:**

---

**Prof.<sup>a</sup> Gláucia Magalhães**  
**Orientadora**

---

**Prof.<sup>a</sup> Andréa Cordeiro**  
**Examinadora**

---

**Prof. Bruno Nalon**  
**Examinador**

**Brasília/DF, junho de 2010.**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha mãe Divane e a minha tia Rejane que, contra tudo e todos, sempre me apoiaram incondicionalmente. Por me ensinarem que amar não é querer o outro perto, é querer o outro feliz.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Gostaria de agradecer à minha orientadora,  
professora Gláucia Magalhães, pelo grande apoio  
ao longo do desenvolvimento do trabalho.*

## RESUMO

A rapidez com que as novas tecnologias vêm chegando ao alcance de todos acaba por gerar profundas transformações nos hábitos de consumo das pessoas. Produtos que já foram vistos como revolucionários rapidamente adquirem status de obsoletos, ao mesmo passo que as grandes organizações buscam soluções criativas para exporem seus bens de consumo na mídia de modo a diferenciá-los da concorrência. A disputa entre grandes empresas por uma fatia do mesmo segmento pode levar organizações de menor porte a ter que tomar uma difícil decisão. Assumir seu papel de coadjuvante em um mercado dominado por gigantes multinacionais ou buscar a migração para outro segmento, onde seria possível optar pelo recomeço de sua marca. O reposicionamento de marca permite que uma organização mude parcial ou totalmente seu mercado de atuação seja através da migração para um mercado mais atraente ou mesmo da criação de um novo segmento onde a empresa tenha maiores possibilidades de crescimento. O reposicionamento é uma importante ferramenta de marketing e só se mostra necessária quando o posicionamento atual da empresa não é mais satisfatório mercadologicamente.

Palavras-chave: 1.Marca. 2.Mercado. 3.Segmento. 4.Posicionamento de mercado. 5.Posicionamento de marca. 6.Reposicionamento de mercado. 7.Reposicionamento de marca. 8.Reestruturação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Marca.....	11
2.2 Posicionamento de mercado.....	17
2.3 Reposicionamento de mercado.....	22
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 EMPRESA PUMA .....</b>	<b>27</b>
4.1 Apresentação.....	27
4.2 História.....	28
4.3 Reestruturação.....	30
<b>5 ANÁLISE DO CASO DA PUMA.....</b>	<b>33</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo compreender os aspectos envolvidos no processo de reposicionamento de uma marca. Elementos que facilitem o entendimento acerca do tema também serão expostos.

Outro ponto central explorado ao longo do trabalho será o processo de decisão de uma organização no que diz respeito à mudança de posicionamento. Os fatores que levam uma empresa a optar pelo reposicionamento bem como as estratégias que a mesma pode utilizar farão parte do estudo.

Para uma análise prática dos mecanismos que envolvem o reposicionamento de uma marca, foi escolhido o estudo de caso da Puma, empresa de material esportivo e vestuário alemã.

A justificativa deste trabalho pode ser relacionada inicialmente com a necessidade de compreensão acerca da evolução dos meios de comunicação, que cada vez mais acelerada, tem modificado os hábitos de consumo e comportamento da população. Bens de consumo que há pouco tempo eram tidos como indispensáveis no dia-a-dia das pessoas, nesse novo cenário parecem ceder espaço para produtos multifuncionais, que com sua pluralidade de ações tornaram-se mais práticos e econômicos.

Nesse âmbito inovador e competitivo, o consumidor mostra-se muito mais exigente, esperando um produto que não atenda só suas necessidades essenciais, mas também aquelas de cunho social e pessoal, que por vezes nem ele próprio

conhece. Esse consumidor está menos fiel a determinada marca, mais sensível a preços e quanto a real diferença entre produtos.

Como forma de acompanhar as inevitáveis mudanças no mercado, grandes organizações vêm buscando maximizar o valor de seu produto ou serviço. Paralelo a isso, tentam transformar necessidades reais dos consumidores em desejos, criando assim novas demandas, ou novos nichos de mercado.

O acirramento entre a concorrência e a já citada mudança constante do mercado faz com que muitas empresas optem por mudar seu posicionamento de marca. É possível que em circunstâncias onde a empresa esteja com sua posição no mercado bastante comprometida, a reestruturação gere inclusive troca total de público-alvo. Por vezes, porém, o que ocorre é uma variação no mercado consumidor.

Esta pesquisa é justificada, portanto, no interesse do entendimento acerca dos aspectos internos e externos que contribuíram para o sucesso do reposicionamento de marca implementado pela Puma. Especialmente diante da difícil situação financeira e mercadológica que a empresa encontrava-se antes de optar pela reestruturação de sua marca.

A escolha da aluna pelo tema partiu do conhecimento acerca do caso de sucesso do reposicionamento de marca desenvolvido pela Puma. A partir disso houve o desejo em compreender o processo que levou a empresa alemã a superar sua grande crise financeira e de identidade na década de 90, tornando-a uma das maiores empresas em faturamento de material esportivo e vestuário do mundo.

## Hipóteses

Para este estudo duas hipóteses foram criadas.

Hipótese um: As estratégias que devem ser usadas para o reposicionamento de uma marca são iguais para qualquer tipo de empresa.

Hipótese dois: As estratégias que devem ser usadas para o reposicionamento de uma marca variam de empresa para empresa.

Este estudo tem como objetivo geral compreender os mecanismos que envolvem o reposicionamento de uma marca.

No que diz respeito aos objetivos específicos, a proposta é identificar as razões que levam uma organização a optar pelo reposicionamento bem como as principais estratégias utilizadas a esse respeito pela Puma.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que utilizou obras de referência, e o estudo de caso da empresa Puma publicado pelo revista HSM Management, edição 46 de Setembro/Outubro de 2004.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o processo de entendimento do reposicionamento de marca tenha sucesso é preciso, a princípio, que haja a compreensão de temas que envolvem essa questão como marca, *branding* e posicionamento de marca.

### 2.1 Marca

Com relação a definição de marca, é possível vê-la pela ótica de vários autores.

Entende-se por marca o nome, o termo, o sinal, o símbolo ou o desenho, ou a combinação desses, que identifica os bens e serviços de uma empresa, constituindo as expressões legais e legítimas que os diferenciam dos produtos concorrentes, nos mercados a que se destinam. (DANTAS, 2005, p.76)

Dantas (2005) acrescenta que cada marca carrega, em seu bojo, a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um produto e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, que contém características da individualidade que representa. A marca, ainda segundo Dantas, é uma síntese da mensagem que a empresa ou o produto deseja transmitir ao mercado.

A Associação Americana de Marketing (1995) tem um conceito que segue a mesma linha de raciocínio de Dantas. Ela define marca como um nome, termo, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem de consumo ou serviço daquele que o vende, de maneira a diferenciá-la dos demais vendedores.

Schultz e Barnes (1999) acreditam que o verdadeiro conceito de marca no século XXI vai além da definição da Associação Americana de Marketing. Para eles a marca representa o elo entre o comprador e o vendedor.

Mais do que propriedade, a marca traz para o mercado significado para o consumidor. Representa o que o consumidor é e o que acredita que a marca oferece para ajudá-lo a reforçar o seu lugar na sociedade. Assim, a marca é mais do que um nome, símbolo ou ícone – é um vínculo que somente o consumidor é capaz de criar. (SCHULTZ E BARNES, 1999, P.44)

Para Sampaio (2002), o conceito de marca depende do ponto de vista pelo qual ela é observada, ou seja, existe uma definição de acordo com o mercado e outra relacionada ao consumidor.

Já Tavares (1998, p.20) tem uma definição menos subjetiva acerca do tema. Para ele, marca é “um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios, associada a bens ou serviços, que aumenta o valor de um produto além de seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável.”

Para o autor, a promessa de benefício é o que diferencia a marca do produto e a coloca na perspectiva do consumidor. A vantagem diferencial citada por ele é a razão que o consumidor tem em escolher determinada marca em detrimento a seus concorrentes. É o que diferencia a marca de suas rivais.

Tavares porém segue a mesma linha de Sampaio ao trazer definições de marca de acordo com a perspectiva da empresa e do consumidor.

Quanto a definição de marca pelo ponto de vista do consumidor Sampaio (2002, p.25) diz que ela é “a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação à um produto, serviço, empresa, instituição ou,

mesmo, pessoa. Ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam àquele conjunto de nome(s) e símbolo(s), diretamente, e em relação tanto às outras marcas da mesma categoria como a todas que fazem parte de seu universo vivencial.

Para Sampaio a marca funciona como um atalho, ou *facilitador operacional*, eliminando processos de decisão corriqueiros que por vezes apresentam bastante complexidade. Somado a isso há também a função de *elemento catalisador*, onde a marca acelera estes mesmos processos decisórios. Sampaio finaliza sua denominação do termo pela ótica do consumidor, descrevendo mais um papel desenvolvido pela marca: o de agir como *forma de expressão social*, de modo a transformar as decisões tomadas em momentos de interação social.

Por tudo isso, a marca representa um verdadeiro sistema de valores, relativamente simples em muitos casos e de alta complexidade em outros, capaz de definir- se até de ampliar de forma considerável- os limites do valor de cada produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Concluindo, pode-se afirmar que a marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou, mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam. (SAMPAIO, 2002, p.25)

A marca na perspectiva do consumidor, segundo Tavares (1998, p.25) é vista como uma expectativa de benefícios. “São valores pessoais que o consumidor vincula aos atributos dos produtos e serviços. O que o produto ou serviço pode fazer por ele. Podem ser classificados em três categorias: benefícios funcionais, benefícios experimentais e benefícios simbólicos.”

Ele descreve os benefícios funcionais como aqueles baseados em características que proporcionam utilidade funcional para o consumidor. Esses

benefícios são relacionados frequentemente a motivações básicas como necessidades fisiológicas, de segurança e de aceitação.

Os benefícios experimentais são, segundo Tavares (1998), relacionados ao sentimento vivido no uso ou consumo do produto ou serviço. Eles correspondem ainda aos atributos a eles relacionados, como os prazeres sensoriais, por exemplo. Os benefícios experimentais podem ser de natureza emocional.

A terceira categoria de benefícios é relacionada diretamente com o ambiente em que o consumidor vive. Os benefícios simbólicos ou auto-expressivos correspondem às vantagens não relacionadas diretamente ao produto, mas à necessidade por aprovação social, expressão pessoal e auto-estima. Prestígio, exclusividade e modernidade são exemplos de atributos simbólicos.

Quanto ao conceito de marca na visão das empresas ou instituições, Sampaio resume marca como a síntese do valor de franquia de mercado de seus produtos e serviços, bem como das instituições e empresas em si.

A marca representa para as organizações um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam ao seu conjunto de nome(s) e símbolo(s), diretamente e em relação tanto às outras marcas da mesma categoria como às outras que fazem parte de seu universo mercadológico. Também sob esse ponto de vista, a marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento de contato com prospects e consumidores; como um elemento catalisador, acelerando- de forma positiva- esses processos decisórios; como um efetivo gerador de barreira de entrada para concorrentes existentes ou possíveis; e como uma forma de intervenção social, transformando atos de consumo em expressões de interação social. (SAMPAIO, 2002, p.26)

A marca na visão da empresa, segundo Tavares (1998) , pode ser vista como um conjunto de atributos, enquanto que para o consumidor ela é uma expectativa de benefícios.

Sobre o conjunto de atributos que caracterizam uma marca na perspectiva da empresa, Tavares (1998, p.21) afirma que “atributos são os aspectos descritivos que caracterizam um produto. Os atributos relacionados à compra ou ao uso do produto podem proporcionar benefícios funcionais e , às vezes, benefícios experimentais aos consumidores.” O autor acredita que os atributos podem assumir diferentes formas, que podem ser relacionados ou não ao produto. Os relacionados ao produto podem ser definidos como os ingredientes necessários ao seu desempenho.

Em outras palavras, o autor descreve o conjunto de atributos relacionados ao produto como sendo as características essenciais que constituem um produto. Um bom exemplo seria um automóvel. Em um produto como esse, pode-se identificar de atributos relacionados ao produto características como a qualidade do acabamento do veículo, seu espaço interno, o desempenho de seu motor, entre outros.

Acerca dos atributos não relacionados ao produto, Tavares (1998, p.22) afirma que “eles são definidos como aspectos do produto relativos a sua compra e consumo”. Os principais tipos de atributos não relacionados ao produto, segundo o autor são: informação de preço, embalagem ou informação sobre o produto, imagem de usuário (qual o tipo de pessoa que usa o produto ou serviço) e imagem de uso (isto é, onde ou em que tipo de situação ele é usado).

O autor explica que os atributos da imagem de uso e do usuário podem ser formadas pela própria experiência do consumidor em contato com a marca, através de estratégias de comunicação desenvolvidas pela empresa, ou por outras fontes como a comunicação espontânea entre consumidores.

Os atributos da imagem do usuário ou do uso podem também criar atributos de personalidade de marca. As marcas podem ser caracterizadas por atributos de personalidade tais como jovem, colorida, simpática, suave. Podem ainda evocar emoções e sentimentos. Podem, assim, restringir a

estratégia de extensão à medida que criam um forte vínculo entre a marca e o produto. (TAVARES, 1998, p.22)

Após a apresentação da visão de marca pela ótica de diversos autores, torna-se imprescindível mencionar um tema bastante utilizado pelos profissionais de marketing e que faz parte do estudo de marca, o *branding*.

A palavra *branding* vem do inglês *brand*, que significa marca. Ao *branding* estão relacionadas todas as ações que envolvem o processo de criação de uma marca, desde o nome, a logomarca até a comunicação e o posicionamento.

Diariamente o consumidor é bombardeado com inúmeras marcas, sejam elas antigas ou recém lançadas. O que torna algumas mais lembradas do que outras pode ser uma experiência de compra sem sucesso, uma indicação de alguém próximo ou até mesmo um comercial visto a pouco tempo na televisão. Para os profissionais de marketing porém, a real diferença começa muito antes do produto chegar às prateleiras, ela está na criação do branding de uma marca/produto.

A palavra em si foi cunhada para designar a ação de marcar o gado nas fazendas e pradarias, nos tempos do lendário velho oeste, quando os fazendeiros marcavam com suas iniciais os animais que haviam nascido em suas propriedades. Com o aumento da importância do conceito de marca e de gestão de marcas que aconteceu nos últimos anos, alguns autores passaram a empregar a mesma expressão para designar as tarefas voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão das marcas. (SAMPAIO, 2002, p.27)

O branding, portanto, age como uma espécie de gerenciador de todos os aspectos que envolvem uma marca. Ações promocionais ou mercadológicas que fujam do branding da empresa acabam por prejudicar o posicionamento da marca na mente do consumidor. Se uma empresa como a Natura, por exemplo, que é nacionalmente conhecida por suas ações de responsabilidade social, decidir lançar um produto que extrai substâncias de plantas em extinção, constata-se uma falha no

cumprimento do branding. Ações dessa natureza confundem a imagem da empresa na mente de seu consumidor e vão de encontro com umas das premissas do branding, a de que o posicionamento deve ser construído e fortalecido ano após ano.

## 2.2 Posicionamento de mercado

Uma das decisões mais delicadas e importantes relacionadas ao *branding* refere-se ao posicionamento de mercado de um produto ou serviço. Essa decisão dá início ao processo de definição da marca na mente do consumidor, ou seja, a forma como um produto ou serviço é visto perante seu atual ou consumidor em potencial depende do segmento de mercado que este está incluído, bem como suas ações de comunicação que trabalham para evidenciar determinado estereótipo de público.

Para Dantas (2005), o posicionamento trata de duas decisões complementares. A primeira refere-se a como posicionar um produto, ou em um segmento específico do mercado, enquanto que a segunda busca maneiras de fazer com que o consumidor distinga este produto e serviço dos demais oferecidos pela concorrência.

Toda empresa que pretende ser competitiva precisa criar uma imagem positiva dos produtos ou serviços que oferece na mente dos consumidores. O posicionamento se refere, portanto, à imagem de um produto ou serviço em relação aos produtos ou serviços diretamente competitivos, bem como outros produtos ou serviços colocados no mercado pela mesma empresa. (DANTAS, 2005, p.56)

Já Kotler (200, p.321) acredita que posicionamento “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.”

Segundo ele, o resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto.

Já Ries e Trout (2004) acreditam que o posicionamento tem o papel de trabalhar com a percepção que já existe na mente do consumidor acerca de determinado produto, e não de criar uma imagem para ele, como afirma Kotler. Segundo os autores, o posicionamento deve “reatar as conexões já existentes”.

Ries e Trout (2004, p. 06) enfatizam a importância do posicionamento no mercado atual ao afirmarem que “na selva da comunicação existente, a única possibilidade de obter bons resultados é por meio da seletividade, da concentração em alvo restritos, da prática da segmentação. Em uma palavra, do posicionamento.”

Para os autores essa segmentação é imprescindível porque aumenta as chances da mensagem ser atingida pelo público em potencial. Eles ressaltam ainda que o excesso de comunicação a qual o consumidor é submetido todos os dias, acaba por criar um mecanismo de defesa automático em sua mente que filtra essas informações. Em geral, absorve-se aquilo que enquadra-se previamente em um conhecimento ou experiência anterior. O que o posicionamento faz, portanto, quando bem definido, é encontrar “janelas na mente do consumidor.” Os autores acrescentam ainda que o posicionamento é baseado no conceito que a comunicação só tem sucesso quando ocorre sob circunstâncias certas.

Ries e Trout (2009) continuam seu conceito de posicionamento fazendo um breve resumo da história da comunicação. Segundo os autores a publicidade passou por fases distintas até chegar no que eles intitulam de “a era do posicionamento”.

A década de 50 foi marcada pela ênfase que era dada ao produto que era ofertado.

Era uma época em que os publicitários voltavam sua atenção para as características do produto e os benefícios que ele traria para o cliente. Eles procuravam aquilo que, no dizer de Rosser Reeves, era a “Proposta de Venda Inigualável”. (Ries e Trout, 2009 p. 37)

A chamada “era do produto” chegou ao fim no início da década de 60 devido ao aumento da tecnologia que começou a gerar muitos produtos semelhantes que alegavam sempre serem os melhores.

Sobre a fase seguinte à “era do produto”, conhecida como “era da imagem”, Ries e Trout (2009, p.37) afirmam que “as empresas bem-sucedidas descobriram que a reputação, ou a imagem, era mais importante na venda de um produto do que qualquer uma de suas características específicas.”

Considerado o “arquiteto da imagem”, David Ogilvy, ainda segundo Ries e Trout (2009, p.36), dizia que todo anúncio é um investimento de longo prazo na imagem da marca. Sua teoria provou-se eficaz em programas desenvolvidos para empresas como a Rolls Royce e a Schweppes.

A fase da publicidade em que o foco era na imagem chegou ao fim de forma parecida com a da “era do produto”.

Como todas as empresas tentavam estabelecer uma reputação para si, o barulho foi tão grande que relativamente poucas delas tiveram sucesso. E, das que chegaram lá, a maioria o fez basicamente com espetaculares realizações técnicas, e não com publicidade espetacular. Para nomear só duas: a *Xerox* e a *Polaroid*. (Ries e Trout, 2009, p.37)

Os autores afirmam que a publicidade está entrando em uma nova era, onde a criatividade já não desempenha função chave no sucesso das organizações. Para eles, em uma sociedade supercomunicativa como a que vivemos, o único meio de uma empresa alcançar seus objetivos é criando uma posição na mente do potencial cliente. Essa posição deve levar em consideração não apenas o que a empresa

possui de melhor, como também o que ela tem de negativo e , especialmente, os pontos fortes e fracos de sua concorrência. Ries e Trout (2009, p.38) intitulam essa nova etapa na história da comunicação como a “era do posicionamento”.

A publicidade está entrando em uma era em que a estratégia domina. Na era do posicionamento, não basta inventar ou descobrir alguma coisa. Isso pode nem ser necessário. Mas você tem que ser o primeiro a penetrar na mente do cliente em potencial.

Ries e Trout (2009) ressaltam em sua obra, através de exemplos, que apenas o produto ou serviço que chegar primeiro a mente do consumidor tem chance de sucesso. Eles citam o caso do primeiro homem a pisar na lua. É público e notório que Neil Armstrong foi o autor do feito, mas o que dizer acerca da segunda, terceira ou quarta pessoa que o fizeram? A resposta, segundo os autores, não é tão fácil. Exemplo parecido acontece quando o assunto é a montanha mais alta do mundo. O monte Everest é conhecido mundialmente por esse *status*, porém saber qual é a segunda montanha mais alta do planeta deixaria muitas pessoas sem resposta. Os autores afirmam que assim como o primeiro homem e a primeira montanha, o primeiro produto a posicionar-se na mente do consumidor dificilmente será desalojado no futuro.

A primeira coisa de que você precisa para fixar indelevelmente sua mensagem na mente não é uma mensagem. É a mente. Uma mente inocente. Uma mente que não tenha sido maculada por outra marca. RIES e TROUT (2009, p.34)

Ainda acerca da necessidade de ser o primeiro em vista de possuir relevância para o consumidor, os autores (2009) citam que se a empresa não for a primeira a

penetrar na mente de seu cliente potencial então constata-se que a mesma possui um problema de posicionamento.

Ries e Trout (2009) afirmam que existem estratégias capazes de lidar com o problema de uma empresa não ser a número um na mente do consumidor, através do reposicionamento da concorrência. Contudo, eles acreditam que antes de qualquer mudança de estratégia, o mais recomendado é descobrir um segmento onde seja possível ser o primeiro, mesmo que para isso seja necessário a criação de um novo mercado.

Os autores (2009) utilizam-se de metáforas para tratar de questões de posicionamento. Para eles, é preferível ser um peixão em uma lagoa pequena, e depois ter a chance de aumentar o tamanho da lagoa, a ser um peixinho em uma lagoa enorme.

Quanto as estratégias que podem ser utilizadas para a conquista de posições na mente do consumidor, Lopes (1997, p.27) explica que “segundo o raciocínio desenvolvido por Ries e Trout (1981), citado por Kotler (1992, p.366), três estratégias podem ser traçadas para se conquistar posições no mercado: reforçar e aumentar a posição atual, buscar posição inexplorada e desbancar a concorrência.”

É importante salientar que essas estratégias estão focadas na manipulação da percepção do consumidor em relação à uma marca ou produto, tendo em vista que Ries e Trout acreditam que o posicionamento deve trabalhar com as percepções já existentes e não com a criação de novas.

A estratégia de reforçar e aumentar a posição atual refere-se ao esforço que deve ser feito para garantir que o consumidor entenda qual a verdadeira posição da empresa. Se uma emissora de televisão, por exemplo, é vice líder de audiência, ela

pode tentar inculcar na mente de seu público essa posição. Isso faria dela a primeira emissora vice líder a entrar na mente do consumidor.

A busca de uma posição inexplorada também pode ajudar muito aquela marca que não consegue firmar-se como número um na percepção de seus consumidores. Ela consiste em descobrir espaços no mercado que ainda não foram explorados pela concorrência. Essa estratégia é recomendada quando existe algum atributo no produto da empresa que é superior ao da concorrência.

Existe também a utilização da estratégia de desbancar a concorrência. Isso ocorre quando a empresa busca mostrar ao consumidor algum ponto fraco da concorrência ou de seu produto.

Outra etapa importante no processo de posicionamento é a criação de um diferencial competitivo, ou diferenciação. Porter (1989) a define como uma estratégia genérica em que uma empresa procura ser única em seu segmento, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos consumidores. Ela seleciona uma ou mais características que são consideradas importantes para o consumidor e posiciona-se focando nesses atributos afim de satisfazer seus compradores.

Lopes (1997, p.29) acredita que o diferencial competitivo é o conceito estratégico mais importante inerente ao processo de posicionamento. Para o autor, seu objetivo é a identificação dos elementos suscetíveis de exploração comercial, afim de diferenciar seus produtos dos bens de consumo dos concorrentes.

A busca de uma vantagem competitiva para se posicionar pode ser alcançada a partir da análise da concorrência e das necessidades do mercado. A manipulação das percepções é outra ferramenta importante à disposição dos administradores de marketing.

## 2.3 Reposicionamento

A já mencionada rapidez com que as novas tecnologias são lançadas, o aumento da concorrência e a transformação dos hábitos dos consumidores, têm trazidos grandes desafios às organizações. Em muitas oportunidades, as estratégias que funcionaram em determinada época já não surtem efeito e o posicionamento da organização parece deteriorado. É nesse momento que o reposicionamento surge como a alternativa à manutenção da marca.

Reposicionamento torna-se uma necessidade quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia deixa para trás produtos existentes e os produtos se desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor. (TROUT e RIVKIN, 1996, p.56)

Jain (2000) reforça as idéias de Ries e Trout em relação ao que leva uma empresa a optar pelo reposicionamento. Para o autor, além da mudança nas preferências do consumidor e a deturpação do conceito de posicionamento original almejado pela organização, oportunidades percebidas em um outro segmento e a forte concorrência também podem ser aspectos que levem uma marca a utilizar o reposicionamento em seu composto de marketing.

Para Lovelock e Wright (2001), reposicionamento consiste em mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a serviços concorrentes.

Autores como Aaker (1998) enfatizam que o reposicionamento não tem apenas a função de mudar a percepção do consumidor em relação à um produto, ele pode agir de forma menos intensa de modo a apenas “revitalizar” o conceito da marca na mente de seu público, sem a necessidade de uma completa reformulação.

A despeito do que, segundo Aker (2009), se trata o reposicionamento, é importante salientar a diferença entre os conceitos de revitalização e reposicionamento. Enquanto a revitalização busca maximizar o ciclo de vida de seu produto, o reposicionamento tem o papel de alterar a proposta de valor da oferta diante de seu consumidor.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo foi escolhida a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Gil (2002) afirma que em função das diferentes formas de utilização dos livros, eles podem ser classificados em dois tipos: os livros de leitura corrente e os livros de referencias.

Os livros de leitura corrente, segundo Gil (2002, p.44), “abrangem as obras referentes aos diversos gêneros literários e também as obras de divulgação, isto é, as que objetivam proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos.”

No que diz respeito aos livros de referências, o autor (2002, p.45) os divide, mais uma vez, em duas classes. “Os livros de referência informativa, que contém a informação que se busca, e livros de referência remissiva, que remetem a outras fontes.”

Durante esta pesquisa foram utilizados livros de leitura corrente, por meio de obras de divulgação, e livros de referência informativa, através de dicionários específicos de marketing.

A pesquisa bibliográfica por meio de livros correntes e de referência foi fundamentada através das obras de autores como Ries e Trout, Trout e Rivkin, Philip Kotler, Mauro Tavares, Rafael Sampaio, David Aaker entre outros, além do uso do outro elemento importante para a fundamentação teórica, o dicionário de termos de marketing, obra da associação americana de marketing, com sede em Chicago e de autoria de Peter Bennett.

Segundo o autor (2002), publicações periódicas também são importantes fontes de pesquisa. Jornais e revistas são suas principais representantes. As citadas fontes de pesquisa também foram utilizadas durante a execução deste projeto. Como forma de complementar o entendimento da reestruturação pelo qual a Puma passou, foram escolhidas matérias de revistas especializadas em negócios, como a Forbers e a Exame, que publicaram artigos sobre o reposicionamento de marca da Puma. O estudo de caso da Puma foi extraído da revista HSM Management, edição 46 – Setembro/Outubro, 2004.

Além da pesquisa bibliográfica foi utilizado o método de estudo de caso, que analisou a empresa de materiais esportivos e vestuários Puma.

Gil (2002, p.54) define o estudo de caso como “uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

O site oficial da empresa alemã também foi fonte de pesquisa. Dados sobre a história da Puma, sua gama de produtos, bem como detalhes sobre sua estratégia no âmbito global estão disponíveis online.

Episódio integrante da série “Os maiores duelos empresariais de todos os tempos” e intitulado de Adidas x Puma, o documentário de uma hora de duração e que permanece na grade atual da Management TV, foi outra fonte de informação importante para esta pesquisa. O programa trata da trajetória da Puma desde sua fundação no interior da Alemanha, até os dias atuais.

## 4 EMPRESA PUMA

Este capítulo tem como objetivo conhecer e entender os motivos que levaram a fabricante de materiais e roupas esportivas Puma a quase decretar falência no início da década de 90, a despeito de seu grande sucesso por mais de 30 anos.

Será apresentado e analisado o estudo de caso publicado pela revista HSM Management, edição 46 de setembro/outubro de 2004, que relata o processo de reestruturação colocado em prática pela empresa alemã que resultou em um dos mais bem sucedidos planos de reposicionamento que se tem notícia.

### 4.1 Apresentação

A Puma ocupa, com base em dados de 2008, a terceira posição no *ranking* das maiores empresas de material esportivo do mundo com presença em mais de 80 países e um faturamento anual de cerca de U\$ 3,2 bilhões. A multinacional alemã possui 40 fábricas espalhadas pelo mundo, mais de 100 lojas próprias e um número de funcionários que passa dos sete mil.

A trajetória que levou a pequena fábrica de sapatos no interior da Alemanha à gigante do material esportivo mundial foi marcada por grandes obstáculos. Desentendimentos familiares, crises econômicas globais e até mesmo a Segunda Guerra Mundial cruzaram o caminho da Puma, até que a necessidade de mudança trouxe à empresa uma das mais bem sucedidas estratégias de reposicionamento de marca que se tem notícia. A Puma passava a lançar não apenas novas tecnologias em materiais esportivos mas também a lançar moda.

## 4.2 História

A Puma iniciou suas operações com o nome atual em 1948, porém desde a década de 20 seu fundador, Rudolf Dassler, trabalhava com calçados esportivos. Ao lado de seu irmão Adolf criou a Dassler calçados, uma pequena fábrica familiar bastante promissora, localizada em Herzogenaurach, Alemanha. Enquanto seu irmão cuidava da linha de produção da fábrica, Rudolf usufruía ao máximo de suas habilidades de vendedor trabalhando com as relações externas da fábrica.

Com a tomada de poder na Alemanha por Adolf Hitler, a fábrica passou a prosperar rapidamente, já que o líder do partido nazista adotava uma forte política de prática esportiva entre seus comandados. A Dassler calçados então, passou a fornecer sapatilhas para atletas amadores e profissionais, alcançando seu apogeu ao patrocinar Jesse Owens, vencedor de quatro medalhas de ouro nas olimpíadas de Berlin, em 1936.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial os irmãos Dassler passaram a ser investigados pelo FBI, a polícia americana, já que no passado possuíam forte ligação com o partido nazista. Após uma série de maus entendidos referentes às crenças políticas de ambos, os irmãos decidiram romper a sociedade de anos. Adolf deu à sua empresa o nome Adidas enquanto Rudolf batizou a sua de Puma.

A decisão dos irmãos Dassler em dividir a empresa criou reflexos instantâneos à cidade de Herzogenaurach. Funcionários da Puma não podiam manter qualquer relação com aqueles que trabalhassem para a Adidas e vice e versa. A rivalidade entre as duas companhias chegou ao extremo de envolver espionagem industrial.

A então pequena fábrica de calçados de Rudolf Dassler não parava de prosperar. O lançamento em 1952 de sua chuteira de futebol, a Super Atom , que

posteriormente ganhou uma versão batizada de Brasil, trouxe grande exposição à marca, já que a empresa patrocinou o time brasileiro bicampeão mundial. Na década seguinte a Puma continuou a gozar da popularidade que o futebol tinha ao redor do mundo. Em 1962 já era possível comprar produtos Puma em mais de 100 países.

A década de 70 para a Puma foi marcada por polêmicas envolvendo sua rival histórica, a Adidas. Em 1970 rompendo um acordo extra oficial com a rival em não patrocinar qualquer atleta na copa do mundo daquele ano, a marca ofereceu 100 mil dólares para que Pelé usasse uma chuteira Puma. O atleta não só as usou, como também protagonizou um episódio muito importante na história da marca. No jogo entre a seleção brasileira e a peruana, antes do apito inicial do árbitro, Pelé desamarrou as chuteiras e lentamente as amarrou de volta. A imagem foi acompanhada por 200 milhões de pessoas ao redor do mundo, no que fora a primeira transmissão do mundial de futebol em cores. Na Copa do mundo seguinte, atletas da seleção holandesa, patrocinados individualmente pela Puma, recusam-se a usar o uniforme Adidas com as famosas três listras e obrigam a marca a fabricar um novo material, desta vez com apenas duas listras, seguindo o padrão Puma.

Alavancada pelo sucesso de suas chuteiras e pelo contínuo patrocínio de atletas de ponta, a Puma gozou de grande sucesso até o início dos anos 90, quando seus altos custos de produção somados à rígida centralização administrativa da marca começaram a gerar grandes prejuízos. O cenário se tornava ainda mais difícil com o crescimento vertiginoso da Nike e a nova ordem de consumo mundial, muito diferente da precedida pela queda do muro de Berlin em 1989.

### 4.3 A reestruturação

Nenhum ano foi tão importante para a Puma quanto 1993. Após oito anos consecutivos de prejuízos a empresa colocou na presidência seu então vice-presidente de Marketing e Vendas, na época com apenas 30 anos de idade. Zeitz tinha um grande desafio a sua frente, precisava não só sanar as finanças da empresa, como também encontrar saídas para conter a deterioração que a marca Puma vinha sofrendo ao longo dos últimos anos.

Zeitz traçou um plano de reestruturação de longo prazo que consistia em três fases: Na primeira fase, era preciso estabilizar as finanças da empresa de modo a criar uma plataforma que permitisse investimentos. A segunda etapa consistia em reposicionar a marca Puma aliando-a não só ao esporte mas como também à moda e o estilo de vida. Já a terceira e última fase tinha como objetivo transformar a Puma na marca de material esportivo e estilo de vida mais desejável e rentável do mundo.

Para diminuir os prejuízos dos últimos oito anos e conseguir tornar a Puma uma empresa rentável o presidente iniciou seu processo de corte de despesas. Ele diminuiu seu número de funcionários em 50%, fechou algumas fábricas e depósitos, extinguiu inúmeros cargos regionais de alta remuneração e optou por terceirizar a produção da Puma contratando fábricas especialmente da África. Essas medidas levaram a Puma a conseguir sair do vermelho já no ano seguinte. Em 4 anos a marca alemã já conseguia eliminar todas as suas dívidas.

Com a primeira fase de seu plano de reestruturação concluída, a Puma já possuía uma plataforma financeira que possibilitava a execução do plano de revitalização de sua marca. Para tanto, a empresa investiu pesado em pesquisa e desenvolvimento de produtos e infra-estrutura. Só para o setor de marketing a Puma

direcionava quase 70% de seus lucros, muito mais do que suas principais concorrentes.

No andamento da segunda fase de seu plano de reestruturação, a empresa alemã criou um novo conceito para sua marca, o que a destacava das rivais e a incluía em um nicho de mercado que parecia intocável. A idéia era produzir roupas, calçados e acessórios que unissem esporte, moda e estilo de vida. Foram criadas as “lojas conceito” que buscavam firmar na mente do consumidor o novo conceito Puma.

Encabeçada pelo gerente de marketing Antonio Bertone ,de apenas 22 anos, a nova identidade da marca foi incorporada de maneira voluntária por celebridades como os Beastie Boys, Madonna, Brad Pitt e Gwyneth Paltrow e apareceu em séries populares como Friends e Will and Grace. O tamanho apelo midiático espontâneo gerado pela marca fez a Puma investir ainda mais em publicidade, anunciando em meios pouco convencionais para uma marca esportiva, mas que muito interessavam ao seu novo público, como a Revista Vogue e Marie Claire.

Outro passo importante para o novo reposicionamento da marca foi a parceria com estilistas contemporâneos importantes. O inglês Alexander McQueen, o francês Philippe Starck e o alemão Jil Sander foram alguns dos profissionais de moda que lançaram coleções especiais para a Puma.

O fim da segunda etapa veio em 2002 quando a marca chegou pela primeira vez ao patamar de €1 bilhão em vendas, superando expectativas até dos mais otimistas.

A fase iniciada em 2002 e que continua até os dias atuais, compreende não só a confirmação da Puma como uma das gigantes do mercado esportivo, como

também almeja transformá-la na marca esportiva e de estilo de vida mais desejada e rentável do mundo.

A criação de lojas conceito, portanto, foi passo decisivo para o sucesso dessa etapa, afinal somente em um ambiente onde existe total controle por parte da empresa é possível assegurar que todos os elementos do *branding* sejam respeitados.

Nos últimos anos a empresa tem investido em esportes praticados pela classe A e B, tais como iatismo e golf, além de ser a principal patrocinadora das melhores seleções de futebol do continente africano. Mas por que investir em seleções cujos países possuem tão pouca representatividade econômica? A resposta está nas cores. Todas as seleções africanas apoiadas pela Puma possuem camisas coloridas, com design moderno, além de contarem com uma característica peculiar; são feitas de um material que ajusta-se ao atleta, evidenciando o corpo dos africanos, conhecidos por seu grande preparo físico.

Seja através do investimento em lojas próprias, de parcerias com estilistas consagrados, do patrocínio de grandes atletas ou simplesmente do grande apelo na mídia, não há dúvidas de que a Puma continua a ter grandes ambições no mercado esportivo, de acessórios e estilo de vida.

## 5 REPOSICIONAMENTO – análise do caso da Puma

A crise financeira que a Puma vivia desde 1985, ano em que começou a ter prejuízos consecutivos, não abalava apenas o patrimônio financeiro da empresa, como também o valor de sua marca.

O desinteresse em seus produtos por parte do público-alvo levava às lojas a promoverem grandes promoções de produtos Puma, tentando assim esvaziar seus estoques.

A Puma parecia não se importar com sua política de posicionamento, despreocupação que para Lopes (1997) permite que o próprio mercado posicione a empresa, por vezes de forma negativa, fato que aconteceu com a marca alemã. Durante anos seus produtos eram vistos aos olhos do público como “os das liquidações”.

Com um produto desvalorizado pelo consumidor e uma concorrência cada vez mais forte, os oitos anos consecutivos no negativo pareciam ter apenas um fim, a falência da organização.

Foi nesse cenário de crise aguda que a Puma conseguiu reinventar-se, utilizando o reposicionamento como chave para seu sucesso.

O mercado em que a Puma estava inserida era dos mais agressivos. A Nike, líder de mercado, minimizava seus custos com fábricas na Ásia e leste europeu, e enfatizava sua identidade de marca apoiando-se individualmente em suas submarcas, o que deixava bastante claro o posicionamento de cada um de seus produtos. Enquanto isso a Puma encontrava-se perdida em seu próprio posicionamento, afinal não possuía relevância em nenhum dos segmentos a que estava inserida. Não era vista como uma marca esportiva para esportes de alto

rendimento e tão pouco representava o público jovem com produtos modernos e descolados. Ou seja, a Puma não era a primeira em nada.

Ries e Trout (2009) afirmam que em uma situação como essa, em que a empresa não foi a primeira a penetrar na mente do consumidor, existe um problema de posicionamento. Ainda segundo os autores (2009), é preferível ter grande representatividade em um mercado pequeno a estar em um mercado gigante em que se tem pouca força, mesmo que para tanto seja necessário criar um novo segmento no mercado.

Essa foi a estratégia escolhida pela Puma, a criação de um novo mercado, um segmento em que seu pioneirismo trouxesse frutos à organização.

A decisão de criar um “novo segmento” no mercado, trata-se claramente do ponto principal exposto por Ries e Trout em todas as suas obras. A idéia de que é preciso ser o primeiro a penetrar na mente do consumidor, mesmo que para isso seja preciso criar um novo mercado .

Lopes (1997), seguindo padrões criados por Ries e Trout (1981) e seguidos por Kotler, denomina essa estratégia de *busca de posição inexplorada*. Para o autor, a estratégia pode ajudar àquelas empresas que por algum motivo não conseguiram ser as primeiras a conquistar a atenção do consumidor, mas que possuem em seu produto algum atributo que supera os da concorrência.

Outro ponto citado por Ries e Trout (2004) que foi utilizado no processo de reposicionamento da Puma foi o que trata acerca de *reatar as conexões existentes* na mente do consumidor, ao invés de criar novas conexões.

A Puma por anos ficou famosa pelo patrocínio individual de atletas, como Jesse Owens, Pelé e Boris Becker. Em sua nova fase, a marca decidiu continuar com essa estratégia, acrescentando em sua promoção novas mídias e novas formas

de divulgação. Um exemplo claro é o do corredor Usain Bolt, que ao sagrar-se campeão olímpico nos 100 metros nas Olimpíadas de Pequim ergueu suas sapatilhas douradas Puma como se levantasse um troféu. A ação, vista por mais de um bilhão de pessoas, lembrou o gesto de Pelé na Copa do Mundo de 70, gerando uma exposição midiática imensurável.

O grande retorno comercial e de mídia das ações de patrocínios individuais de atletas deve-se a tentativa da Puma em apenas atualizar informações que o consumidor já conhecia. Isso é do que o termo *reatar conexões existentes* trata, segundo Ries e Trout.

Desde sua fundação a Puma se diferenciava das rivais pelo design de seus produtos, bem como pela constante inovação nos materiais utilizados para a produção de seus calçados. Durante seu processo de reestruturação esse foi um dos pontos em que a empresa focou. Ela buscou a migração para um mercado que não tinha concorrentes diretos fortes, onde prevaleceria justamente esses diferenciais competitivos.

Lopes (1997) trata da diferenciação, ou diferencial competitivo, como uma etapa do processo de posicionamento. Para o autor a conquista da diferenciação pode vir através da análise da concorrência ou da manipulação das percepções do consumidor, tema bastante discutido por Ries e Trout em suas obras. Existe também a possibilidade, ainda segundo Lopes, da propaganda ser o verdadeiro diferencial competitivo entre os produtos. Isso ocorre quando o consumidor não percebe diferença entre os produtos, seus atributos e preços.

Outro ponto em que a empresa alemã parece ter mais uma vez, saído na frente de sua concorrência é quanto a seu investimento em responsabilidade social.

Diferentemente de empresas como Nike e Adidas que focam seus investimentos na questão ambiental, a Puma criou um programa denominado *PumaVision* que busca o apoio a diferentes vertentes da sociedade. A *puma.safe* refere-se aos problemas ligados ao meio ambiente e às pessoas, a *puma.peace* lida com ações que promovem a paz ao redor do mundo, enquanto que a *puma.creative* apóia novos artistas bem como organizações que primam pela criatividade em sua arte.

A despeito de Lopes (1997) tratar a estratégia de reforçar e aumentar a posição atual da empresa na mente do consumidor como uma saída para o “problema” de não ter sido o primeiro, pode-se vê-la também na ótica de uma empresa líder em seu segmento, caso da Puma.

Ao enfatizar seu trabalho social, que mescla elementos semelhantes a própria identidade da marca, a Puma acaba por não só criar mídia espontânea para sua marca, como também por reforçar seu posicionamento na cabeça de seu público-alvo.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de compreender os mecanismos que envolvem o processo do reposicionamento de uma marca. Para que este tema fosse tratado do ponto de vista do mercado, além de suas referências teóricas, foi escolhido o caso da empresa Puma.

A primeira parte deste estudo contemplou os aspectos teóricos que envolvem o reposicionamento de marca. Definições de temas como marca e posicionamento de marca fizeram parte desta etapa da pesquisa, que utilizou-se de obras de referência para fundamentar seu desenvolvimento.

A segunda parte do trabalho foi responsável por revelar o histórico da empresa e marca Puma. Como a organização passou de pequena fábrica de calçados familiar à gigante do material esportivo e estilo de vida mundial. Os aspectos que contribuíram para o declínio da marca bem como o detalhamento de sua reestruturação e reposicionamento de marca de sucesso também foram expostos. O site oficial da empresa assim como revistas especializadas foram a principal fonte de informações nesta etapa do projeto.

A análise do caso da Puma relacionada com o referencial teórico exposto nesta pesquisa foi o foco principal da terceira parte do trabalho, onde foi possível perceber as estratégias que a empresa utilizou ao longo de seu processo de reestruturação.

Durante a análise do caso da Puma, bem como de seu histórico de marca e organização, constatou-se que a decisão de reposicionar sua marca foi a grande responsável pelo renascimento da empresa. Sem essa mudança, a Puma teria

pouca relevância no mercado e hoje não passaria da marca de chuteira que patrocinou Pelé.

A decisão de criar um novo segmento de mercado onde a empresa pudesse ser a primeira na mente de seus consumidores, gerou não só a reviravolta econômica da organização, mas também a transformação de sua marca Puma em sinônimo de estilo e sucesso.

Tendo em vista que apenas o caso da Puma foi analisado ao longo deste trabalho, não é possível afirmar se as estratégias que envolvem o reposicionamento de marca são as mesmas para todas as empresas ou não.

É possível constatar, porém, que a Puma utilizou estratégias de reposicionamento de marca, em sua maioria da autoria de Ries e Trout, adaptadas a sua realidade. Não há como afirmar que foi seguida qualquer cartilha de marketing acerca do que deveria ou não ser feito com relação ao reposicionamento da empresa.

A intuição de seu presidente, a visão de seu gerente de marketing à época, somada à ousadia de sua mesa diretora, sem dúvida, têm grande responsabilidade na execução de um dos reposicionamentos de marca de maior sucesso do século.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. - *Marcas: brand equity – Gerenciando o valor da marca*. São Paulo, editora Negócio, 1998.
- BENNETT, Peter D - **Dictionary of Marketing Terms**, 2 edição, Chicago, American Marketing Association, 1995
- DANTAS, Edmundo Brandão – **Marketing descomplicado**, Brasília, editora SENAC, 2005
- GIL, Antônio Carlos – **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 edição, São Paulo, editora Atlas, 2002
- JAIN, Subhash C. - **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
- KOTLER, Philip - **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 2 edição, São Paulo, editora Atlas
- KOTLER, Philip - **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** 10 edição, 2003
- LOPES, Isac José - **Especialização em Marketing, Comportamento do consumidor e segmentação de Mercado**, Fundação Getúlio Vargas, 1997
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren - **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, José Roberto - **Branding : um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas**, São Paulo, Negócio editora, 2000
- PORTER, Michael E. - **Vantagem competitiva**, 4 edição – Rio de Janeiro, editora Campos, 1989
- Revista HSM Management, edição 46 – Setembro/Outubro, 2004
- Revista Exame, edição 869 – Junho, 2006
- Revista Forbes, edição 318 – Março, 2002
- RIES, Al e TROUT, Jack - **Posicionamento: A batalha por sua mente**, São Paulo, M. Books editora, 2009
- SAMPAIO, Rafael - **Marcas de A a Z**, Rio de Janeiro, editora Campus, 2002
- SCHULTZ, Don E. e BARNES, Beth E. - **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**, Rio de Janeiro, editora Quality, 1999

TAVARES, Mauro Calixta - **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**, editora Harbra, 1998

TROUT, Jack e RIVKIN, Steve - **O novo posicionamento: a última palavra sobre Estratégias de Negócios no mundo**, editora Makron Books, 1996