



**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

**Monografia**

**Um estudo de caso da marca da empresa Wilson,  
Sons Logística**

**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis -  
FACC**

**Curso de Graduação em Administração**

**Paula Nunez Santos**

Rio de Janeiro, Dezembro de 2010

Orientadora: Daniela Abrantes

## **Agradecimentos**

Concluir mais esta etapa de minha vida não seria possível sem o apoio, contribuição e incentivos de todos os meus familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado.

Agradeço aos meus professores do Colégio Santo Inácio e da UFRJ que através de vosso empenho, enriqueceram meus conhecimentos proporcionando-me condições de autonomia para iniciar a minha vida profissional.

Um agradecimento em especial aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram com o tema da monografia e com as dúvidas do mercado em questão e a orientadora Daniela Abrantes pelas sábias dicas na estruturação deste trabalho.

## **SUMÁRIO:**

### **1. Introdução**

### **2. Revisão Bibliográfica**

#### 2.1. Marketing e suas aplicações

##### 2.1.1. Planejamento de Marketing e estratégia organizacional

##### 2.1.2. Marketing de serviços

#### 2.2. Marcas

##### 2.2.1. Evolução das marcas desde a antiguidade até os dias atuais

##### 2.2.2. Segmentação e posicionamento da marca

### **3. Metodologia**

### **4. Descrição e análise do caso**

#### 4.1. História do surgimento do Grupo Wilson, Sons

#### 4.2. As principais áreas de negócio do Grupo

#### 4.3. Planejamento estratégico da Wilson, Sons Logística

#### 4.4. Resultado das entrevistas em profundidade

#### 4.5. Análise final

### **5. Conclusão**

## **1 Introdução**

Os estudos relacionados ao valor da marca para as organizações utilizam diversas abordagens – alguns estão focados na análise qualitativa, outros na análise financeira (STOBART, 1994), existem os estudos que focam apenas na perspectiva das empresas ou apenas na perspectiva dos consumidores (KELLER, 1998) e também encontramos uma abordagem mais complexa, em que o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos que precisam ser analisados dentro de alguns critérios (AAKER, 2000). Seja como for, todos esses autores tentam demonstrar a necessidade das organizações em focar suas estratégias na marca, para que as mesmas decidam pelos modelos mais adequados as suas realidades empresariais.

De acordo com Keller (1998), uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que a conhecem e a identificam. Muitas vezes esse conhecimento prévio da mesma facilita a tomada de decisão com relação à compra de um produto ou serviço e até dispensa informações extras a respeito das organizações produtoras desses produtos ou prestadoras de tais serviços.

Como a escolha da marca e da melhor forma de divulgação da mesma são decisões muito importantes para uma organização, pode-se considerar válido em muitos casos a realização de uma pesquisa de marketing. Para Churchill e Peter (2000), esta é definida como a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informações. No entanto, é preciso que seja feita uma avaliação criteriosa da utilização ou não de pesquisa de marketing, pois ela normalmente envolve custo e tempo, o que muitas vezes as organizações não estão dispostas a despendem.

Em estudo feito pelo setor de Economia do site BBC Brasil em fevereiro de 2010 sobre o ranking das quinhentas marcas mais valiosas do mundo, encontramos quinze empresas brasileiras, o que representa um percentual de 3% em relação ao todo. Já conseguimos visualizar um crescimento em relação ao ano anterior, em que a taxa era de somente 1,2%. Os bancos lideram no ranking brasileiro, onde o Bradesco aparece com a marca de maior valor, seguido pelo Itaú e Banco do Brasil. Esse crescimento se deve basicamente ao reflexo do desempenho sólido da Região sul-americana e da conquista de valor de mercado por parte das empresas brasileiras. Esse estudo reflete a importância de se investir na marca das organizações, pois as consequências de tais investimentos como maior visibilidade e credibilidade, logo são sentidas por todos.

O presente estudo irá discutir a questão da importância da visibilidade e conhecimento de uma marca, utilizando o estudo de caso real da empresa nacional Wilson, Sons Logística, que atua no mercado brasileiro há oito anos, mas que ainda hoje não possui uma marca bem consolidada e divulgada. A empresa faz parte do Grupo Wilson, Sons, fundado em 1837 na Bahia por dois irmãos escoceses. A Wilson, Sons é a quarta empresa privada mais antiga do País e, em virtude de sua longa história, o Grupo já evoluiu para o sexto *layout* de marca, que é o utilizado atualmente. Vale ressaltar que a base de estudo desse trabalho será apenas na marca da Wilson, Sons Logística, mas que, por questões de informações históricas e de culturas da Logística enraizadas no Grupo como um todo, serão citados mais a frente, alguns dados de todas as empresas da Wilson, Sons, que sejam pertinentes ao estudo de caso.

Dentro do ramo Logístico no mercado brasileiro, a Wilson, Sons Logística é bastante conhecida, pois presta serviços para empresas de diversos segmentos e em qualquer localidade do País, o que contribui para a sua auto-divulgação e para o aumento de seu portfólio de clientes. No entanto, a organização possui um objetivo maior de tentar fazer com que sua marca seja bem difundida no Brasil, com a ajuda de seus colaboradores, fornecedores e clientes. Sendo assim, a área de marketing, junto com a área de Recursos Humanos da Wilson, Sons Logística, está estudando a viabilidade de alguns projetos de melhoria para divulgação da marca e já até colocou alguns desses em prática no ano de 2010, que serão mencionados mais a frente.

O objetivo principal deste estudo é analisar os acertos e falhas no processo de divulgação da marca da empresa Wilson, Sons Logística até os dias de hoje e fazer uma articulação com os conceitos de Marketing estudados, para analisarmos de que forma esse processo de divulgação poderia ter sido diferente.

Esta monografia está estruturada em quatro capítulos além desta introdução. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica para a pesquisa. Esse capítulo está subdividido de modo que o conteúdo seja abordado em duas partes – Marketing e suas aplicações e Marcas. No segundo capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa. No capítulo seguinte são apresentadas as descrições e análises do caso de estudo proposto.

No quarto e último capítulo serão expostas as considerações conclusivas, as implicações acadêmicas e gerenciais deste trabalho e as indicações para os estudos futuros.

## **2 Revisão Bibliográfica**

### **2.1. Marketing e suas aplicações**

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 04). Segundo essa definição, o papel do marketing vai muito além da estratégia de atrair e reter clientes, pois ele é o responsável pelo planejamento de longo prazo dentro das organizações, bem como da análise macro de todo o ambiente.

“Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias” (KOTLER, 2000, p. 25). Ainda segundo Kotler (2000), os profissionais de Marketing não criam necessidades, pois estas existem antes dos próprios profissionais existirem. Essa segunda definição de Marketing tem bastante similaridade com a primeira, porém abrange um universo um pouco maior de variáveis.

Para Kotler & Armstrong (1995, p. 03), marketing pode ser definido como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Portanto, para esses autores marketing significa administrar mercados para se chegar a trocas, com propósito de satisfazer necessidades e desejos do homem.

### **2.1.1. Planejamento de Marketing e Estratégia Organizacional**

O ambiente externo do marketing engloba os fatores econômicos, políticos e legais, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos (CHURCHILL & PETER, 2000). Estes devem ser analisados e estudados de forma bem criteriosa, quando se pretende iniciar uma nova estratégia organizacional, como é o caso do lançamento de uma marca. É importante ressaltar que para Kotler (2000) as principais variáveis a serem estudadas em uma análise ambiental são: variáveis econômicas, demográficas, sócio-culturais, naturais, tecnológicas e político – legais. Esse autor considera o fator competitivo dentro de uma análise do microambiente de Marketing (variável controlável).

No entanto, esse capítulo irá avaliar as seis dimensões ambientais explicadas por Churchill & Peter (2000), por ser mais abrangente e estar mais de acordo com o estudo de caso desse trabalho, mas sempre que possível, serão apresentadas as definições de mais de um autor para cada ambiente. Com isso, os seis ambientes mencionados por Churchill & Peter (2000), serão citados e explicados ao longo do capítulo, para tentar mostrar de que forma esses aspectos influenciam diretamente no processo de escolha de uma marca.

A análise ambiental pode ser definida como a prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços (CHURCHILL & PETER, 2000). Oliveira (1997) considera que a análise externa é o estudo da relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Já Kotler (1999), considera

que a análise ambiental é composta por forças macroambientais e microambientais que afetam sua habilidade de obter lucro.

Segundo Churchill & Peter (2000), o ambiente econômico para o marketing envolve a economia como um todo, incluindo ciclos de negócios e padrões de gastos, além de questões referentes à renda do consumidor. Esse ambiente deve ser estudado para que os profissionais de marketing possam perceber até que ponto as variações na economia comprometem positiva ou negativamente o mercado onde as organizações atuam ou pretendem atuar (KOTLER, 2000). No caso da escolha da marca de uma empresa, deve ser levado em consideração esse estudo, pois a análise do padrão de consumo das pessoas em determinado momento, pode ser um elemento essencial para resultar na escolha de uma marca assertiva.

O ambiente político e legal é composto pelas leis, regulamentações e pressões políticas que afetam as decisões dos profissionais de marketing (CHURCHILL & PETER, 2000). Ainda dentro do contexto de marcas, este ambiente auxilia principalmente no que diz respeito à legalidade da existência da mesma. Um exemplo pertinente seria um caso de plágio corporativo, que somente pode ser tratado dessa forma, pela existência do ambiente político e legal.

De acordo com Churchill & Peter (2000), o ambiente social do marketing é constituído pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos e normalmente esse ambiente está muito relacionado com idade, renda, cidade natal e cultura das pessoas. O ambiente social também auxilia as empresas quando as mesmas decidem lançar uma nova marca no

mercado, pois é através dele que uma pesquisa de mercado pode ser bem estruturada e conduzida.

Já o ambiente natural envolve os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela (CHURCHILL & PETER, 2000). Para Kotler (2000) o ambiente natural abrange recursos naturais, para os quais os profissionais de marketing, precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas. Hoje em dia, o tema sustentabilidade está muito em alta no mercado e muitos clientes/consumidores, se recusam a comprar produtos e ou serviços de organizações que não estejam ajudando e participando da causa ambiental. É por esse e outros motivos que a análise do ambiente natural se faz muito importante no contexto corporativo brasileiro de hoje.

O ambiente tecnológico do marketing pode ser definido como o conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados (CHURCHILL & PETER, 2000). Dessa forma, podemos dizer que esse recurso pode ser muito proveitoso para uma organização na escolha de uma marca, pois tendo acesso a esse tipo de tecnologia e sabendo operacionalizar tal inovação, a empresa obtém uma vantagem competitiva, que pode ser refletida na própria marca.

Por último, não podemos esquecer o ambiente competitivo que segundo Churchill & Peter (2000) é definido como as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de uma organização. Esse aspecto talvez seja o mais importante no processo de escolha de uma marca, pois o estudo da concorrência pode trazer resultados inesperados, tanto positivos,

que fariam com que a empresa criasse uma marca com alguns aspectos similares ao da concorrente, como negativos, que teriam o efeito contrário.

Além do ambiente externo, que inclui tudo o que foi mencionado acima, outro assunto muito importante dentro do marketing é o planejamento e a estratégia organizacional. Estes beneficiam os profissionais de marketing e a empresa como um todo, pois ajudam os gerentes e funcionários de todos os níveis a estabelecerem prioridades sobre como investir tempo e dinheiro (CHURCHILL & PETER, 2000). Planejar e definir metas ajudam os profissionais a agirem quando as mudanças criarem problemas e oportunidades para a empresa.

Outro ponto bastante importante é que o planejamento normalmente está diretamente relacionado com a criação da missão, visão, objetivos e estratégias de uma organização. Esse planejamento também costuma influenciar na criação da marca de uma empresa, que muitas vezes pode até ser percebida na própria visão organizacional da mesma.

O planejamento organizacional pode ser dividido em três tipos, sendo que o mais abrangente deles, o estratégico, está intimamente relacionado com as atividades citadas no parágrafo acima, pois levam ao desenvolvimento de uma missão, visão, objetivos e estratégias. Já o planejamento tático é a criação de objetivos e estratégias destinadas a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio. Por fim, o planejamento operacional é definido como a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo (CHURCHILL & PETER, 2000).

É importante ressaltar que apesar do planejamento estratégico ser o utilizado pelas empresas no estudo para criação de suas marcas, os outros dois não poderiam deixar de ser citados, pois representam o planejamento em cadeia que uma organização deve apresentar para que sua marca seja forte e bem aceita no mercado.

Além dos três tipos de planejamento citados, a estratégia de marketing também deve receber uma atenção especial, pois ela envolve planos centrados em alcançar os objetivos de marketing, ou seja, as estratégias apenas têm sucesso quando levam as empresas a alcançarem seus objetivos pré-estabelecidos (CHURCHILL & PETER, 2000). Quando trazemos para o exemplo da divulgação de uma marca no mercado, podemos considerar que um objetivo fictício seria fazer com que aquela marca estivesse entre as dez de maior valor no mercado brasileiro e a estratégia seria o meio de conseguir realizar esse objetivo.

De uma forma geral, as organizações que fazem seus planejamentos antes de lançar uma marca no mercado, possuem um plano de ação, caso o resultado não saia conforme o previsto. Esse fator também pode ser considerado uma vantagem competitiva, pois mesmo errando em algum ponto na elaboração e produção da marca, essas empresas ainda assim poderiam reverter essa situação desfavorável.

Os conceitos de marketing explicados no início do capítulo, o ambiente externo do marketing, bem como os conceitos de planejamento e estratégia, são coerentes com abordagens de marketing tanto para produtos quanto para serviços e serviram para introduzir alguns assuntos importantes. No entanto, o objetivo desse estudo é focar na divulgação da marca de uma empresa

brasileira prestadora de serviços, e por isso, o tópico seguinte se destinará a explicar conceitos de marketing voltados somente para serviços.

### **2.1.2. Marketing de Serviços**

Ainda hoje existem no mercado alguns autores que se arriscam a diferenciar bens e serviços. No entanto, essa distinção tem ficado cada vez mais sutil, pois a escala de tangibilidade, que é a utilizada para se fazer essa classificação, é algo bastante subjetivo. Podemos dizer que os produtos tangíveis são aqueles que possuem características físicas que podem ser sentidas, degustadas e vistas antes da decisão final de compra por parte do consumidor, ao passo que os produtos predominantemente intangíveis são os que não têm propriedades físicas que os clientes possam sentir antes da decisão de compra (HOFFMAN, IKEDA, BATESON & CAMPOMAR, 2009).

Para Gronroos (2003), serviço é uma atividade mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre os consumidores e empregados dos serviços, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

Já Berry (2001) ressalta que os serviços estão estreitamente ligados aos relacionamentos. A aproximação do marketing de relacionamento ao marketing de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Os serviços são nada menos que o desempenho, e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo.

Para muitas pessoas a concepção de bens ficou ultrapassada, pois hoje quase tudo envolve algum tipo de serviço. Estes estão em toda parte, em uma viagem, nos restaurantes, nas escolas e até mesmo nos próprios produtos que antes eram considerados apenas um “bem”, como é o caso de uma máquina de lavar. Hoje sabemos que as pessoas compram esse aparelho, pelo serviço que ele vai prestar e não apenas pelo objeto em si que ele representa.

Um número cada vez maior de países, principalmente os chamados industrializados, tem percebido que o seu Produto Interno Bruto (PIB) está sendo gerado pelo setor de serviços (HOFFMAN, IKEDA, BATESON & CAMPOMAR, 2009). Em 2009, o setor de serviços já representava 60% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e já era o maior gerador de empregos formais do país, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), divulgado no segundo semestre de 2008.

Segundo Hoffman, Ikeda, Bateson & Campomar (2009), o crescimento econômico mundial alimentou o crescimento do setor de serviços, pois as novas tecnologias conduziram mudanças consideráveis na natureza de muitos serviços. Além disso, maiores receitas disponíveis levaram à proliferação dos serviços pessoais, particularmente no setor de entretenimento.

Com isso, podemos perceber que as empresas prestadoras de serviços estão crescendo e alcançando um lugar no mercado bastante importante e como consequência, as áreas de marketing dessas organizações precisam cada vez mais evoluir em conjunto, para que o crescimento ocorra de forma vantajosa para essas companhias.

Apesar do crescimento indiscutível do setor de serviços, não podemos esquecer que as dimensões do ambiente externo de marketing, citadas no

primeiro tópico desse capítulo, também influenciam as empresas de serviços e podem afetar os profissionais de marketing que trabalham nessas organizações.

No caso, por exemplo, do ambiente econômico, os profissionais de marketing são afetados pelo tremendo crescimento do setor de serviços, pois este crescimento também representa mais concorrentes no mercado. Já no caso do ambiente tecnológico, novos desenvolvimentos podem ser considerados uma fonte de oportunidade para novos tipos de empresa, pois sempre que uma nova tecnologia é inventada, surgem novos prestadores de serviços no mercado. No ambiente social, valores, costumes e estilos de vida ditam os tipos de serviço que os consumidores e organizações querem e precisam (CHURCHILL & PETER, 2000).

Dessa forma, podemos dizer que as dimensões do ambiente externo continuam afetando bastante as empresas de hoje que trabalham com serviço, pois qualquer nova informação pode imediatamente beneficiar ou prejudicar essas empresas.

Outro ponto importante e que costuma dificultar a vida dos profissionais de marketing segundo Churchill & Peter (2000), é que serviços raramente são padronizados e a qualidade é difícil de ser medida. Assim, a fim de melhorar o serviço, os prestadores podem definir padrões para satisfazer tanto clientes internos como externos.

Voltando mais uma vez ao exemplo de uma organização que pretende divulgar sua marca no mercado da forma mais assertiva possível, podemos concluir que se essa empresa for prestadora de algum tipo de serviço, ela vai precisar que os seus profissionais de marketing sejam extremamente

qualificados, pois a competitividade está cada vez maior já que o mercado está bastante aquecido para esse segmento.

Talvez o grande diferencial das empresas de serviços comparada às empresas produtoras de bens seja o relacionamento com o cliente. Nas organizações produtoras de bens, a relação com o cliente geralmente é impessoal e breve e nas empresas de serviço essa relação é contínua e estreita. Com isso, geralmente o marketing dessas organizações de serviço precisa ser voltado para o próprio cliente e isso muitas vezes pode ser percebido na missão, visão e objetivos da empresa.

Outro ponto a se ressaltar no que dizem respeito aos profissionais de marketing de serviços é o foco na melhoria contínua e na inovação. Esta pode ser a chave para o sucesso de uma empresa em detrimento de outra (CHURCHILL & PETER, 2000). Muitas organizações possuem um departamento específico em melhoria contínua, principalmente em empresas prestadoras de serviços. A razão de existência das companhias de serviços são os clientes e por isso nada mais justo do que essas empresas criarem uma equipe que seja focada na melhoria contínua, voltada para a satisfação dos seus clientes.

Os dados acima serviram de base para mostrar que o papel do marketing nas empresas de serviços precisa ser diferenciado. Por causa de alguns efeitos inerentes as organizações orientadas para serviços, o marketing das empresas que trabalham com bens acaba sendo muito mais simples. Os diferentes componentes da organização de serviços estão entrelaçados, onde as partes invisíveis e visíveis da organização, o pessoal de contato e o ambiente físico, a organização e seus clientes estão interligados por uma série

complexa de relacionamentos (HOFFMAN, IKEDA, BATESON & CAMPOMAR, 2009).

Com isso, o departamento de marketing precisa manter um relacionamento muito mais estreito com o resto da empresa de serviços do que se costumava ver com organizações que trabalham com bens. O conceito que o departamento de marketing é somente responsável por vender, não se aplica a uma empresa de serviços (HOFFMAN, IKEDA, BATESON & CAMPOMAR, 2009).

Todos esses conceitos mencionados acima, alguns até descritos por autores que estudam constantemente o mercado de serviços, pretendem mostrar que os profissionais de marketing precisam ser cada vez mais diferenciados para poderem ajudar as organizações orientadas para serviços. Fazendo um paralelo com o estudo de caso desse trabalho, que envolve a marca da empresa Wilson, Sons Logística, podemos constatar que o desenvolvimento de uma marca valorizada está muito relacionada à qualificação dos profissionais de marketing que trabalham para o desenvolvimento dessa marca.

## **2.2. Marcas**

Nessa segunda parte, serão tratadas as questões que envolvem as marcas, desde suas diversas definições, sua evolução histórica desde os primórdios até os dias de hoje e por fim a questão da segmentação e posicionamento das marcas no mercado.

Segundo Kapferer (1992), uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço.

Outra definição importante é a de que marca pode ser um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Um nome de marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada ou pronunciável (KOTLER, 1999).

Já na abordagem clássica, Chantérac (1989, p.46) propôs uma definição jurídica de marca, em que esta é definida como “sinal ou conjunto de sinais nominativos figurativos ou emblemáticos que aplicados, por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes.”

Segundo Chernatony (2001), marcas são valiosas tanto para as organizações como para os clientes e propõe que a interseção dos valores dos dois lados (oferta e demanda) constrói o valor das marcas, de acordo com a percepção de ambos, de quais valores sejam estes.

O autor Marco Pereira (2008) ainda propõe que as marcas consistem em sinais gráficos ou figurativos, destinados a individualizar os produtos de uma empresa industrial ou as mercadorias postas à venda em uma casa de negócio, dando a conhecer sua origem ou procedência, e atestando sua atividade e seu trabalho ([www.uj.com.br/publicacoes](http://www.uj.com.br/publicacoes), acesso em 14/10/2010).

Outra importante definição de marca foi desenvolvida por Nascimento & Lauterborn (2007), em que ambos confirmam que além de seus significados intrínsecos e associações diretas, as marcas recebem influências de fatores

extrínsecos indiretos, que são as idéias de sua época, de seu momento histórico.

Em resumo, todos esses autores tiveram sua importância na história da evolução das marcas e contribuíram de diversas formas para o aprimoramento do conceito. Algumas definições se enquadram melhor nos tempos mais antigos, onde estavam sendo feitas as primeiras descobertas à respeito das marcas e outras estão mais de acordo com a realidade de hoje. No entanto, todas são consideradas relevantes para esse estudo.

Conforme mencionado acima, Nascimento & Lauterborn (2007) valorizavam acima de tudo o contexto em que uma marca estava inserida para podermos estudá-la de forma apropriada e é por isso, que o próximo tópico desse trabalho irá abordar questões históricas do desenvolvimento das marcas desde a antiguidade até os dias de hoje.

### **2.2.1. Evolução das marcas desde a antiguidade até os dias atuais**

Numa primeira tentativa de definir o que é uma marca, poderíamos dizer que ela é uma forma de separar para unir. Separar no sentido de diferenciar-se de outras marcas, e unir com intuito de aproximar-se de seus públicos estratégicos. O processo histórico de desenvolvimento das marcas pode ser dividido em duas fases: a primeira, onde os produtores precisavam criar uma forma de diferenciar os seus produtos dos de outras marcas e a segunda, onde passam a buscar uma identidade, ou seja, ligações emocionais com os consumidores.

Esse uso da marca na diferenciação dos produtos teve início na Idade Média com as corporações de ofício e de mercadorias, com o intuito de controlar a qualidade e a quantidade da produção. Dessa forma, podemos dizer que as marcas acompanham o homem há milênios e permeiam nossa existência carregadas de simbologia, representando cultura e atitude.

Desde os mais primórdios tempos, as marcas já eram utilizadas pelas civilizações mais antigas como no caso de escultores, pintores, artesões e tecelões. Todos esses já sentiam a necessidade de assinarem suas obras para diferenciá-las das demais e muitas vezes expressavam nas próprias obras de arte alguma característica muito peculiar a cada um. Porém, com o passar do tempo, produtores da época iniciaram o processo padronizado de identificação e promoção de suas mercadorias através de selos, siglas e símbolos, pois naquela época já era necessário identificar a origem do produto seja ele manufaturado ou agrícola com o objetivo de atestar a procedência e a qualidade dos produtos (RIES, 2006).

No século XI a marca significava o vínculo entre o fabricante e o comprador podendo ele ser direto ou indireto, proporcionando a segurança em adquirir o produto de qualidade e possibilitando também a oportunidade do comprador reclamar da mercadoria se ela não estivesse de acordo com o prometido (RIES, 2006).

As marcas registradas surgiram no século XVI e no século XVIII, o conceito de marca evoluiu ainda mais. Os nomes de gravuras, animais, lugares, origens e pessoas famosas assumiram em várias situações os nomes dos produtores. O novo propósito era associar o nome do produto com a marca. Fabricantes desejavam tornar tanto o produto como a marca, mais

fáceis de lembrar, diferenciando-os da concorrência (FONTENELLE, 2002, p.75).

Nas últimas décadas do século XIX e início do século XX havia escassez de bens, e a fabricação em série visava atender a um mercado em massa que se formava. Fábricas grandes, construídas para produzir em larga escala, passaram a ser o grande símbolo da Era Industrial. No entanto, a preocupação em relação aos registros das marcas aumentava a cada dia, devido à disseminação desse conceito, e por isso, foram criadas as leis de Marcas de Mercadoria na Inglaterra (1862), a Lei Federal da Marca de Comercio nos EUA (1870) e a Lei para a Proteção de Marcas na Alemanha.

Em 1914, teve início a Primeira Guerra Mundial, em que muitos produtos foram inventados e passaram a ser comercializados e com isso, os fabricantes começaram a ter mais competidores. Para diferenciar-se de seus concorrentes, os fabricantes passaram a rotular seus produtos colocando nomes de marcas-fantasia para caracterizá-los. Desta forma, caso o consumidor realmente gostasse do produto, iria lembrar-se do nome fantasia deste produto e então iria comprá-lo novamente (NASCIMENTO & LAUTERBORN, 2007).

Nesta época predominava o espírito inventivo, pois era preciso ser arrojado desde o cartaz, o logotipo, o personagem, até a própria fábrica, onde se produziam os produtos. O edifício tinha que ser ousado e diferente, o tamanho da fábrica era considerado vital para criar uma imagem de poder, e esta imagem, era capaz de ser transferida para o produto (PETIT, 2003).

Em função desse espírito inventivo no início do século XX, cooperativas, órgãos oficiais e grupos econômicos foram incentivados pelas indústrias a criarem a sua própria marca e divulgá-la. Com a crise econômica de 1929

houve um deslocamento na publicidade dos produtos e as marcas colaboraram com a forte concorrência de preços e após a Segunda Guerra Mundial, as marcas tornaram-se uma grande manifestação da economia, ou seja, um instrumento da comunicação mercadológica.

As estratégias de diferenciação foram ficando cada vez mais eficazes. No século XX criaram-se estratégias de divulgação onde os consumidores passam a assimilar o discernimento entre marcas e produtos de modo mais racional. As diferenças vão sendo percebidas pelos atributos dos produtos (qualidade, durabilidade, facilidades, preço) mostrados nas mensagens de divulgação. No entanto, com o aumento da produção, da diversidade de marcas e produtos que passam a ser oferecidos, a estratégia de diferenciação racional não se mostrava mais satisfatória, visto que todos os produtos apresentavam mais ou menos os mesmos atributos. Assim, as marcas precisaram estabelecer novos critérios de destaque, ou seja, personalidades (semelhantes à de seus consumidores), frente ao novo modelo social.

A marca no contexto mercadológico deve ir além de seus atributos, benefícios e uso, pois seu objetivo deve abranger a história, a cultura, os fatos e as fantasias que a cercam. Assim, a marca deixa de ser apenas uma imagem que identifica uma empresa ou produto para estabelecer uma relação emocional com os clientes. A idéia principal é tirar a atenção das questões racionais e persuadir o consumidor a comprar o produto ou serviço através da percepção sensorial.

Através desse princípio de conexão emocional da marca com o consumidor, surgiu o conceito *Brand Equity* ou também valor agregado à marca. Esse termo significa que para os consumidores, não se trata apenas de

um valor monetário, mas sim em tudo que o ser humano valoriza e relaciona a uma marca, permitindo que ela seja parte da sua história e do seu comportamento de compra (AAKER, 1995).

É importante lembrar que o complexo mecanismo de gestão das dimensões da marca com a abordagem mercadológica da construção de uma relação emocional entre o cliente e a marca, não deve negligenciar o principal objetivo das empresas, que é o de aumentar o valor de suas marcas (SAMPAIO, 2002, p.84).

O mesmo autor diz que para construir o valor de uma marca, é necessário gerar conhecimento mais amplo e mais preciso do público, propor um diferencial sobre as marcas concorrentes, transmitir confiança sólida na marca e estabelecer uma espécie de crença, fé e orgulho pela marca.

No início dos anos 80, consolidaram-se duas linhas opostas de pensamento sobre marcas, cada uma com seus defensores (NASCIMENTO & LAUTERBORN, 2007):

- Marca posicionada apenas para um único produto ou categoria de produto - defendida pelas agências de publicidade da época, que queriam mais verbas para anunciar.
- Extensão de marca para todos os produtos de uma linha completa ou ampliada que pudessem ser incluídos num mesmo conceito ou significado – defendida pelos gerentes de produto, que queriam otimizar seus custos.

Nessa mesma década, muitos livros e artigos foram publicados, e eles mostravam que a Era Industrial estava dando lugar à Era da Informação e dos Serviços. A sociedade de massa estava dando lugar à sociedade do indivíduo,

com valorização de fatores como personalização e customização. Nesta época, alguns valores centenários começaram a ser resgatados como o marketing direto, que existia desde 1870 através de vendas por catálogos. Com os microcomputadores, era possível cadastrar os clientes e gerenciar todo o ciclo de relacionamento com eles (NASCIMENTO & LAUTERBORN, 2007).

Hoje, a marca não é mais um simples logotipo impresso na embalagem e sim, uma experiência a ser vivida por todos, desde o público interno até os consumidores. A marca não é mais um símbolo registrado no departamento de marcas e patentes, ela é um todo intangível, e tem um imenso valor, embora não apareça nos balanços (NASCIMENTO & LAUTERBORN, 2007). Atualmente, as marcas não só inserem-se pela cultura, buscando um significado, como também se transformam na própria cultura, produzindo novos padrões e significados.

Na segunda metade do século XX, foi criado o conceito de segmentação de mercado. A segmentação ganhou importância como instrumento estratégico do marketing em 1956 após a publicação de um artigo no Journal of Marketing intitulado “Diferenciação do Produto ou Serviço e Segmentação do Mercado como Alternativas de Estratégias Mercadológicas”. O artigo escrito por Smith (1956) defendia a segmentação como condição indispensável para o crescimento das organizações e a definia como a divisão do mercado global heterogêneo num conjunto de mercados menores homogêneos entre si (TIAGO, 2006).

Já o conceito de posicionamento foi utilizado pela primeira vez por Al Ries e Jack Trout em 1969, em um artigo chamado “A Era do Posicionamento”, publicado numa revista especializada em marketing, “Advertising Age”. Na era

do posicionamento, a estratégia domina e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma companhia, mas também o cenário da concorrência.

Dessa forma, verificamos que os conceitos de segmentação e posicionamento surgiram há poucos anos e são considerados conceitos da nova era de pensamento das empresas. O próximo tópico do trabalho irá explicar de forma mais detalhada o que são esses conceitos e de que forma eles podem ser aplicáveis em marcas.

### **2.2.2. Segmentação e posicionamento da marca**

De acordo com Kotler (2006), toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP - segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que são capazes de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.

A Segmentação consiste em dividir o mercado global num número reduzido de subconjuntos, a que chamamos de segmentos. Cada segmento deverá ser homogêneo, no que diz respeito a comportamentos, necessidades e motivações. A segmentação visa combinar grupos de consumidores com os mesmos padrões de necessidades e comportamentos. No entanto, os segmentos devem ser diferentes entre si, de forma a serem aplicadas diferentes políticas de marketing.

O motivo para se segmentar o mercado é bastante simples, os consumidores são muitos, possuem diferentes necessidades ou desejos de consumo, vivem em diversas regiões do mundo, são de diferentes faixas etárias, dentre outras coisas. Com isso, ficaria impossível um mesmo produto e/ou serviço satisfazer toda a população mundial e por isso surgiu o conceito da segmentação. Desse modo, os clientes são agrupados para que a empresa possa oferecer a este grupo um mix de marketing diferenciado. Os profissionais de marketing não criam segmentos, sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar (KOTLER, 2006).

A segmentação representa uma orientação para o mercado, através da identificação de suas necessidades e do seu comportamento, ou seja, é uma abordagem de planejamento “de fora para dentro” (BAKER, 2005). Ela também identifica comportamento de compra homogêneo dentro de um segmento (e compra heterogênea entre segmentos) de modo que cada segmento possa ser considerado como um alvo para um mix de marketing distinto.

Da mesma maneira que ocorre a segmentação de produtos, também ocorre a segmentação voltada para as marcas. Claro que os dois estão diretamente relacionados, pois quando direcionamos algum produto para um mercado específico, estamos direcionando também a marca que aquele produto pertence. No entanto, a grande diferença com relação à segmentação por marcas, é que as empresas podem optar pela estratégia de direcionar somente estas (independente do produto que esteja vinculado) para o público-alvo, ao invés de direcionar o próprio produto. A idéia seria a mesma, porém o foco é bastante diferente.

Com a Segmentação, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas (BAKER, 2005). São elas:

- Domínio de tecnologia capaz de produzir bens para determinada classe de compradores.
- Maior proximidade com o consumidor final, levando à sua fidelização.
- Possibilita uma análise de oportunidades mais eficaz.
- Possibilidade de oferecer produtos e serviços a preços altamente competitivos.
- Permite conhecer as novas tendências do mercado.
- Permite avaliar a concorrência e conhecer a imagem da empresa junto dos consumidores, em relação aos seus rivais diretos.

Já os critérios de Segmentação mais frequentemente utilizados podem ser classificados em quatro categorias principais (CHURCHILL, 2000):

- Critérios demográficos, geográficos, sociais e econômicos: são critérios facilmente utilizados e apresentam resultados quantificáveis.
- Critérios de personalidade e de “Estilo de vida”: Respeitantes às características estáveis e gerais dos indivíduos, a um nível mais profundo. São, portanto, mais difíceis de observar e quantificar.
- Critérios de comportamento face ao produto: Ao contrário dos critérios anteriores, este está ligado ao produto, pois tem em conta fatores como a fidelidade do consumidor face ao produto, o processo de decisão, os hábitos de utilização e as quantidades consumidas.
- Critérios de atitudes psicológicas face ao produto: Não é, por vezes, o comportamento, mas as atitudes psicológicas relativamente a um produto que servem de base à Segmentação.

Ries e Trout (2009) afirmam que posicionamento não é o que você faz com um produto, posicionamento é o que você faz com a mente do seu potencial consumidor. Portanto, é incorreto chamar este conceito de “posicionamento de produto”. Na verdade, nada é feito pelo produto em si. As mudanças feitas no nome, no preço e na embalagem não são realmente mudanças feitas no produto, pois são basicamente mudanças cosméticas, feitas com o propósito de garantir uma posição valiosa na mente do potencial cliente.

Podemos definir posicionamento como a escolha estratégica que proporciona uma posição credível, diferente e atrativa de um produto, marca ou insígnia, no seio de um mercado e na mente dos clientes ([www.prof.santana-e-silva.pt](http://www.prof.santana-e-silva.pt), acesso em 14/10/2010). Basicamente, traduz a forma como a empresa quer ser vista pelo público-alvo, ao mesmo tempo em que renuncia de certas posições do mercado para se tornar mais forte e competitiva em outras.

Ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes, e mostrar capacidade de manter essa posição ao longo do tempo, através da flexibilidade nos programas de marketing, da inovação contínua e da reputação de bons produtos. Assim, o objetivo principal de um programa de posicionamento deve ser alcançar liderança em uma determinada categoria.

O Posicionamento apresenta duas vertentes complementares: a identificação e a diferenciação. A primeira consiste na escolha da categoria na qual se deseja que o produto esteja ligado à mente do consumidor. Os critérios principais a reter no processo de identificação são:

- A importância relativa das fontes de volume de cada universo.

- A importância relativa das vantagens potenciais do produto em relação aos concorrentes desse universo.
- A credibilidade relativa de identificação do produto nesse universo.

Já na diferenciação, verificam-se as características potenciais que poderão distinguir o produto dos demais concorrentes. As fontes de diferenciação são inúmeras e podemos encontrar posicionamentos distintos, mesmo para produtos que aparentam ter poucas características diferenciáveis.

Kotler (2006) propõe três passos para definir uma estrutura de referência competitiva para o posicionamento da marca. Primeiramente, é preciso determinar os pertencentes à categoria, ou seja, produtos ou conjuntos de produtos com os quais a marca compete e que funcionam como seus substitutos próximos.

Uma vez definidos os pertencentes à categoria, o segundo passo é definir as associações que desejam em termos de pontos de diferença e pontos de paridade. Pontos de diferença são qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser comparáveis com os de uma marca da concorrência. Pontos de paridade são associações não necessariamente exclusivas à marca, mas são vistas pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável o bastante para pertencer a determinada categoria de produto ou serviço.

Por fim, é necessário informar ao consumidor a que categoria a marca pertence, anunciando os benefícios da categoria, comparando a produtos exemplares, ou estabelecendo um nome que descreva o produto.

Uma marca precisa ter associações e significados enriquecedores para ser mais do que apenas uma nova marca. Desta forma, é necessário levar em conta o valor líquido do produto, a identidade ou significado projetado pela marca, o posicionamento em termos de benefícios, a personalidade ou característica humana associada à marca, o caráter associado à integridade, honestidade e confiabilidade e finalmente a imagem que tem no mercado. São essas associações que fazem a diferença. Assim um consumidor pode escolher uma marca pelo que ela significa, pelos benefícios que oferece, pela personalidade que tem, pelo caráter ou pela imagem.

### **3 Metodologia**

O objetivo deste trabalho é analisar os acertos e falhas no processo de divulgação da marca da empresa Wilson, Sons Logística até os dias de hoje e fazer uma articulação com os conceitos de Marketing discutidos no capítulo 2. O método utilizado foi o estudo de caso (YIN, 1989), que é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas.

Segundo Yin (1989, p.23), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. A preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando se trata do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não

podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Entretanto Yin (1989) ressalta que pesquisas utilizando o método do estudo de caso podem ter limitações, visto que os vieses do pesquisador podem influenciar a direção das descobertas e das conclusões.

Para a realização desse estudo, foram entrevistados cinco funcionários da empresa Wilson, Sons Logística, para que fosse possível obter informações a respeito da marca em questão, e dos processos envolvidos na construção e fortalecimento da marca no Brasil. Com o objetivo de tornar o estudo de caso mais equilibrado e justo, as entrevistas em profundidade foram realizadas com funcionários de diversas áreas da empresa, tanto áreas de negócio como áreas de apoio, para que os vieses pudessem ser evitados.

Segundo a classificação de Vergara (2009, p.44) “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada em campo”.

Dessa forma, a pesquisa possui um enfoque qualitativo, pois foi realizada através de entrevistas em profundidade com os funcionários da empresa. Este método foi considerado o mais aderente para se descobrir e analisar os dados para a pesquisa, pois envolve maior interatividade e também pelo fato de se poder escolher com critério os entrevistados.

Na visão de Selltiz (1987), a entrevista em profundidade é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. É um recurso

metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Assim, as entrevistas em profundidade foram feitas com os funcionários na própria empresa e em média cada uma teve a duração de 30 minutos. Tais entrevistas tiveram por objetivo obter o maior número de informações a respeito do desenvolvimento da marca da Wilson, Sons Logística até os dias de hoje. No entanto, algumas informações secundárias, como o site da empresa na internet e apresentações gerenciais, também foram consideradas para aprofundar ainda mais o estudo de caso.

Ao final das entrevistas, as informações obtidas foram consolidadas de forma que compuseram um material bem completo e que foi capaz de fornecer comparações com os conceitos de marketing do estudo de caso em questão.

#### **4 Descrição e Análise do Caso**

Para que haja um melhor entendimento do caso que está sendo estudado, os dois próximos tópicos focarão apenas na história da empresa, deste o surgimento da mesma, até os dias de hoje. Logo em seguida, serão discutidos os resultados de uma pesquisa realizada em 2008 pelo instituto COPPEAD de Administração (UFRJ) e também serão abordados os resultados das entrevistas em profundidade a respeito da marca da Wilson, Sons Logística. Por último, serão feitas análises do caso em questão, através de um comparativo entre os conceitos da Revisão Bibliográfica e o que foi praticado pela a empresa, na divulgação de sua marca.

#### 4.1 História do surgimento do Grupo Wilson, Sons

O Grupo Wilson, Sons foi fundado em 1837, em Salvador, Bahia, por dois irmãos escoceses que inicialmente voltaram as suas atividades principalmente para serviços de navegação e comércio de carvão combustível para navios. Com o tempo, foram incluídas outras atividades com a construção e equipagem das estradas de ferro Great Western of Brazil e Conde d'Eu. O Grupo construiu o primeiro dique seco no Brasil, na Ilha de Mocangê Pequeno, na Baía de Guanabara, inaugurado em 1869 por D Pedro II.

Posteriormente, as construções foram substituídas por atividades relacionadas com os objetivos principais da empresa, como serviços de estiva, rebocagem, reparos navais e comércio em geral.

A Wilson, Sons é umas das mais antigas empresas privadas do País e considerando o segmento marítimo, é uma das agências mais tradicionais, possuindo filiais em toda costa Brasileira.

Em sua primeira fase, a empresa além de navegação, era um *trading* cuidando da importação e exportação de produtos de primeira necessidade, até produtos mais finos, como lâminas de barbear, grampos para cabelo, corante, fósforos dentre muitos outros. Como o Brasil tornou-se auto-suficiente em alguns setores, a *trading* foi desativada e a empresa encaminhou-se para o setor que a originou, ou seja, a área de navegação.

Até a década de 40 do século passado foi grande fornecedora de carvão combustível para navios e indústria. O carvão, por sua importância como produto e combustível no mundo, por cerca de dois séculos, tornou-se o principal produto em representação na história da Wilson, Sons. Seu uso foi

descontinuado e substituído pelo petróleo, encerrando assim esta atividade na empresa.

Em 1959 Walter Salomon, junto com outros investidores, comprou o controle acionário da empresa. Ele diversificou ainda mais as atividades da Wilson, Sons e hoje, quem assume em seu lugar é seu filho William Salomon que continuou os empreendimentos do pai.

Hoje, o grupo Wilson, Sons é reconhecidamente um dos mais sólidos grupos empresariais brasileiros. Reúne um portfólio de negócios capaz de promover soluções completas e integradas, mantendo sempre o mesmo conceito e forma de atuação que permitiram, a cada novo empreendimento, fazer da qualidade a sua marca registrada. Suas empresas do Grupo são: Terminais Portuários, Rebocadores, Agenciamento Marítimo, Offshore, Estaleiros e Operações Logísticas.

Sua filosofia visionária de somar a uma enorme tradição histórica um compromisso de evolução constante está presente na estratégia de crescimento e forma de atuação de cada empresa do Grupo, proporcionando um diferencial de abrangência e qualidade de serviços diferenciados no mercado nacional ([www.wilsonsons.com.br](http://www.wilsonsons.com.br), acesso em 12/11/2010).

Dessa forma, nada mais compreensível que o Grupo possuir filosofia empresarial arrojada e desafiadora, que pode ser evidenciada pela Missão e Visão da Wilson, Sons:

### **Missão do Grupo**

Desenvolver e prover soluções de alto valor percebido por nossos clientes nas atividades portuária, marítima e de logística, de forma sustentável e inovadora, valorizando o desenvolvimento dos nossos colaboradores.

## **Visão do Grupo**

Ser a primeira escolha dos colaboradores, clientes e investidores nos segmentos portuário, marítimo e de logística, crescendo de forma arrojada, sinérgica e sustentável.

## **4.2 As principais áreas de negócio do Grupo**

### **Terminais Portuários**

Terceira maior operadora de terminais de container do Brasil, que opera dois dos principais terminais de container brasileiros, situados nos portos de Rio Grande do Sul e da Bahia, sob concessões outorgadas pelas autoridades portuárias pelo prazo de 25 anos. Os serviços prestados nos terminais consistem principalmente no carregamento e descarregamento das embarcações e na armazenagem de carga. Em 2006, foram movimentados quase totalidade dos containeres desses portos, e foram responsáveis por 13% da movimentação total de containeres do País.

### **Agenciamento marítimo**

A Wilson Sons oferece serviços de agenciamento marítimo aos armadores em 42 dos principais portos brasileiros e é a única agência marítima independente com cobertura nacional ao longo da costa brasileira, desde o porto de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul ao porto de Manaus, no Estado do Amazonas.

De maneira a solidificar sua presença neste segmento no Brasil, é a única representante da Gulf Agency Company – GAC, uma das maiores

companhias no mundo em agenciamento marítimo, com cobertura mundial e mais de 230 escritórios e parceiros internacionais.

### **Offshore**

Como resultado da política de expansão, a Wilson Sons iniciou em 2003 a atuação no segmento de navegação de apoio marítimo à exploração e produção de petróleo e gás, segmento Offshore, que consiste na operação de embarcações PSV, que realizam transporte de equipamentos, lama para perfuração, tubos, alimentos, cimento, dentre outros materiais, no trajeto entre a plataforma offshore e a base de operação.

### **Estaleiros**

Neste item são alocados os serviços prestados pelo o estaleiro para terceiros, a participação na empresa de dragagem Dragaport, e os custos de administração da Companhia.

### **Rebocadores**

Na área de rebocagem, através das empresas Saveiros, Camuyrano e Sobrare Servemar, a Wilson Sons Rebocadores não é conhecida apenas pela liderança de mercado, mas também pela excelência do trabalho.

O Grupo mantém em operação uma frota com mais de 70 rebocadores, dos quais 20 são equipados com propulsão azimutal, equipamento que é o que há de mais avançado em termos de tecnologia no mercado mundial.

## **Logística**

A Wilson, Sons Logística é um operador logístico reconhecido no mercado pela forte atuação no desenvolvimento de soluções logísticas inovadoras, flexíveis e adequadas às necessidades de cada cliente, apesar do pouco tempo de existência, somente sete anos.

Apresentando um nível de serviço superior, resultado da gestão integrada e equilibrada da cadeia de suprimentos, a empresa sabe como transformar a logística de seus clientes em diferencial competitivo.

Para oferecer as melhores soluções, a Wilson, Sons Logística conta com a estrutura de 27 unidades operacionais e aproximadamente 1.700 funcionários espalhados por todo o território nacional. Dentre os principais clientes, podemos citar a farmacêutica multinacional, Merck em Jacarepaguá, a CSN em Volta Redonda, a Votorantim Metais em São Paulo dentre outros.

Essa primeira parte da análise do caso da empresa Wilson, Sons Logística teve por objetivo informar alguns dados sobre o Grupo, para que ficasse mais claro o papel da Logística no cenário de hoje. O próximo tópico se dedicará a explicar um evento que ocorreu na empresa no ano de 2008, o planejamento estratégico – marca forte. Essas informações foram apresentadas para todos os funcionários da organização pelo conselho de diretoria, para que todos pudessem enxergar o lugar que a marca da Wilson Sons Logística ocupava no mercado.

### 4.3 Planejamento estratégico da Wilson, Sons Logística

No final do ano de 2008, a Wilson, Sons Logística contratou os serviços do Instituto COPPEAD de Administração (UFRJ), para que este realizasse uma pesquisa elaborada com empresas de diversos segmentos. O objetivo dessa pesquisa era comparar como a Wilson, Sons Logística estava frente ao mercado de empresas prestadoras de serviços logísticos. No entanto, a amostra da pesquisa era tão ampla (empresas de diversos segmentos), pois se pretendia saber também o que os clientes das empresas prestadoras de serviços logísticos pensavam sobre elas.

A tabela abaixo mostra a situação da Wilson, Sons Logística que possui um grande número de clientes, 400, mas que é vista como a melhor de seu segmento somente por 6 empresas. Já a concorrente DHL/EXEL, possui um número bem menor de clientes, apenas 100, sendo que 92 organizações a consideram a melhor prestadora de serviços logísticos do mercado.

Número de Votos, Nota e Utilização dos Prestadores de Serviço Logístico							
Segmentação por PSLs							
PSL <sup>(4)</sup>	Número de clientes	Número de votos <sup>(1)</sup>	% de votos	% de profissionais que utilizam o PSL no qual votaram <sup>(2)</sup>	Nota atribuída aos PSLs votados pelos profissionais que <sup>(3)</sup> :		
					Utilizam	Não Utilizam	Todos
DHL/EXEL	100	92	13,2%	50%	8,3	7,9	8,1
CEVA	25	39	5,6%	23%	7,7	8,0	7,9
JULIO SIMÕES	387	24	3,5%	63%	8,6	7,8	8,3
RAPIDÃO COMETA	30	24	3,5%	71%	8,3	7,9	8,2
ALL	-	24	3,5%	50%	7,7	7,7	7,7
VALE	-	18	2,6%	67%	8,1	8,5	8,2
KUEHNE NAGEL	-	16	2,3%	81%	8,3	8,0	8,2
MCLANE	14	16	2,3%	25%	7,3	7,9	7,8
MERCÚRIO	-	11	1,6%	91%	8,5	10,0	8,6
PANALPINA	5	11	1,6%	82%	7,6	8,0	7,7
WILSON SONS	400	6	0,9%	50%	7,7	8,0	7,8

Fonte: Panorama Logístico CEL / Coppead 2008

**20<sup>a</sup> Colocada na Pesquisa**

A Wilson, Sons Logística ficou em 20º lugar na pesquisa, o que demonstrou que a empresa não teria uma marca muito forte e estabelecida no mercado naquela época.

Segundo pesquisa realizada pela COPPEAD temos as seguintes questões:

- Por que, num universo de 222 empresas, apenas 6 votaram na Wilson, Sons Logística e somente 3 votos foram de clientes?
- O que a DHL faz para conseguir 100 votos das 222 empresas entrevistadas e 46 votos dos seus clientes?
- Como as empresas vêem a Wilson, Sons Logística no mercado de prestadores de serviços logísticos?
- Quais atitudes a empresa deve tomar para ter mais visibilidade nos segmentos apresentados na pesquisa? Benchmarking?
- Qual o posicionamento da Wilson, Sons Logística e como ela quer ser vista perante os concorrentes nos próximos anos?

Esse resultado serviu para que os diretores da empresa iniciassem um trabalho de incremento da imagem da marca, para que nos anos seguintes, a empresa pudesse ser vista como uma das melhores em seu segmento. Assim, foram mapeados 7 meios que poderiam ser utilizados para desenvolver a marca da Wilson, Sons Logística junto ao mercado. São eles: mídia, eventos, comunicação visual, programa de fidelidade, endomarketing, entidades de classes e instituições de ensino. Algumas dessas iniciativas já eram feitas na época da pesquisa, e com isso, a diretriz foi implementar as que ainda não existiam na cultura da empresa e aprimorar as que já eram feitas, de forma a atingir o objetivo de desenvolvimento constante da marca no mercado.

#### **4.4 Resultado das entrevistas em profundidade**

Conforme mencionado anteriormente, as entrevistas em profundidade foram realizadas com cinco funcionários da empresa Wilson, Sons Logística, com o objetivo de investigar questões à respeito da marca desta organização. Cada entrevista teve a duração de 30 minutos e houve a ajuda de um roteiro semi – estruturado.

As entrevistadas foram bastante abertas, ou seja, o roteiro foi utilizado para fornecer uma lógica de raciocínio, um guia, que poderia embasar muitas outras questões além das que já estavam sendo propostas, dependendo das respostas e do interesse dos entrevistados. Todos os cinco funcionários que participaram da pesquisa tiveram acesso ao mesmo roteiro, que continha as seguintes pontuações:

- Verificar se o funcionário já conhecia a Wilson, Sons Logística antes de trabalhar na empresa.
- Entender se o entrevistado acredita que a Wilson, Sons Logística é reconhecida dentro do segmento em que atua. Verificar se o entrevistado acredita que haja uma disparidade muito grande entre a Wilson, Sons Logística e os concorrentes.
- Verificar se o entrevistado acredita que a Wilson, Sons Logística possui algum diferencial competitivo.
- Verificar se o funcionário percebe a marca da Wilson, Sons Logística como uma marca de valor.

- Entender se o funcionário acredita que a Wilson, Sons Logística possui uma área de marketing bem estruturada e que possa atuar no desenvolvimento da marca.
- Entender se o funcionário acredita que algumas iniciativas de desenvolvimento da marca já existem, mesmo que não implementadas pela área de marketing, ou se seria um trabalho a se começar do zero.
- Verificar quais seriam as melhores maneiras, na opinião do entrevistado, de se desenvolver melhor a marca da empresa.

Em resumo, os resultados acabaram confirmando algumas das descobertas feitas através da pesquisa da COPPEAD de 2008. Dos cinco entrevistados, quatro não conheciam a empresa antes de trabalharem na mesma, ao passo que os cinco acreditam que dentro do segmento em que a Wilson, Sons Logística atua, a empresa é bem reconhecida. Nenhum dos cinco entrevistados acredita que haja uma disparidade muito grande entre a Wilson, Sons Logística e os concorrentes, principalmente por acreditarem que a empresa presta um serviço de qualidade, bem como muitos dos outros prestadores de serviços logísticos.

Com relação ao terceiro ponto do roteiro, dois dos entrevistados acreditam que um diferencial competitivo que a empresa possui são os recursos humanos da organização, pois a Wilson, Sons Logística é considerada por eles como uma empresa bastante exigente com o nível da formação de seus colaboradores. Outro entrevistado apontou como diferencial competitivo o maquinário que a empresa possui para desenvolver os trabalhos logísticos, sendo que os outros dois pontuaram que a organização não apresenta nenhum diferencial na opinião deles.

Com relação à marca da empresa, os cinco responderam que a Wilson, Sons Logística não possui uma marca forte no mercado brasileiro, quando se estamos comparando com empresas de todos os setores. Além disso, todos também pontuaram que a área de marketing não teria condições de ficar responsável pelo desenvolvimento constante da marca, pois é uma área que contém apenas 2 colaboradores, sendo que o foco maior desse departamento é a organização de eventos internos e externos. O ideal segundo os entrevistados seria atribuir a responsabilidade de desenvolver a marca da empresa ao departamento de comunicação e sustentabilidade que é corporativo, ou seja, atende as seis empresas do grupo.

No entanto, todos os entrevistados acreditam que apesar da área de comunicação e sustentabilidade não focar hoje o suficiente nesse processo de desenvolvimento da marca, o trabalho não seria iniciado do zero, pois algumas ações já são desenvolvidas pela empresa como, por exemplo, o endomarketing, atividades externas junto aos clientes e o relacionamento com instituições de ensino gerando ciclo de palestras e programas diversos.

Por outro lado, todos os cinco entrevistados pontuaram que ainda existem algumas ações que precisam ser tomadas para que o processo de desenvolvimento da marca seja feito por completo. Três dos cinco funcionários acreditam que as ações que já estão em andamento precisam ser melhoradas, sendo que os outros dois reforçaram que as que já existem estão de acordo com as necessidades da empresa e que o foco precisa ser maior nas atividades que ainda não foram implementadas na Wilson, Sons Logística.

Algumas das ações citadas pelos entrevistados foram: investir com mais força em veículos de comunicação de Logística como o blog Intelog –

inteligência em gestão logística e revistas empresariais do segmento, maior participação em eventos que os clientes da Wilson, Sons Logística promovem e também iniciar algum tipo de programa de fidelidade com seus clientes. Muitas dessas idéias coincidem com o mencionado no estudo da COPPEAD de 2008, pois os funcionários tiveram acesso a esse estudo, depois que o mesmo foi aprovado pela diretoria da empresa.

Outro ponto relevante em muitas das respostas dos entrevistados é que o cliente foi citado muitas vezes como o objeto central de quase todas as iniciativas de desenvolvimento da marca. Isso demonstra que os funcionários entrevistados estão bastante alinhados com a missão e visão da empresa que coloca sempre o cliente em primeiro lugar.

Fazendo um paralelo com os conceitos de marketing que foram citados no segundo capítulo desse trabalho, abaixo estão algumas características consideradas essenciais para que a marca de uma empresa seja forte e que também podem estar diretamente relacionadas ao estudo de caso da Wilson, Sons Logística.

- Definir um propósito, um motivo para ser admirada se destacando da concorrência.
- Construir uma imagem e reputação que possui relevância pessoal.
- Reforçar os benefícios e apoiar a sua utilização/aplicação.
- Fidelizar os clientes em algo que lhes é familiar e importante.
- Evoluir junto com o mercado e seus clientes, além de ter portabilidade de se mover facilmente em novos mercados.
- Atrair o cliente, construindo preferência, gerando comportamento de compra e sustentar um preço diferenciado.

- Reter os melhores clientes, criando lealdade, introduzindo novos serviços e encorajando a defesa da marca.
- Criar valor aos acionistas, não somente através dos lucros, mas também através do aumento da confiança do investidor, da atração de novos empregados, no risco do crédito e redução do custo de capital.

Esse capítulo teve por objetivo explicar o estudo de caso da empresa Wilson, Sons Logística, foco desse trabalho. Para isso, foram citadas algumas informações a respeito da história da organização, para que depois fossem abordados os resultados das entrevistas em profundidade, que por sua vez confirmaram alguns dos problemas referente à marca da organização que já haviam sido citados no estudo feito pela COPPEAD em 2008.

#### **4.5 Análise final**

Conforme já mencionado nesse capítulo, o objetivo desse trabalho foi mostrar os acertos e falhas no processo de divulgação da marca da empresa Wilson, Sons Logística até os dias de hoje. Para isso, alguns conceitos já mencionados serão novamente citados para que haja uma comparação entre a teoria e a prática realizada nessa organização.

Uma das definições de Churchill & Peter (2000) mostra que o marketing deve ser o responsável pelo planejamento de longo prazo dentro das organizações, bem como da análise macro de todo o ambiente. Na Wilson, Sons Logística, esse departamento é bastante enxuto, pois muitas das atividades que seriam de responsabilidade desse setor, são terceirizadas para agências no mercado. Com isso, não existe ainda hoje na empresa esse

planejamento de longo prazo e análise macro do ambiente, como funções do departamento de marketing.

Outro assunto abordado na revisão bibliográfica foi a questão do crescimento do setor de serviços no mercado de hoje. As empresas prestadoras de serviços estão crescendo e alcançando um lugar de prestígio e, em consequência, suas áreas de marketing também precisam crescer na mesma proporção para que o processo seja eficiente. Conforme já mencionado, o departamento de marketing na Wilson, Sons Logística não cresceu em proporção, ao contrário, diminuiu, pois como é considerada uma área de apoio da empresa, já sofreu por modificações em diversos momentos.

Verificamos também que segundo Churchill & Peter (2000), o ambiente externo do marketing engloba os fatores econômicos, políticos e legais, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos, ou seja, quando alguma organização pretende lançar uma marca no mercado, essas seis dimensões precisam ser bem estudadas e aplicadas.

A Wilson, Sons Logística é uma empresa muito bem estruturada, levando em consideração o número de funcionários administrativos que ela possui. No entanto, uma das dimensões que é a competitiva, poderia ter sido mais bem estudada e entendida, se a pesquisa realizada pelo Instituto COPPEAD de Administração (UFRJ), tivesse ocorrido em momento anterior a 2008, quando a marca foi lançada no mercado. O ambiente competitivo talvez seja o mais importante no processo de escolha de uma marca, pois conforme já mencionado, o estudo da concorrência pode trazer resultados inesperados, tanto positivos como negativos, que auxiliariam na tomada de decisão.

Um ponto importante que não poderia deixar de ser citado é com relação a qualificação dos profissionais de marketing da Wilson, Sons Logística. Como o mercado de serviços está bastante aquecido, é essencial que os funcionários que trabalhem no setor de marketing de empresas que prestam esse tipo de serviço, sejam extremamente qualificados e competentes. Nesse ponto a Wilson, Sons Logística está bem aderente com a teoria, pois investe sempre em profissionais capacitados e com boa formação, para exercer funções importantes.

Com relação a segmentação de mercado, hoje a Wilson, Sons Logística divide os seus clientes pelos segmentos de atuação, para que as estratégias de marketing possam ser direcionadas de acordo com padrões de comportamento e necessidades. Segundo Baker (2005), a segmentação identifica comportamento homogêneo dentro de um segmento de modo que cada segmento possa ser considerado como um alvo para um mix de marketing distinto. Nesse sentido, a organização está aderente com o proposto na teoria, pois os segmentos agrupados são gerenciados por equipes distintas da empresa. Existe, no entanto, uma tarefa de melhoria contínua nos processos para clientes da organização, que é de responsabilidade da área de implementações logísticas, sem contudo envolver a área de marketing, o que para muitos é um desvio.

Esse último tópico descreveu algumas falhas e acertos no processo de divulgação da marca da empresa Wilson, Sons Logística, se comparado a teoria do referencial bibliográfico. Algumas práticas da organização poderiam ter sido diferentes do descrito, se essa comparação fosse feita em momento anterior a divulgação da marca, na forma de um planejamento estratégico.

## 5 Conclusão

Esse trabalho teve por objetivo analisar os acertos e falhas no processo de divulgação da marca da empresa Wilson, Sons Logística até os dias de hoje e fazer uma articulação com os conceitos de Marketing estudados, para que fosse analisado de que forma esse processo de divulgação poderia ter sido diferente. Para isso, foi necessário que houvesse um capítulo com embasamento teórico, para que mais a frente isso pudesse auxiliar na análise dos acertos e falhas do processo de divulgação da marca realizado por essa organização. Além disso, a metodologia utilizada e a análise dos dados secundários também foram bastante esclarecedoras, pois através delas foi possível extrair informações ricas, tanto internas quanto externas a empresa.

A análise final do trabalho, que consta no capítulo 4, também tem bastante importância na conclusão do trabalho, pois explicitou algumas comparações importantes entre o praticado pela Wilson, Sons Logística e a teoria de diversos autores do ramo.

Este estudo obteve alguns resultados importantes para o desenvolvimento futuro da marca, a partir da correção de alguns fatores que não foram realizados da melhor maneira no passado. O crescimento da área de marketing, por exemplo, será um ponto a ser revisado no ano de 2011, pois através dos resultados obtidos, ficou evidente a necessidade de um departamento mais estruturado, condizente com uma empresa prestadora de serviços, como é o caso da Wilson, Sons Logística.

Outro ponto importante que também será considerado como um projeto para os próximos anos é o estabelecimento de parceria com o Instituto

COPPEAD de Administração (UFRJ). A pesquisa que foi realizada no ano de 2008 deverá ocorrer anualmente na empresa, para que haja um maior acompanhamento e monitoramento dos resultados.

Estes serão os principais pontos abordados pela diretoria da empresa Wilson, Sons Logística nos próximos anos e que inevitavelmente acabarão causando impactos financeiros na organização. No entanto, o custo monetário deverá ser compensando pelos ganhos que a Wilson, Sons Logística obterá com informações gerenciais valiosas e também com maior número de funcionários em uma área de extrema importância, como é o caso do departamento de marketing.

Futuramente, novos estudos deverão ser realizados para comprovação de que esses investimentos foram eficazes e também para verificação do suposto desenvolvimento da marca da empresa. O ideal seria que tais estudos focassem nos resultados apresentados pelo Instituto COPPEAD de Administração (UFRJ) e também na análise da concorrência.

## **Bibliografia**

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas; IKEDA, Ana Akemi; BATESON, John E. G; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CÔRTE-REAL, Ana. Valor da marca. **Faculdade de economia da Universidade do Porto**. São Paulo, v. 8, n. 03, nov, 2007.

RABELO, Arnaldo. O valor da marca. **Licensing Brasil**. São Paulo, v. 9, n. 02, mai, 2009.

HARTENTHAL, Carolina Westphalen Von. A importância da relação marketing – psicologia na divulgação de uma proposta no contexto educacional. **Revista eletrônica de psicologia**. Curitiba, n. 02, p. 1-5, jul, 2003.

BENTES, Geilton Protásio. **Prática do marketing: uma abordagem mercadológica segundo os espectros da tangibilidade**. Natal, 2008. 29 p. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Programa de MBA em Marketing e Negócios, Faculdade de Natal, 2008.

VIEIRA, Valter Afonso. A importância do escalonamento em Pesquisa de Marketing. **Universidade Paranaense – UNIPAR**. v. 9, n. 4, ago, 2003.

LEÃO, Andre Luiz Maranhão de Souza; NETO, Arcanjo Ferreira de Souza; BENÍCIO DE MELLO, Sérgio Carvalho. Compreendendo os valores das marcas: Aplicação da lista de Valores em diferentes indústrias. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 11, n. 2, abr, mai, jun, 2007.

MENDONÇA, J. Ricardo C; BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo; DURÃO, André Falcão. Fotografias como um Recurso de Pesquisa em Marketing: o uso de Métodos Visuais no Estudo de Organizações de Serviços. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 11, n. 3, jul, ago, set, 2007.

FOCHI, Marcos Alexandre Bazeia. Evolução das marcas e suas estratégias de relacionamento. Um estudo das grifes de hip hop de São Paulo. In: Intercom – Sociedade Brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação, 30, 2007. Anais... Santos: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Computação, 2007.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. **Administração Mercadológica**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, jun, 2000.

Acesso em: 14 out. 2010. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2467-1.pdf>.

Acesso em: 31 ago. 2010. Disponível em <http://www.wilsonsons.com.br/logistica>.