

# ESTUDO DE CASO DE POSICIONAMENTOS DURANTE A PANDEMIA<sup>1</sup>

Caio Cesar PAINI HAHN<sup>2</sup>

Alex Sandro DE ARAUJO CARMO<sup>3</sup>

**RESUMO:** Diante do novo cenário mercadológico causado pela pandemia da COVID-19, as empresas buscaram se posicionar no mercado a fim de se destacarem em meio à concorrência. Dentro desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo realçar a importância de um posicionamento de marca diante de uma situação de impacto social (como a pandemia) para averiguar como isso interfere diretamente no *brand equity* da marca. Para isso, foram analisados os posicionamentos tomados pelas marcas Mercado Livre e Madero durante a pandemia, a fim de mostrar os pontos positivos de um posicionamento correto, os pontos negativos de um posicionamento errado e como a forma com que a marca se posiciona interfere na relação com o consumidor e em seu valor agregado.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Brand equity*, posicionamento de marca, pandemia da COVID-19, Madero, Mercado Livre.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual vem se transformando devido à crescente competitividade no mercado, o que exige das marcas diferenciais em relação à concorrência. Para que uma marca se destaque no mercado como uma marca forte, diversos fatores precisam ser levados em consideração em seu desenvolvimento, além de uma gestão eficaz. Uma marca que tem definido o seu objetivo no mercado terá uma base para criação de estratégias que a fortalecerão e gerarão valor a ela, diferenciando-a da concorrência.

Nesse contexto, os consumidores cada vez mais buscam marcas com quem se identifiquem, por isso, uma marca que tem seus valores e seu posicionamento bem-definidos e transmitidos de forma clara para seus consumidores apresenta mais chances de criar relações próximas com o público. Assim, quando uma marca cria essa conexão com seu público, tende a estar presente na mente do consumidor

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda do Centro Universitário FAG, no ano de 2021.

<sup>2</sup> Acadêmico do 8º período do curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda do Centro Universitário FAG. E-mail: caiocphahn@gmail.com

<sup>3</sup> Professor orientador. E-mail: alexcarmo@fag.edu.br.

tornando-se preferência no ato da compra. Ao atingir esse nível de relação com o consumidor, a marca gera *brand equity*, que é o valor agregado à marca.

Essa relação entre marca e consumidor é gerada a partir das estratégias desenvolvidas para gestão da marca. O posicionamento da marca no mercado é uma forma de expor seus valores e transmitir para o público sua mensagem. As empresas têm percebido a importância de ter um posicionamento, principalmente diante de situações de impacto social. Cada vez mais vemos marcas defendendo posicionamentos, o que faz toda a diferença em como elas são vistas pelos consumidores.

Desde dezembro de 2019, o mundo enfrenta um grande surto causado por um “novo” vírus da família “coronavírus”, que, em 11 de março de 2020, foi classificado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma pandemia.

Com isso, o impacto causado pela pandemia transformou de forma rápida e agressiva o mundo que conhecíamos; o isolamento social e o distanciamento físico passaram a ser praticados como forma de contenção da proliferação do vírus. Nesse contexto, como forma de enfrentamento dessa situação, as empresas começaram a desenvolver estratégias para continuarem no mercado, que nos levam a observar a importância e os impactos causados nos consumidores das ações e do conteúdo que evidenciam o posicionamento das marcas.

O Mercado Livre e o Madero são marcas consolidadas e referências em seus segmentos, ambas têm seus valores e posicionamentos sendo transmitidos de forma clara para seus públicos. Tanto o Mercado Livre como o Madero criam constantemente estratégias para estabelecer uma relação maior com seus consumidores. No início da pandemia causada pelo novo coronavírus, assim como várias outras empresas, essas duas marcas se posicionaram sobre o novo cenário que estamos enfrentando; o posicionamento dessas duas marcas foi um de contrapartida ao outro, e cada posicionamento causou um sentimento distinto em seus consumidores, que serão discutidos ao longo deste artigo.

Para isso, como base teórica para discutir os objetivos a serem destacados neste artigo, serão utilizados autores como Kevin Lane Keller e Marcos Machado (2006), Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2010), Renato Telles (2004), David A. Aaker (1998) entre outros que serão necessários para a compreensão do conceito de marca, *brand equity* e posicionamento de marca.

Este artigo, usará do método de **pesquisa bibliográfica** para investigar sobre o posicionamento de marcas diante uma situação de impacto social. A partir disso, será realizado um **estudo de caso dos posicionamentos das marcas Mercado Livre e Madero durante a pandemia do novo coronavírus**. Estudo de caso é um método de pesquisa que tem como objetivo uma pesquisa ampla sobre um assunto específico. Para Fonseca (2002, p. 33), o estudo de caso “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”.

Diante disso, nos propomos a discutir, nesta pesquisa, a importância de, cada vez mais, as marcas mostrarem seus valores por meio de posicionamentos claros, especialmente em períodos como o que vivemos. Assim, vamos discutir os impactos positivos e negativos dessas ações realizadas durante a pandemia do novo coronavírus, o que auxiliará, enquanto futuro publicitário, a compreender melhor a função da publicidade na construção de uma marca forte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE MARCA**

As marcas são utilizadas há séculos para diferenciar um fabricante de outro. Existem vários estudos sobre o conceito de marca, em que se delimita, principalmente, o que define a marca como um sinal visual para identificar um produto. A *American Marketing Association* [AMA] define o conceito de marca como “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 daqueles dos concorrentes” (AMA, 1960, p. 91). Ou seja, seguindo essa linha, ao criar um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, o profissional de marketing já está criando uma marca.

Segundo Keller e Machado (2006, p. 2), marca não se define apenas a isso, define-se também como algo que constrói um certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado, e é nesse sentido que uma marca com a definição de AMA se difere de uma marca com “M” maiúsculo. Sendo assim, a marca é também uma associação cultural de uma instituição que surge da relação com o mercado. A marca é uma promessa da empresa em fornecer atributos, benefícios e serviços aos seus

compradores. Uma marca passa a ser, então, um conjunto de associações cognitivas e afetivas e experiências vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionado a um produto ou serviço (AAKER, 1998).

Nesse sentido, marcas são ideias, percepções, expectativas e crenças presentes na mente dos consumidores ou dos seus potenciais clientes. Telles (2004, p. 31) afirma que marca é “uma síntese do conjunto de experiências ou de associações determinantes de relações e percepções ou como ícone do que é comunicado, apresentado e descrito (intencionalmente ou não), acerca da instituição e dos produtos, bens e serviços oferecidos”. A relação da marca com o consumidor é o que torna a marca especial; quando o consumidor consegue se identificar com a marca e criar uma relação próxima com ela, a marca se torna valiosa.

Para os consumidores, as marcas realizam funções importantes: identificam o fabricante e permitem aos consumidores atribuir responsabilidade a um determinado fabricante ou distribuidor. E. O que é mais importante. Marcas assumem significados especiais para os consumidores. Com base em experiências anteriores com as marcas e com o programa de marketing de cada uma ao longo dos anos é que os consumidores aprendem sobre marcas. Descobrimos quais satisfazem suas necessidades e quais não o fazem. O Resultado é que as marcas são um meio rápido para simplificar suas decisões de produto (KELLER; MACHADO, 2006, p. 7).

Ou seja, criar essa relação com o consumidor é o processo mais difícil no desenvolvimento de uma marca. A construção de uma identidade visual para a marca facilita o entendimento da mensagem que ela quer transmitir para seus consumidores. A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. É através dela que se dá uma direção, um significado e um propósito, em que se definem os objetivos mercadológicos e comunicacionais transmitindo, por meio de seus símbolos, um conceito. Ou seja, resumidamente, identidade visual é um conjunto visual desenvolvido estrategicamente para representar graficamente uma instituição.

Além disso, o *design* desenvolvido para uma marca deve transmitir toda sua essência, deve ser de fácil reconhecimento e aumentar a diferenciação no mercado, destacando a marca. O papel do *design* na construção de uma marca é essencial. Ele faz o papel de incorporar elementos intangíveis que os consumidores mais se identificam (WHEELER, 2012). Em um mercado competitivo, uma marca com uma boa construção visual e que saiba transmitir sua mensagem de forma clara e objetiva tem mais chance de se destacar em meio à concorrência. Na construção de uma marca de sucesso, as

características devem tocar a dor do consumidor, de forma com que ele se identifique com ela; ao alcançar esse ponto, o cliente cria uma relação forte com a marca.

Entretanto, para que uma marca tenha sucesso no mercado, é necessária uma boa gestão, é aqui que é transmitido para o consumidor tudo o que foi construído no desenvolvimento da marca; por meio da gestão, o profissional de marketing mostra ao consumidor o porquê de preferir essa marca em meio à concorrência. A gestão de marca é quando as empresas montam as estratégias para se destacar, fixar o posicionamento e transmitir a mensagem da marca, de forma que convença e crie uma relação com o consumidor.

A gestão de marcas, também chamada de branding, é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente... A ideia da gestão de marcas é aproveitar todas as oportunidades para expressar porque as pessoas deveriam escolher uma marca e não outra. O desejo de liderar, de superar a concorrência e dar aos colaboradores as melhores ferramentas para se comunicarem com os clientes é o motivo pelo qual as empresas utilizam a gestão de marcas (WHEELER, 2012, p.16).

Este é o momento de se colocar no lugar do consumidor. Os consumidores buscam soluções para seus problemas, e as estratégias criadas na gestão da marca devem levar em conta a solução desses problemas, um mix de experiências sensoriais com uma abordagem visionária à mudança. É essencial entender o consumidor para, assim, poder trazer uma solução para seus problemas, sempre inovando e transmitindo a mensagem da marca para o consumidor. Nesse sentido, são desenvolvidas estratégias de marca que auxiliam no contato e entendimento do consumidor. Para Wheeler (2012, p. 22), “a estratégia de marca é construída a partir de uma visão, está em sintonia com a estratégia comercial, emerge dos valores e da cultura da empresa e reflete uma compreensão profunda das necessidades e percepções do cliente”.

Portanto, a estratégia de marca deve ser clara e de fácil entendimento, ela vai servir como um guia para orientar o marketing e como inspiração para a criação. Marcas de sucesso criam estratégias para aumentar o contato com o cliente, criar uma relação que vai além de apenas consumidor e marca, cujo valor só tende a crescer.

## 2.2 BRAND EQUITY

Em meio a tanta concorrência, os consumidores buscam marcas com quem se identificam, e estratégias de marketing que tornam a marca presente na lembrança do

consumidor agregam valor e resultam conseqüentemente na preferência do público no ato da compra. O conceito de *brand equity* é uma ferramenta utilizada para auxiliar na criação de estratégias para agregar valor à marca.

Entretanto, a definição de *brand equity* é muito ampla, sendo definida de várias maneiras, para propósitos diferentes. Contudo, a maioria dos analistas define como “efeitos de marketing que vão ser atribuídos a uma marca exclusivamente” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 30). Ou seja, *brand equity* é uma estratégia para agregar valor à marca. O conjunto de experiências que o consumidor passa durante seu contato com a marca cria uma relação entre consumidor e marca, essa relação está ligada ao *brand equity*. Nesse sentido, *brand equity* é também um denominador comum para a compreensão e interpretação de novas estratégias de marketing.

Brand equity é o valor adicional da marca sob o prisma do consumidor e da empresa que a possui para diferenciar seus produtos/serviços e a própria organização (ou instituição, pessoa e idéia). Para o consumidor, é o quanto ele se dispõe a pagar a mais devido à síntese da experiência positiva de valor que a marca lhe assegura com base no (dela), passado e na perspectiva do futuro. Para a organização, é a somatória do valor de sua franquia de mercado, ou seja, a multiplicação de quantas pessoas a preferem e de quanto cada uma está disposta a pagar adicionalmente ao custo de um bem ou serviço pelo que ela representa em seu universo de consumo (KELLER; MACHADO, 2006 *apud* SAMPAIO, 2002, n.p. 30).

Nesse sentido, a grande chave para a criação do *brand equity* está no conhecimento da marca que está associado a um conjunto de nós ligados à memória do consumidor em relação à marca. O conhecimento da marca está dividido em lembrança e imagem da marca, em que a lembrança de marca está ligada diretamente na facilidade do consumidor em reconhecer a marca em distintas condições, e imagem de marca, relacionada às percepções refletidas pelas associações que os consumidores têm sobre a marca em suas memórias (KELLER; MACHADO, 2006 p. 40).

Para Keller e Machado (2006, p. 42), “brand equity baseado no cliente ocorre quando o consumidor tem alto grau de lembrança de marca e familiaridade com ela e retém na memória algumas associações fortes, favoráveis e exclusivas”. Basicamente, pode-se dizer que uma marca tem um *brand equity* positivo quando o consumidor tem mais preferência pelo produto quando a marca é identificada do que quando não é. Em adição, Keller e Machado (2006, p. 38) afirmam que “o poder da marca está na mente dos consumidores ou dos clientes e no que eles experimentam com a marca”, ou seja,

os consumidores decidem para onde a marca vai, com base nas experiências, crenças e atitudes da marca.

Ou seja, a lembrança de marca é um dos principais fatores que levam a criação da resposta diferenciada que compõe o *brand equity*, e em alguns casos a lembrança de marca já é o suficiente para conseguir uma resposta positiva do consumidor. Esta resposta diferenciada está associada aos diferenciais exclusivos da marca que vão dar vantagens competitivas que significaram para os consumidores como um motivo para comprar tal produto.

Lembrança de marca consiste no desempenho do reconhecimento de marca e da lembrança espontânea de marca. reconhecimento de marca é a capacidade dos consumidores de confirmar exposição prévia à marca quando esta lhes é apresentada, isto é, de discriminá-la corretamente como uma marca que já viram ou ouviram anteriormente... Lembrança espontânea de marca refere-se à capacidade dos consumidores de extrair a marca da memória quando lhes são sugeridas a categoria do produto, às necessidades satisfeitas por essa categoria ou uma situação de compra ou utilização (KELLER; MACHADO, 2006, p. 42).

Dessa forma, entende-se que *brand equity* é o valor agregado à marca, a busca por uma resposta diferenciada que está ligada aos valores da marca e a relação que a marca cria com o consumidor. Uma marca forte está relacionada diretamente com o que o consumidor pensa, sente e como age em relação a ela. Para Keller e Machado (2006, p. 61), “as marcas mais fortes são aquelas com as quais os consumidores ficam tão ligados e apaixonados que se tornam defensores e tentam compartilhar suas crenças positivas em relação a elas”. Nesse sentido, a forma como os consumidores criam essas relações com a marca depende de os valores da marca estarem alinhados com os desejos dos consumidores, isso irá refletir em um relacionamento harmonioso entre cliente e marca, criando assim muita fidelidade e um relacionamento mais próximo com o consumidor.

## 2.3 POSICIONAMENTO DE MARCA

Ao entender sobre os conceitos de marca, *branding* e *brand equity*, percebe-se o diferencial positivo na resposta do cliente sobre o conhecimento da marca e como isso é fundamental na criação e administração do *brand equity*. Entretanto, para a compreensão e análise dos pontos a serem avaliados neste artigo, algumas estruturas de conhecimento de marca em relação ao posicionamento precisam ser definidas.

O posicionamento de uma marca no mercado é uma forma estratégica de comunicação da marca com o consumidor. É através do posicionamento que a marca transmite suas características, como ela quer ser vista pelos seus consumidores. Os consumidores são facilmente influenciados por fatores culturais, pessoais, sociais e psicológicos na hora da compra. Nesse sentido, para descobrir a vontade do consumidor, as marcas começam a criar uma gestão de posicionamento e passam a ter foco na necessidade do consumidor e no processo de decisão de compra. Através do posicionamento, uma nova preocupação e novas estratégias de mercado surgem, pois, além da venda do produto, as empresas agora passam a se preocupar com o cliente e fazer com que ele compre os seus produtos e não os da concorrência (AMORIM, 2014 *apud* SILVEIRA, 2016).

Nesse sentido, como o próprio nome dá a entender, posicionamento é uma forma da marca conquistar um lugar na mente dos consumidores, de modo com que eles se identifiquem com a mensagem da marca. A forma como as marcas se posicionam em determinadas situações interfere na percepção da marca pelos consumidores e faz com que a marca se diferencie de outras no mercado.

O posicionamento fará a mente considerar uma decisão de compra. A marca exige diferenciação autêntica para que o espírito humano confirme a decisão. Finalmente, o coração levará um consumidor a agir e tomar uma decisão de compra (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 42).

Com a chegada do marketing 3.0, as empresas passaram a ter como base suas missões, valores e visões, com o intuito de resolver os problemas da sociedade. Os consumidores não são tratados apenas como consumidores, eles passaram a ser tratados como seres humanos completos, que buscam cada vez mais soluções para os problemas sociais, e marcas que se posicionam a favor, com o objetivo de ajudar a resolver esses problemas, tendem a conquistar cada vez mais os consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 21) afirmam que, dentro do marketing 3.0, “os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual”.

Em épocas de crise econômica global, o Marketing 3.0 adquire relevância ainda maior para a vida dos consumidores, na medida em que são afetados por rápidas mudanças e turbulências nas esferas social, econômica e ambiental. Doenças tornam-se pandemias, a pobreza aumenta e a destruição do meio ambiente

caminha a passos largos. As empresas que praticam o Marketing 3.0 oferecem respostas e esperança às pessoas que enfrentam esses problemas e, assim, tocam os consumidores em um nível superior. No Marketing 3.0, as empresas se diferenciam por seus valores. Em épocas de turbulência, trata-se definitivamente de um diferencial e tanto (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 5).

Nesse contexto, em 2020, as marcas começaram a enfrentar uma nova crise mercadológica, causada pela pandemia provocada pelo novo coronavírus. O vírus se alastrou rapidamente pelo mundo, causando muitas mortes. Nesse contexto, a prática do isolamento social foi adotada para tentar diminuir a disseminação do vírus (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). O cenário de isolamento afetou diretamente o funcionamento das empresas e o consumo em geral, e com isso as empresas passaram a adotar medidas e estratégias de marketing para continuar no mercado, visto que, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os setores de indústria, comércio, e serviços, em março de 2020, tiveram queda de faturamento, respectivamente, de 9.1%, 2.5 % e 6.9%.

Em épocas de impacto social, as marcas se depararam com diversos desafios diante do novo cenário mercadológico que vai surgindo. A adoção de estratégias de marketing nesse momento é crucial para a estruturação econômica e a sobrevivência das empresas. Nesse sentido, com o novo cenário mercadológico causado pela pandemia, as marcas começaram a adotar formas de posicionamento no mercado, buscando se destacar em meio à concorrência. Entretanto, nem sempre um posicionamento adotado por uma marca é visto com “bons olhos” pelos consumidores; quando uma marca decide se posicionar sobre um assunto de impacto social, deve-se levar em conta o momento delicado que a população enfrenta, e as estratégias de posicionamento devem oferecer respostas e esperança para as pessoas envolvidas com esse problema, assim, a marca consegue tocar o consumidor em um nível muito mais elevado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 5).

A pandemia do novo coronavírus foi de grande impacto para a população mundial, as medidas restritivas utilizadas para o enfrentamento do vírus transformaram a rotina das pessoas, afetando todas as áreas. Como forma de enfrentar esse cenário, as empresas passaram a utilizar o mercado digital, que já era uma forte tendência e ganhou ainda mais força nesse novo cenário mercadológico. Uma prova disso é o aumento nas lojas *e-commerce* durante o ano de 2020. Segundo pesquisa realizada pelo perfil do E-

commerce Brasileiro (2021)<sup>4</sup>, em 2020 existia mais de um milhão de lojas *on-line*, um crescimento de 9% em relação ao ano de 2019, que registrou em 2020 o maior recorde de faturamento nos últimos 20 anos.

Nesse sentido, Mercado Livre e Madero são exemplos de marcas que se posicionaram diante desse novo cenário mercadológico. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o posicionamento dessas duas marcas diante dos desafios causados pela pandemia do novo coronavírus, quais foram as estratégias utilizadas e quais foram os pontos positivos e negativos gerados diante do novo cenário. Toda a relevância do trabalho mostrará por que adotar estratégias de *brand equity* e como o posicionamento das marcas diante de uma situação de impacto social contribuiu na geração de valor das marcas para os consumidores.

### 3 POSICIONAMENTO DO MERCADO LIVRE

O Mercado Livre foi fundado em 1999 pelo argentino Marcos Galperin e pelo brasileiro Stello Tolda. Desde então, vem se consolidando no mercado. Hoje tornou-se a maior plataforma de *e-commerce* da América Latina, atualmente atuando em 18 países, sendo o Brasil o principal mercado, representando 60% do volume total segundo o *site* (MACHINE, 2021)<sup>5</sup>. A marca incentiva empreendedores a fazerem parte de seu *marketplace*, disponibilizando setores de orientação e conteúdos que ajudem os empreendedores a como atuarem dentro da plataforma para venderem seus produtos. Somente no Brasil, o *site* é o 5º mais acessado, chegando a 52 milhões de visitantes por mês, além disso, a marca está na 8ª colocação dos aplicativos mais baixados e na 9ª posição dos usuários mais ativos (MERCADO LIVRE, s.a.)<sup>6</sup>.

Dentro do *marketplace*, a marca explorou diferentes setores a fim de solucionar problemas de seus consumidores e facilitar a administração dos empreendedores dentro da plataforma. Para o setor de pagamentos, a marca desenvolveu o Mercado Pago, que facilitou para os comerciantes que vendem através do Mercado Livre, para que pudessem

---

<sup>4</sup> Redação E-Commerce Brasil. Primeiro trimestre de 2021: vendas no e-commerce têm alta de 57,4% em comparação ao mesmo período de 2020. **E-commerce Brasil**. 28 abr. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/primeiro-trimestre-de-2021-vendas-alta-de-57/>. Acesso em: 06 out. 2021

<sup>5</sup> Equipe Machine. A história do Mercado Livre. **Machine**. 20 jan. 2021. Disponível em: <https://machine.global/historia-mercado-livre/>. Acesso em: 10 out. 2021

<sup>6</sup> Mercado Livre. **Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre**. s.a. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/>. Acesso em: 10 out. 2021

receber tanto *on-line* como presencial, através de uma maquininha própria. O setor de envios também foi explorado, e com isso surgiu o Mercado Envios, que otimizou as vendas, facilitando as formas de envio para os consumidores. O setor de publicidade foi explorado através do Mercado Livre Ads, que facilitou o processo de divulgar os produtos dos anunciantes dentro da própria plataforma do Mercado Livre. E, diante de todos esses benefícios, o Mercado Livre lançou ainda o Mercadoshop, que permite que o vendedor tenha seu próprio *e-commerce* fora do marketplace, vinculando-o ao Mercado Livre e tendo seus produtos divulgados em ambas as plataformas (MACHINE, 2021)<sup>7</sup>.

Nesse contexto, o Mercado Livre é um exemplo de marca que cria estratégias assertivas no gerenciamento de seu *brand equity*, pois levam sua cultura e princípios como base na criação de tudo que fazem. Segundo a marca, seus princípios são: criar valor para os usuários, empreender assumindo riscos, executar com excelência, competir em equipe para ganhar e dar o máximo se divertindo” (MERCADO LIVRE, s.a.)<sup>8</sup>. Tendo como base esses princípios, a marca direciona sua equipe na criação de estratégias para atingir e fidelizar seus consumidores, princípios esses que são uma forma da marca se posicionar no mercado transmitindo para seus colaboradores e consumidores sua mensagem de como quer ser vista no mercado e a partir de que ponto deve-se criar suas estratégias.

Ou seja, durante toda sua trajetória, as estratégias criadas pela marca são voltadas sempre a solucionar os problemas de seus consumidores. O *brand equity* da marca é muito forte, grande parte de seus consumidores são fiéis e sempre procuram a marca; reflexo dessa fidelização é o grande crescimento da marca ao longo dos anos.

Segundo a revista Forbes<sup>9</sup>, em 2020, no fim de março a marca contava com 68,9 milhões de usuários ativos, um crescimento de 61,6% em 12 meses, enquanto o número de vendedores dentro da plataforma superou um milhão. Parte desse crescimento se deu ao grande aumento na procura por plataformas de *marketplaces* durante a pandemia; devido às limitações de tráfego de pessoas e o fechamento das lojas físicas, empreendedores passaram a buscar alternativas para venderem seus produtos, aumentando assim a procura por *marketplaces* e *e-commerces*.

---

<sup>7</sup> Op. cit.

<sup>8</sup> Op. cit.

<sup>9</sup> FORBES. **Receita do Mercado Livre mais que dobra no 1º trimestre, na esteira da pandemia.** 05 mai. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/05/receita-do-mercado-livre-mais-que-dobra-no-1o-trimestre-na-esteira-da-pandemia/> Acesso em: 13 out. 2021.

Entretanto, o grande aumento de usuários e vendedores na plataforma deve-se também às estratégias de marketing desenvolvidas pela marca, logo no início da pandemia causada pelo novo coronavírus. Uma dessas estratégias foi a troca da logomarca da empresa com o objetivo de conscientizar as pessoas na prevenção contra a COVID-19. A logo da marca era representada por um aperto de mãos muito característico, que representava um cumprimento entre os empreendedores e a plataforma, assim, como uma das medidas de prevenção é o distanciamento social, logo no início da pandemia, a marca trocou seu logotipo para um cumprimento de cotovelos, com o *tagline* “juntos. De mãos dadas, ou não” (MEIO; MENSAGEM, 2020)<sup>10</sup>.

Imagem 1 - Logo Mercado Livre<sup>11</sup>



A escolha da marca em trocar seu logotipo é uma estratégia da marca de se posicionar diante dessa situação de impacto social. A marca faz uso do seu logotipo, que é a “face” da empresa no mercado, para demonstrar seu apoio aos consumidores em meio à crise sanitária. A estratégia do Mercado Livre é um exemplo muito claro de gerenciamento de *brand equity*, os sentimentos gerados pela marca nos consumidores, ao fazer com que eles percebam que a marca está preocupada com a situação, gera uma relação de confiança e credibilidade. A credibilidade é um dos pontos importantes para a criação de uma marca forte. “Credibilidade significa os consumidores verem a empresa ou organização por trás da marca como competente no que faz, preocupada com seus clientes e simpática” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 55).

<sup>10</sup> Meio&mensagem. **Mercado Livre solta as mãos e muda logo**. 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/03/17/em-tempos-de-pandemia-mercado-livre-solta-as-maos-e-muda-logo.html> Acesso em: 17 out. 2021.

<sup>11</sup> ALONSO, Adonis. Empresas responsáveis em meio à pandemia de coronavírus. **29 Horas**. 20 mar. 2020. Disponível em: <http://29horas.com.br/site/negocios/empresas-responsaveis-em-meio-a-pandemia-de-coronavirus/> Acesso em: 28 out. 2021.

Nesse sentido, além da mudança em seu logotipo, o Mercado Livre criou uma página dentro da plataforma, especificamente para orientar seus consumidores com todas as medidas de segurança tomadas pela empresa para enviar os produtos e como seus consumidores devem receber os produtos, tomando todos os cuidados de higiene (MEIO; MENSAGEM, 2020)<sup>12</sup>. Essas estratégias feitas pelo Mercado livre mostram ao consumidor que a marca não está apenas querendo vender seus produtos, está preocupada também com as pessoas, gerando assim respostas positivas dos consumidores, aumentando a proximidade com a marca e tornando-a presente em suas memórias, aumentando o *brand equity* da marca.

Brand equity baseado no cliente ocorre quando o consumidor tem alto grau de lembrança de marca e familiaridade com ela e retém na memória algumas associações fortes, favoráveis e exclusivas. Em alguns casos, apenas a lembrança de marca já é o suficiente para resultar em respostas mais favoráveis do consumidor (KELLER E MACHADO, 2006, p. 42).

Com essas estratégias tomadas, o *brand equity* da marca teve um grande aumento, prova disso é seu grande crescimento no último ano. Segundo a revista Negócios (2021)<sup>13</sup>, de janeiro a setembro de 2020 a marca já contava com 112,5 milhões de usuários ativos e um volume de vendas de US \$14,36 bilhões, 42% a mais em relação ao ano anterior. Ainda segundo a revista Negócios, a marca tornou-se grande competidora de grandes empresas globais como Amazon e Alibaba, o que chamou a atenção de novos investidores para a marca.

#### 4 POSICIONAMENTO DO GRUPO MADERO

O Grupo Madero foi fundado em 2005 pelo chef e empresário Junior Durski, que rapidamente conquistou os clientes com a proposta de entregar uma comida saborosa e saudável. O sucesso foi tão grande que o Grupo Madero tornou-se referência no setor

---

<sup>12</sup> MEIO&MENSAGEM. **Mercado Livre solta as mãos e muda logo**. 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/03/17/em-tempos-de-pandemia-mercado-livre-solta-as-maos-e-muda-logo.html> Acesso em: 10 out. 2021.

<sup>13</sup> ESTADÃO CONTEÚDO. Com pandemia, Mercado Livre se transforma em gigante das compras. **Época Negócios**. 10 jan. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/01/com-pandemia-mercado-livre-se-transforma-em-gigante-das-compras.html> Acesso em: 28 out. 2021.

alimentício, contando com mais de 200 restaurantes espalhados pelo Brasil e presente em mais de 70 cidades (GRUPO MADERO, s.a.)<sup>14</sup>.

Além da famosa hamburgueria Madero, o grupo conta com outras marcas, como o restaurante Durski, que tem em seu cardápio pratos de alto padrão gastronômicos, e a marca Jerônimo, que é uma hamburgueria de espaço otimizado de sanduíches com um tíquete médio 40% menor do que o Madero. Além disso, o Jerônimo Ice conta com uma variedade de sorvetes e *milkshakes* em seu cardápio, e o Madero Grill e Salad oferece cortes de carnes, diversos pratos de saladas e cardápio vegetariano. Ainda, o Madero Chicken conta com o famoso frango no balde e diversos outros pratos com frango, e o Madero Café, que é uma opção para cafés, tortas, sanduíches e salgados. Pensando em otimizar e facilitar o acesso aos consumidores, o madeiro lançou o Eco Parada Madeiro, que está presente nas rodovias do Brasil, oferecendo esses seis restaurantes em um só (GRUPO MADERO, s.a.)<sup>15</sup>.

A história da marca surge com o sonho do proprietário Junior Durski em empreender envolvendo sua paixão por hambúrgueres. Junior, antes de abrir o primeiro restaurante, viajou pelo mundo buscando referências para criar o burger que hoje se tornou referência no Brasil, como um dos melhores hambúrgueres do país. A marca buscou sempre ser muito transparente ao transmitir seus valores e sua missão, que são: promover para todos os públicos com os quais se relaciona, internos e externos, uma experiência de bem-estar e de conexão direta com o melhor da vida (GRUPO MADERO, s.a.)<sup>16</sup>.

Nesse contexto, a marca conquistou seus consumidores pela qualidade de seus produtos e pela transparência que a marca transmite, isso se deve a estratégias de marketing desenvolvidas pela marca, para mostrar para seus consumidores todo o processo e a dedicação que a marca tem para entregar seus produtos com qualidade. Entretanto, durante o período da pandemia, o Grupo Madero tem realizado algumas ações que indicam um posicionamento frente à situação global, o que não foi bem-visto aos olhos de grande parte de seus consumidores.

Logo no início da pandemia, o fundador do Madero, Junior Durski, pronunciou-se sobre as medidas de contenção do vírus tomadas pelo governo, em vídeo publicado em

---

<sup>14</sup> Grupo Madero. **Histórico do madero**. 2021, s.a. Disponível em: <https://www.grupomadero.com.br/#capillarity> Acesso em: 10 out. 2021.

<sup>15</sup> Grupo Madero. **Histórico do madero**. 2021, s.a. Disponível em: <https://www.grupomadero.com.br/#capillarity> Acesso em: 13 out. 2021.

<sup>16</sup> Ibidem, ibid.

suas redes sociais. Segundo a revista IstoÉ (2020)<sup>17</sup>, no vídeo Júnior se diz ser contrário às medidas tomadas para a prevenção e contenção do novo coronavírus, alegando que o Brasil não deveria aplicar as medidas de isolamento social e *lockdown* pois o país não deveria parar por um pequeno grupo de pessoas que morreriam pelo vírus, “vão morrer 5 mil pessoas pelo coronavírus e nós não podemos evitar, não tem como fechar tudo e se esconder do inimigo e não trabalhar”.

Nesse sentido, no vídeo, Junior alega ainda que, se o Brasil adotar as medidas de segurança de contenção do vírus, o país não aguentaria e sofreria com desemprego e as pessoas morreriam de fome. O posicionamento do proprietário rapidamente se espalhou na mídia, gerando diferentes opiniões, sendo a maioria contrária ao posicionamento. A repercussão foi tão grande que no dia seguinte o proprietário postou um outro vídeo em suas redes sociais, desculpando-se e dizendo que foi “mal interpretado”, porém defendendo novamente seu posicionamento contra as medidas tomadas pelo governo (ISTOÉ, 2020)<sup>18</sup>.

Ou seja, o posicionamento do fundador diante desse assunto tão delicado foi recebido de forma muito negativa pelos seus consumidores, levando grande parte a não comprar mais seus produtos e frequentar seus restaurantes, o que resultou em uma grave crise financeira para a empresa. Segundo a Revista Estado de Minas (2020)<sup>19</sup>, em uma entrevista à rádio Bandnews FM, o empresário relatou que em um de seus restaurantes em Curitiba-PR, antes do início da pandemia, costumava receber 400 pessoas por dia; após o início da pandemia, passou a receber 30 clientes por dia.

Segundo a revista ND+ (2021)<sup>20</sup>, a crise foi tão grande que, em nota divulgada pela administração da empresa no dia 24 de junho de 2021, o grupo diz que não tem garantias de que a empresa irá conseguir honrar suas dívidas em curto prazo. Em

---

<sup>17</sup> DA REDAÇÃO. Dono do Madero diz que o Brasil não pode parar por ‘5 ou 7 mil mortes’. **IstoÉ** 24 mar. 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/dono-do-madero-diz-que-brasil-nao-pode-parar-por-5-ou-7-mil-mortes/>. Acesso em: 10 out. 2021.

<sup>18</sup> DA REDAÇÃO. Dono do Madero se desculpa por declarações, mas volta a criticar isolamento: ‘É bom para os ricos’. **IstoÉ** 25 mar. 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/dono-do-madero-se-desculpa-por-declaracoes-mas-volta-a-criticar-isolamento-e-bom-para-os-ricos/>. Acesso em: 10 out. 2021.

<sup>19</sup> ESTADO DE MINAS. **Dono do madero se surpreende com queda nas vendas durante pandemia**. 16 mai. 2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/16/internas\\_economia,1147990/dono-do-madero-se-surpreende-com-queda-nas-vendas-durante-pandemia.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/16/internas_economia,1147990/dono-do-madero-se-surpreende-com-queda-nas-vendas-durante-pandemia.shtml) Acesso em: 13 out. 2021.

<sup>20</sup> REDAÇÃO ND. Queda nas vendas e dívidas podem levar Grupo Madero à falência. **ND+**. 26 jun. 2021. Disponível em: <https://ndmais.com.br/economia-brasileira/queda-nas-vendas-e-dividas-podem-levar-grupo-madero-a-falencia/> Acesso em: 28 out. 2021.

complemento, a administração informa no texto que diante desses resultados o grupo pode decretar falência.

Nesse contexto, a forma como o proprietário se posicionou diante dessa situação de impacto social foi de contrapartida ao que as pessoas pensam sobre o novo cenário causado pela chegada da pandemia do novo coronavírus. O novo cenário trouxe humanização das relações comerciais, e a sensibilidade diante de crises como essa é essencial na hora de expor o posicionamento de uma empresa. A imagem que a marca constrói na mente dos consumidores interfere diretamente no *brand equity* da marca, porque todo o contato que o consumidor tem com a marca fica em sua memória, seja ele positivo ou negativo.

Imagem de marca pode ser definida como percepções de marca refletidas pelas associações de marca guardadas na memória do consumidor. Em outras palavras, associações de marca são os outros nós de informação ligados ao nó da marca na memória e contêm o significado da marca para os consumidores (KELLER, 2006, p. 42).

Nesse sentido, o posicionamento que o dono do Madero tomou ficará gravado na memória dos consumidores que não concordaram com ele, levando esses consumidores a não consumirem mais os produtos da marca passando a não ser uma preferência no ato da compra. Assim, percebe-se que o *brand equity* da marca não aconteceu, visto que o posicionamento tomado pelo dono da marca não agradou a maioria de seus consumidores, ou seja, não agregou valor algum à marca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal analisar a importância de um posicionamento diante de uma crise de impacto social e como isso interfere no *brand equity* da marca.

A partir da base teórica, é possível compreender o que é uma marca e os diversos fatores que precisam ser levados em consideração em seu desenvolvimento. Para construir uma marca forte, o posicionamento e os valores precisam ser bem definidos, para que seus consumidores e colaboradores entendam a mensagem que a marca quer transmitir e com qual imagem quer ser vista no mercado. Ter um posicionamento bem definido auxilia na criação de estratégias para gerar valor a marca. *Brand equity* é o valor

agregado à marca, é o que a torna presente na mente dos consumidores, criando uma relação de fidelidade.

O Mercado Livre é um exemplo de marca que tem um bom *brand equity*, sempre cria estratégias pensando em seus consumidores aumentando a relação entre marca e o consumidor. Durante a pandemia, as medidas e estratégias tomadas tiveram uma ótima aceitação por parte dos consumidores, isso porque a marca se posicionou a favor de ajudar os consumidores a enfrentarem esse momento delicado. Diante do posicionamento, os consumidores se sentiram acolhidos pela marca, e isso aumenta a relação com o consumidor, tornando a marca presente em suas memórias. A construção da imagem da marca na mente do consumidor leva à fidelização, consequentemente aumenta seu *brand equity*, pois os consumidores passam a preferir a marca no ato da compra.

Em contrapartida, o caso do Grupo Madero é um exemplo de como uma empresa não deve se posicionar diante de uma crise de impacto social. O posicionamento do proprietário não demonstrou empatia e respeito com as pessoas que estavam sofrendo com o vírus, logo teve uma aceitação negativa da parte de seus consumidores em relação à marca. Essa rejeição dos consumidores diante do posicionamento mostra como um posicionamento errado de uma empresa coloca em risco todo o *brand equity*. Levando em conta que a imagem da marca na memória dos consumidores é construída durante todo o contato do consumidor com ela, o contato negativo do consumidor com a marca – no caso do Madero, o seu posicionamento – fica marcado na memória do consumidor, interferindo diretamente na preferência no ato da compra.

Assim, é possível concluir que um posicionamento diante de uma situação de impacto social é muito importante para gerar valor para marca, porém, para que o posicionamento seja aceito por seus consumidores, deve ir ao encontro de uma solução para os problemas enfrentados no momento; entretanto, se o posicionamento vai contra a solução desses problemas, a aceitação pode ser negativa, trazendo sérios riscos para o futuro da marca. Compreendemos também a importância de construir uma marca forte a fim de destacá-la em meio à concorrência, que está cada vez mais crescente. Uma marca com seus valores e posicionamento bem-definidos e que vão ao encontro dos interesses do público certamente ganhará mais espaço na mente do consumidor, o que torna a marca forte.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas: *brand equity* gerenciando o valor da marca.** 14ª ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 1998.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definitions of Marketing.** AMA, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas** São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVERA, C. O. **Documentos científicos:** orientações para a elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Fortaleza: UFC, 2016.

TELLES, R. **Posicionamento e Reposicionamento de Marca.** Tese de Doutorado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

WHEELER, A. **Design de Identidade da Marca.** Porto Alegre: Bookman, 2012.