

**VALOR DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O BRAND EQUITY E  
BRAND VALUE DA MARCA MAGAZINE LUIZA**

**Dheniffer dos Santos Vieira**  
**Caroline Elise Schnack**

**RESUMO:** Este trabalho procura identificar como as estratégias de marketing da empresa Magazine Luiza, afetaram positivamente o seu valor de marca. O estudo de caso se baseia em cima da proposta de transformação digital total da companhia, sendo que, os pontos a serem debatidos sobre sua estratégia, foram disponibilizados como referencial teórico pela própria marca. A análise busca identificar diferentes tipos de ações de marketing realizadas pela empresa, visando sua transformação digital e elevaram o seu valor de marca em poucos anos, inclusive no mercado financeiro. Em adição para fundamentar o estudo de caso, foram utilizados autores como Kotler (2000) sobre marketing estratégico, Kepferer (2003) e Louro (2000) para fundamentar os conceitos de valor de marca, Bassat (1999) e Feldwick (1996) para fim de discorrer sobre a origem das marcas em seu período inicial, Gardner e Levy (1955) também foram fundamentais na linha histórica. Autores como Aaker (1991), Honorato apud Drucker (2004), Armstrong (2007), Keller e Machado (2015), Morgan (2000), entre outros, também fazem parte do referencial teórico deste artigo. Assim como, foi necessário a realização de análises dos relatórios financeiros e estratégicos da Magazine Luiza para entendimento do histórico da empresa. Incluindo relatos a partir da abertura de seu capital em 2011, focando nos dados de 2015 a 2019 para formação da análise neste artigo. Entre os números avaliados estão balancetes trimestrais e relatórios oficiais da Bovespa/BM&F. Possuindo como foco compreender e analisar as ações de marketing que impactam na construção do valor da marca até o momento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Valor de marca; Brand equity; Brand value; Magazine Luiza.

## 1. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre “imagem da marca” surgiram pelas pesquisas de Gardner e Levy em 1955. Os escritos dos autores mostram o conceito das marcas, mas apesar de seus esforços, a literatura foi considerada insuficiente no âmbito profissional. Especificamente na área de marketing, até a década de 1980, o conceito necessitava de formas mais adequadas de análise e mensuração. A partir deste ponto, caracterizou-se o início do processo para distinção entre o valor da empresa no mercado financeiro (*brand value*) e, o valor da imagem da *marca* (*brand equity*) (FELDWICK, 1996).

Dentro desse contexto, o presente estudo de caso visa responder a seguinte pergunta: como a estratégia de marketing resgatou a empresa Magazine Luiza da falência, em apenas 4 anos?

Como objetivo de pesquisa, esse trabalho busca identificar as principais ações de marketing expostas pelo Grupo Magazine Luiza, voltadas para construção da sua própria imagem de marca. Além de identificar as campanhas de marketing gerada pela empresa, esse estudo procura em seus objetivos específicos relacionar os principais pontos de interação entre a marca, seus colaboradores e seu consumidor final. Identificar também como as estratégias de marketing da marca Magazine Luiza impactaram no comportamento do cliente e na percepção do mercado financeiro, e ainda, analisar o caso por meio dos conceitos apresentados.

Foram utilizados como fonte os relatórios diretos fornecidos na área de relacionamento com o investidor, onde a marca detalha todo investimento financeiro necessário para a evolução da sua imagem, possuindo como objetivo a associação como empresa que prioriza melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio da tecnologia.

A metodologia utilizada para este trabalho caracteriza como uma pesquisa exploratória, sendo assim, foi necessário o entendimento de diversas ações de gestão de marca a partir da abertura de capital da empresa em 2011.

Antes de 2016, a companhia construiu uma base sólida por meio de sua história, incluindo campanhas comunitárias que valorizavam a comunidade onde foi

fundada. Estes pontos são importantes para criar um vínculo com o consumidor, contribuindo para o desenvolvimento da imagem da empresa Magazine Luiza, sendo uma vantagem competitiva intangível para marca, diante da concorrência no setor de varejo.

A pesquisa se justificada ao apresentar os conceitos, origem e os tipos de valor referente a marca na fundamentação do tema, conectando às referências a uma rede varejista de eletrônicos, móveis e produtos domésticos de modo geral, possuindo como base o interesse pessoal da autora.

Na circunstância em que se encontra, a pesquisa se justifica mercadologicamente, destacando a importância do fortalecimento da imagem da marca para uma possível valoração da empresa diante do mercado, seja pela percepção do consumidor (*brand equity*) ou pela percepção dos investidores (*brand value*), podendo compor um conceito aplicado às marcas de diversos segmentos.

Partindo da ótica acadêmica, esse trabalho visa compreender e analisar como a relação da marca com o consumidor impacta diretamente em sua relação com os investidores, ou seja, entender como o mercado financeiro absorve as ações de marketing focadas no desenvolvimento da cultura e da imagem de uma empresa como marca.

A abrangência gerada por meio deste estudo de caso, valida a possibilidade de crescimento de uma empresa por meio das suas estratégias de marketing, servindo como exemplo para pesquisas nas áreas de marketing, gestão de marca e planejamento estratégico.

## **2. MARCA**

### **2.1 ORIGEM E CONCEITOS**

A história do conceito de marca é muito anterior ao que se estuda atualmente. Apesar da grande visibilidade nos últimos 20 anos, a sua origem deu-se início em 700 a.C, na Lídia. Nessa época, a função da marca tinha como objetivo atrair possíveis consumidores aos estabelecimentos dos mercadores. Por meio

sonoro, anunciavam os benefícios dos produtos e serviços oferecidos no local. Na Roma antiga, foi onde surgiram os primeiros indícios da utilização de símbolos para diferenciar os produtos de cada mercador (Bassat, 1999).

Segundo a Associação Americana de Marketing [*AMA - American Marketing Association*], o conceito de marca propõe que a mesma seja composta por uma combinação de é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou da utilização isolada dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes (AMA, 1960, p.91).

Telles, Renato (2004, p.31) refere-se a marca como “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”.

Em 2015, Keller e Machado, incorporam um significado que pode causar grande impacto sobre a perspectiva do relacionamento entre a marca e seu consumidor. Afirmam que este vínculo pode ser considerado até mesmo um pacto. Os consumidores oferecem sua confiança e fidelidade acompanhadas de um acordo explícito de que a marca se comportará de certa maneira e lhes proverá utilidade por meio do funcionamento consistente do produto, além de preço, promoção, ações e programas de distribuição adequados (KELLER E MACHADO, 2015).

Engana-se quem acredita que o desenvolvimento e gestão de marca se torna algo superficial, voltado apenas para cores e designs. Este pensamento pode causar uma redução significativa a vida da sua marca. Para Kotler e Pfoertsch (2008), qualquer companhia que pretenda realmente tirar proveito de suas marcas como instrumentos estratégicos precisa estar preparada para se dedicar a um significativo montante de análise de marketing e planejamento de marca [...] (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 81).

É fundamental ressaltar que uma marca pode ser registrada, reconhecendo todos os elementos estratégicos desenvolvidos para sua criação. O registro de uma marca garante a exclusividade das características do seu produto e

também da empresa como um todo, oferecendo proteção perante a lei. Segundo Keller e Machado (2015), uma marca pode permitir a obtenção de direitos de propriedade intelectual para seu proprietário. Fator importante para possibilitar o crescimento da empresa e a tranquilidade do proprietário, diante de cópias ou fraudes que possam aparecer.

Tendo em vista que o objetivo da gestão de marcas é realizar a sua comunicação com o público-alvo, as ações de marketing devem focar na entrega da mensagem. Por meio de canais de comunicação pessoais e não pessoais, no qual a empresa possui o controle, como por exemplo um site institucional de sua propriedade. As mensagens para comunicação de marca são caracterizadas principalmente por carregarem o propósito da empresa (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Para Souza e Nemer (1993), as estratégias de marketing “[...] visam fazer com que o consumidor associe a marca com uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes.” Em adição, Zeithaml (1988), enfatiza ser a marca um dos aspectos imprescindíveis para a construção da percepção de valor pelo ponto de vista do consumidor [*brand equity*]. Frisando que as ações de marketing devem seguir de forma compatível, com as associações pertencentes à marca. Sendo que, ultrapassam os atributos do produto, e integram aspectos sociais, culturais, de status ou emocionais, intangíveis ao consumidor, mas de grande força em seu subconsciente no momento de decisão sobre a aquisição de um produto ou serviço.

Estabelecer vínculo entre marca e consumidores, declara que uma marca representa a promessa da empresa de entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços, afirmam Tarsitano e Navacinsk (2004). O conjunto de características, sentimentos e valores geram percepções que possibilitam conectar à marca ao consumidor, ultrapassando o custo do produto percebido, envolvendo-a de valor, criando um sentido além dos benefícios funcionais percebidos, por meio dessas ações realiza-se o desenvolvimento do *brand equity* (PINHO, 1996, p.47).

## 2.2 CONHECENDO O CONCEITO DE MARKETING

A questão básica da gestão de marketing é identificar ou desenvolver ofertas aos seus diferentes mercados. Assim, pode-se pensar em termos de um processo de marketing com três objetivos, que são: criar ou identificar valor, desenvolver e entregar valor e alinhar pessoas aos valores (LIMA; SAPIRO; VILHENA; GANGANA, 2007).

A gestão de marketing exige inteligência de negócio para moldar as empresas ao seu mercado, conforme a evolução tecnológica, social e comportamental da comunidade. Prezar pelo bom relacionamento com todos os públicos de interesse como: colaboradores, clientes, concorrentes e fornecedores, irá garantir o alcance aos três objetivos supracitados (LIMA; SAPIRO; VILHENA; GANGANA, 2007).

Segundo Kotler (2000), público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que possa ter algum impacto na capacidade da empresa ou organização para atingir seus objetivos. Pode-se considerar, para efeito de gestão de marketing, mercados de produtos ou serviços, essa nomenclatura inclui o mercado consumidor, o mercado de mão de obra ou o mercado de acionistas.

Para Echentille (2006), não faz sentido ter um produto ou serviço que ninguém conhece. Na verdade seu produto pode até não ser o melhor do mercado, mas se você transmitir a mensagem certa, da forma certa, para as pessoas certas, pode vencer seus concorrentes. Essa realidade cria oportunidades estimulantes.

O marketing é uma ferramenta estratégica. Possui importante função no crescimento dos negócios, voltada para o posicionamento mercadológico da empresa. A estratégia de marketing tem posto fundamental para contribuir na percepção de valor de um público perante a marca, produto ou serviço (KOTLER e KELLER, 2006).

Conforme Drucker (2004, p. 03)

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso da empresa não é determinado pelo produto e sim pelo consumidor.”  
(DRUCKER, 2004, p. 03, *apud* HONORATO).

Por meio de um bom planejamento é possível gerar oportunidades, desenvolvendo ou ajustando o objetivo principal da marca dentro do segmento de mercado almejado, visando que o consumidor se identifique com a personalidade que lhe foi apresentada, assim, a sua percepção de valor é aumentada (HONORATO, 2004).

### 2.3 VALOR DE MARCA

Existem diferentes abordagens para *brand equity* e dois caminhos para o seu estudo e valoração. Segundo Morgan (2000), a mensuração de valor de marca denomina-se *brand value* e é orientada para contabilidade. Para Wood (2000), a análise é focada na empresa, ambas são definições que consideram a marca como um ativo a ser gerido no mercado.

Diferente da primeira abordagem, o marketing lida com o valor de marca orientado ao consumidor, nomeado como *brand equity*. Esse segundo modo de avaliação é baseada no cliente, não está fundamentada na perspectiva dos proprietários da empresa, está baseado nos clientes que irão garantir os fluxos futuros de receita. Considera-se, nessa segunda abordagem, a perspectiva onde o *brand equity* está ligado à identificação com o consumidor, à qualidade superior, à afinidade entre consumidor e marca, e à lealdade na compra por meio da diferenciação (FRANÇOIS, MACLACHLAN, 1995; MORGAN, 2000; FELDWICK, 2002).

Segundo Feldwick (2002), a marca pode ser incluída como um ativo intangível no balanço da empresa. Possibilita o valor adicional no fluxo de caixa, disponibilizando a opção de venda da empresa sob a marca em relação à venda sem marca. Essa consideração é essencial para Morgan (2000), pois gera oportunidade para preços *premium*, aumenta a participação de mercado, diminuindo os gastos com promoções, eleva o potencial de transação e pode até fornecer imunidade contra a reação ou ação dos concorrentes.

Oliveira e Luce (2011), afirmam apesar do termo valor de marca ser tradução para o português dos termos ingleses “*brand equity*” e “*brand value*”. Destaca-se autores existentes que os tratam diferentemente (ex.: FELDWICK, 1996; RAGGIO; LEONE, 2007), e outros que não trazem distinção entre os termos (ex.: SIMON; SULLIVAN, 1993; KELLER; LEHMANN, 2006; SHANKAR; AZAR; FULLER, 2007).

Atualmente, o valor de marca é reconhecido como um ativo baseado em mercado (RUST; *et al*, 2004 e SRIVASTAVA; *et al*, 1998). Para Shankar, Azar e Fuller (2007) a visão da marca necessitava ser mudada de um símbolo, de um produto para um recurso quantificável. Deste modo, surgiu o conceito de valor de marca pelo mercado, considerado como *brand equity* de um modo geral para os autores supracitados.

Para entendimento, será utilizado neste estudo de caso o termo *brand equity* para a abordagem voltada a perspectiva do cliente, como um atributo adicional ao produto e/ou serviço prestado ao consumidor. Em contrapartida, o termo *brand value* fará referência a mensuração do valor de marca orientado ao mercado financeiro. Existem essas duas formas abrangentes de se construir o valor de uma marca (RIEZEBOS, 1995).

Segundo o site Intangible Business (2009)<sup>1</sup>, especialistas em avaliação de negócios e ativos intangíveis, considera-se o *brand equity* uma variável para mensuração monetária do valor da marca e também é utilizada pela avaliação de marcas na resposta cognitiva dos clientes. À vista disso, na valoração de uma determinada marca, passa-se por uma avaliação dos clientes. A marca toma o conceito de entidade jurídica e fonte de diferenciação da oferta da empresa, segundo Chantérac (1989).

Aaker (1991), destaca à marca como sendo além de um ativo estratégico, inclui a mesma como origem principal de vantagem competitiva para uma empresa, possibilitando uma visão centrada no negócio. Sabe-se por Riezebos (1995) que a avaliação financeira pode ser mensurada por inúmeras construções financeiras, focando no resultado do *brand value*, como também existem inúmeros modelos de

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.intangiblebusiness.com/>. Acesso em: 04 de abril 2020.

avaliação de marca, como constructos de *Brand added value (BAV)*, em tradução literal significa que é um método de avaliar o alto valor agregado a uma marca.

Para Kapferer (2003), ao valor de marca, o *brand equity*, corresponde a dois fatores: com o conceito de parcela da mente do consumidor e com a distinção entre ativos da marca e valor financeiro da marca. Continuando nessa perspectiva, o ponto essencial na análise do valor da marca é a parcela que ele adquire e ocupa na mente do consumidor, chamada de “quota da mente”. O valor da marca desdobra a sua capacidade de se tornar algo único junto aos consumidores, o seu objetivo é se tornar algo significativa na cabeça do cliente.

Dessa forma, o valor da marca exige tempo inicialmente, é necessário incluir atributos tangíveis e intangíveis para basear a sua marca. Quando é fundada, vale seu custo de registro ou um pouco mais. Ao longo do tempo, vai adquirindo significado junto aos consumidores. Por exemplo, os elementos da marca vão sendo reconhecidos e se tornando alvos de associações, isso os diferencia da concorrência. Nesse processo a marca passa a ser retida na memória do consumidor com todas as associações que este lhe atribui. Nessa fase a marca passa a ser um ativo valioso para a organização à medida que passou a deter uma determinada quota da mente dos consumidores (KAPFERER, 2003).

Segundo Kapferer (2003), uma primeira visão proposta de mensuração de marcas foi o *good will*, que significa o valor de mercado da empresa, subtraído dos valores patrimoniais. Por meio desse primeiro modelo adquire-se uma evolução considerável das finanças corporativas de marca.

A medida do *brand equity* pode ser direta ou indireta segundo Louro (2000). A medida indireta está dividida em *inputs e outputs*. Os inputs refletem a gestão da comunicação, enquanto os outputs relacionam-se ao efetivo comportamento do cliente. O método direto aborda as dimensões cognitivas e afetivas do cliente através do conhecimento e das associações da marca. Essa terminologia é diferente da proposta por Keller (1993), mas a conceituação são as mesmas.

### **3. A ORIGEM DE UM LEGADO: O CASO MAGAZINE LUIZA**

Eleita pela Fast Company<sup>2</sup> como a empresa mais inovadora do Brasil<sup>3</sup>, a marca Magazine Luiza iniciou a sua trajetória em Franca, interior de SP, no ano de 1957 e possuía o nome de “A Cristaleira”. Logo na sua aquisição pela fundadora Luiza Trajano, foi lançado um concurso na rádio local da cidade para escolher o novo nome da loja. Nesse momento por meio de votação do público, a empresa foi nomeada como “Magazine Luiza” (Endeavor Brasil, 2014).

Para Aaker (1996), o valor da marca impacta tanto o valor para o cliente quanto o valor da empresa. O autor considera que o valor da marca consiste de cinco dimensões relativas à percepção do consumidor: lealdade à marca, consciência do nome, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da empresa. Nota-se que o primeiro passo para criar consumidores leais a Magazine Luiza, se deu a partir da escolha do nome da marca junto a comunidade onde foi inaugurada. O resultado do concurso mostra como desde os primeiros passos, a empresa desenvolve o valor da marca para o cliente conforme o autor cita acima.

A atual sócia majoritária da rede varejista, Luiza Helena Trajano era sobrinha da fundadora da empresa Dona Luiza. Na época com apenas 12 anos de idade, Luiza Helena deu início na sua carreira como vendedora durante as suas férias escolares, o seu objetivo era ganhar comissões para comprar presentes de natal para sua família (Endeavor Brasil, 2014).

---

<sup>2</sup> Fast Company é uma revista com um foco editorial exclusivo em inovação e tecnologia.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.fastcompany.com/company/magazine-luiza> Acesso em: 04 de abril 2020.

FIG. 1 - LUIZA HELENA TRAJANO



Fonte:

[forbes.com.br/negocios/2020/01/premios-como-o-poy-abrem-as-portas-para-as-mulheres-diz-luiza-helena/](https://forbes.com.br/negocios/2020/01/premios-como-o-poy-abrem-as-portas-para-as-mulheres-diz-luiza-helena/)

Segundo Luiza Helena, em palestra no evento da empresa Endeavor<sup>4</sup> Brasil (2014), ela é a única sobrinha e herdeira da fundadora da rede de varejo. Por esse motivo sempre esteve ao lado de Dona Luiza, vindo a assumir a presidência do grupo Magazine Luiza S.A. em 1990, após trabalhar em diversos setores do negócio da família. Durante os mais de 20 anos que esteve à frente da empresa, Luiza Helena ficou conhecida como a CEO das crises. Atualmente ela faz parte do conselho da Alta Gestão do Grupo Magazine Luiza S.A e verifica diretamente o operacional do FAQ com suas filiais.

Luiza Helena destaca ainda em sua palestra, no evento Endeavor Brasil (2014) que prioriza a comunicação em todos os níveis de gestão. Em 1981, gerenciou a inclusão dos primeiros computadores em todas as lojas da rede varejista, fez presente o slogan “fazer o futuro acontecer antes”, e a frase

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/luiza-helena-trajano/>  
Acesso em: 26 de abril 2020.

acompanha a marca desde que integraram todas as lojas por sistema de gestão quando agregaram o primeiro centro de distribuição.

Sendo pioneira no Brasil também na área de comércio eletrônico. Em 1998, juntamente com seu filho Frederico Trajano, começou o movimento de digitalização e integração de toda a rede Magazine Luiza, através da internet. Responsável por destacar a companhia no mercado eletrônico e atual *e-commerce*, onde teve o lançamento do primeiro site em 2000, segundo a própria comunicação atual da empresa.

Em continuidade ao processo de digitalização foi criada a Luizacred em parceria com o Unibanco Itaú em 2001, fornecendo a opção de cartão de crédito e empréstimos aos clientes Magazine Luiza, incluindo ofertas com parcelamento diferenciado e exclusivo para aquele que usasse o cartão próprio da empresa em suas compras. Iniciando assim, o movimento de fidelização e exclusividade para seus consumidores. Caracterizando o *brand equity* na percepção de VALENZUELA, 2006, que destaca que o *brand equity* sinaliza credibilidade, desenvolvendo a percepção dos consumidores sobre a marca e ampliando a confiança nas chamadas da marca, levando a menores custos de informação, menor risco percebido, menor custo de pensamento e maior utilidade para a marca.

Pelo *Marketing Science Institute* (1980), o valor de marca tem como definição o conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores de uma marca, distribuidores e empresa mantenedora da marca, que permite à marca obter maior volume de vendas ou maiores margens de mercado do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentável vantagem diferencial sobre os concorrentes.

Desde sua fundação, a marca foca na comunicação integrada entre lojas, clientes, fornecedores e colaboradores. Como resultado, desde 2003 a empresa ganha o título de melhor local para se trabalhar. Sendo que pela linha do tempo do seu site, neste mesmo ano, a Magazine Luiza foi a 1º rede do setor de varejo a receber o título de *Great place to Work*<sup>5</sup>.

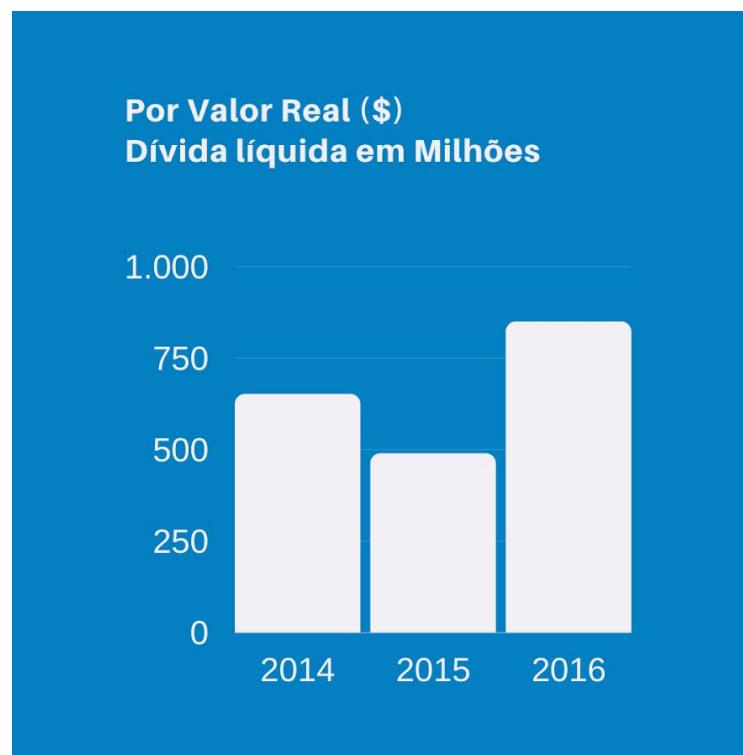
---

<sup>5</sup> O Great Place to Work é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

### 3.1 CICLOS ESTRATÉGICOS FINANCEIROS

Nesta sessão, serão pontuados os marcos estratégicos da companhia Magazine Luiza que contribuíram para sair da crise em 2016. Segundo o relatório do 4º trimestre de 2015, publicado em São Paulo, no dia 30 de maio de 2017, no portal de relacionamento com o investidor da empresa e no site da BM&FBOVESPA, a empresa alcançou uma dívida líquida de 464,7 milhões e fechou no mercado financeiro com o prejuízo líquido acumulado de R\$65,6 milhões, referente às ações MGLU3. Ao mesmo tempo, a Magazine Luiza atingiu um crescimento de 19% na loja virtual em 2015, sendo responsável por 21% do valor total das vendas do grupo Magazine Luiza S.A. (BM&FBOVESPA, 2017).

FIG.2 - EVOLUÇÃO DÍVIDA LÍQUIDA DE 2014 A 2016

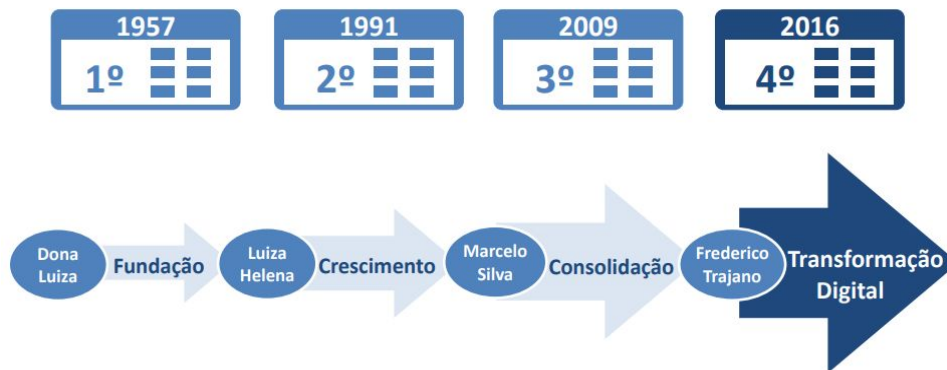


Fonte: <https://ri.magazineluiza.com.br/List.aspx?idCanal=1n8HukxZfuT4YMGisEGIAQ==&ano=2017>

Segundo o Diretor Financeiro e a Diretora de relações com os investidores, Roberto Bellissimo e Daniela Bretthauer, em 2016 a companhia projetou um novo

ciclo estratégico. Sinalizando que apesar do prejuízo do ano anterior, devido a alta da CDI e juros de antecipação, a sua presença no mercado digital estava crescendo (MAGAZINE LUIZA, 2016).

FIG.3 - REVISÃO DO CICLO ESTRATÉGICO



Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/List.aspx?idCanal=1n8HukxZfuT4YMGisEGIAQ==&ano=2016>

Os multicanais e a transformação digital eram o foco da estratégia, assim como ampliar a sua participação de mercado, fortalecer as lojas do Nordeste, manter a competitividade comercial e a visibilidade na mídia, racionalizar as despesas operacionais, foco em rentabilizar a operação de entrega e montagem, incluindo aprimorar a administração do capital de giro. O projeto foi liderado pelo antigo COO e atual CEO da Magazine Luiza, Frederico Trajano (MAGAZINE LUIZA S.A., 2016).

FIG.4 - FREDERICO TRAJANO



Fonte:

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/05/epoca-negocios-com-o-caixa-atual-aguentamos-dois-anos-de-lojas-fechadas.html>

A criação do Luiza Labs, laboratório tecnológico que ficou à frente da transformação digital da empresa, resultou em novos produtos e serviços de apoio à marca, incluindo a criação e divulgação de conteúdos nas redes sociais, como parte da estratégia de massificação do nome Magazine Luiza para as novas gerações.

Conforme Kotler; Kartajaya e Setiawan, (2010, p.9)

Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações e do marketing. As conexões entre amigos nos sites de networking social, como Facebook e o Myspace, também poderá ajudar as empresas a desenvolver insights sobre o mercado. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 9)

Em complemento, a Luiza Labs trouxe junto a estratégia de mídias sociais o desenvolvimento do canal no youtube, no qual a personagem Lu faz revisões de produtos e explica suas funcionalidades. O objetivo de aproximação do consumidor, veio em conjunto com quadros como o #LuExplica e #LuIndica, para transmitir maior credibilidade e humanização sobre a marca. (MAGAZINE LUIZA S.A., 2017)

### 3.2 OS PILARES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O momento crucial para a retomada da empresa Magazine Luiza em 2016, foi baseada na missão de sair do posto de: “Empresa de varejo tradicional com uma área digital”, para: “Empresa digital com pontos físicos e calor humano”. Seguindo esse entendimento, serão destacados os pontos que tiveram maior impacto e relevância na transformação digital da empresa, segundo a autora deste artigo. Lembrando que, além das estratégias apresentadas neste trabalho, existem outras ações importantes geridas ao longo dos anos pela empresa Magazine Luiza S.A. e as mesmas possuíram papel essencial na construção da marca.

FIG. 5 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Fonte: <https://ri.magazineluiza.com.br/List.aspx?idCanal=1n8HukxZfuT4YMGisEGIAQ==&ano=2017>

A LuizaLabs ficou responsável para implementar os pilares da transformação digital, são eles: Multicanalidade; Digitalização das lojas físicas; Inclusão digital; Transformação do site em uma plataforma digital e cultura digital. Dando sequência ao movimento #abraceonovo, o laboratório digital continuou com o desenvolvimento de novos produtos, serviços e benefícios para aprimorar a experiência de compra do seu cliente. A divulgação e venda por meio de multicanais faz o público-alvo manter a fidelização à marca Magazine Luiza, independente da sua preferência no modo de compra.

Para Angelo e Silveira (2001, p. 216)

O conceito de fidelização significa transformar o cliente de um comprador eventual para um comprador frequente, que retorna e divulga a empresa, criando um relacionamento de longo prazo. O cliente fiel está envolvido com a empresa, não alterando seu hábito, mantendo seu frequente consumo de produtos e marca. Este é leal à empresa em relação à marca ou produto e serviço, ampliando o relacionamento ao longo do tempo (ANGELO; SILVEIRA, 2001, p. 216).

A equipe responsável pela transformação digital desenvolveu um perfil no site Medium<sup>6</sup> para compartilhar suas pesquisas sobre “Gente, inovação e código”. Nessa mesma linha, o BOB é um dos principais projetos do setor, uma aplicação de Big Data que mudou a forma de trabalhar com conteúdo customizado no Magazine Luiza, alavancando as vendas por meio da inteligência artificial e focando na experiência do consumidor. Hoje o Bob é responsável por toda publicidade e recomendações de produtos do [magazineluiza.com](http://magazineluiza.com), entregando sugestões de compras também por e-mails e via redes de display, fortalecendo a imagem de empresa digital e entregando o conceito completo a experiência dos clientes com o “Clube da Lu”, canal oficial de ofertas da empresa focado nas vendas pelo site e aplicativo versão mobile para IOS e android.

FIG. 6 - CLUBE DA LU



**clube da LU**

Conheça o Clube de **VANTAGENS EXCLUSIVAS** do Magalu

**AQUI VOCÊ SEMPRE ECONOMIZA!**

Olha só as ofertas que já rolaram no meu clube:

<b>SABÃO EM PÓ OMO 2KG</b> 12% OFF R\$ 14,90 R\$ 12,00		<b>IPHONE 8 APPLE 256GB</b> 10% OFF R\$ 4.179,00 R\$ 3.761,10	
<b>TV LED 40" SONY</b> 10% OFF R\$ 1.299,00 R\$ 1.169,10		<b>KIT DE POTES + PANELA</b> 13% OFF R\$ 79,90 R\$ 69,51	

Fonte: <https://especiais.magazineluiza.com.br/clube-da-lu/>

<sup>6</sup> Disponível em: <https://medium.com/luizalabs> Acesso em: 04 de abril 2020.

O Clube da Lu oferece até hoje um série de vantagens para os usuários mobile como frete grátis, promoções especiais e ofertas exclusivas. Além dos conteúdos exclusivos fornecidos em seu blog com dicas práticas, onde nomeavam as leitoras de “Magalus”. A marca também conta com um site exclusivo para o setor de casamentos, focado em facilitar todos os passos desse momento especial para os seus clientes.

O site “Quero de Casamento” é na verdade um portal para criar a sua lista de presentes *online* personalizada, para compartilhar com amigos e familiares os seus produtos favoritos, incluindo viagens ou itens dos seus parceiros no Marketplace. Assim, os próprios noivos envolvem sua rede de contatos com a marca, gerando experiências e contribuindo para a imagem de marca digital em seu ciclo de amigos. Desta forma, os convidados se tornam alvo dos anúncios da Magazine Luiza, por meio da recomendação dos noivos.

Segundo Biel (1993), o publicitário David Ogilvy chamou atenção para o conceito de imagem de marca, nos anos 50, quando declarou: “Todo o anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem de marca” (1951, in Biel, 1993, p. 178).

O magazine Luiza é referência também no setor de noivas por tornar cada momento do casamento mais próximo do convidado e dos noivos, aproximando ambos da identidade projetada pela marca em seus canais de comunicação, incluindo o atendimento multicanal.

Conforme Kotler e ARMSTRONG destacaram em 2007, a comunicação da marca deve ser estrategicamente pensada para proporcionar o entendimento da imagem que a marca, neste caso Magazine Luiza, deseja comunicar aos seus clientes e colaboradores. Visando carregar o propósito da empresa e sua identificação aos consumidores como uma “Empresa digital com pontos físicos e calor humano”.

No entendimento de Aaker e Joachimsthaler (2000), gerir a marca significa planejar e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua

comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca.

Segundo Feldwick (2002), a marca pode ser incluída como um ativo intangível no balanço da empresa, resultando na avaliação financeira de mercado pela perspectiva do consumidor (*brand equity*). A marca Magazine Luiza chegou em R\$ 731 milhões sobre seu valor de marca em 2016, segundo dados da provedora de informações financeiras Economatica. Esses números foram importantes para a empresa, consequência do foco na cultura multicanal e digital dentro de todas as unidades. Em tempos de crise a Magazine Luiza S.A. continuou investindo em televendas e pontos de lojas físicas, buscando como alvo sair de site para plataforma de vendas, expandindo seus acessos via aplicativo mobile e possibilitando acessibilidade aos seus consumidores.

O desenvolvimento do *brand equity* da marca Magazine Luiza, está ligado a estratégia de gerar identificação do consumidor com a sua imagem, criando conexão, afinidade e confiança através do processo de transformação digital. Segundo Feldwick (2002), a lealdade entre consumidor e marca é gerada por essa diferenciação, quando o cliente entende a qualidade superior que a empresa fornece e se identifica com seus propósitos.

Em 2017, a empresa entrou com o programa de integridade “Porque o certo, é o certo”, possuindo como objetivo reforçar a cultura e ética no local de trabalho. Este projeto foi baseado em cinco pilares, fazem parte deste fundamento o comprometimento da alta direção; criação de área independente e dedicada; gestão de risco; estruturação de regras e instrumentos, assim como o monitoramento contínuo. Dentre estes pontos, foram assinaladas situações inegociáveis como atos lesivos ao patrimônio da Empresa e/ou dos clientes, práticas de corrupção, conflitos de interesses, discriminação de qualquer natureza, assédio moral e sexual, destacou o vice-presidente comercial, Fabricio Garcia, em apresentação anual de resultados da companhia. (MAGAZINE LUIZA S.A., 2016)

Segundo Landor (2010), “produtos são feitos nas fábricas, mas marcas são construídas na mente”. Com 1,0% de participação de mercado no seu segmento em 2016, a Magazine Luiza fechou 2017 com todas as suas lojas digitalizadas e com

mobiliário tecnológico, garantindo que 95% de suas vendas fossem realizadas a partir do vendas mobile mesmo em suas lojas físicas, que passaram a ser lojas virtuais, como a própria empresa nomeia. A nível de *marketplace*, incluíram 30 parceiros de diversos segmentos, agregando estoques de setores da área infantil, livraria, pet shop e borracharia, os quais não vendiam anteriormente por conta própria. Essa estratégia possibilitou que a marca Magazine Luiza estivesse presente na mente do consumidor como solução para diversos setores, além do seu tradicional estoque em produtos domésticos (MAGAZINE LUIZA S.A., 2017).

Para garantir a digitalização das suas lojas, foi desenvolvido a gestão de resultados até os vendedores, através da versão vendas mobile, montador mobile, PIN PAD Mobile checkout, mobile estoquista para a equipe de Back Office e estratégia integrada entre o *On-line + Off-line*. Os pontos físicos servem como suporte para trocas e devoluções dos clientes do *e-commerce*, atingindo o total de 20% de utilização desses canais para este público. Após a execução de todas as etapas para 2017, a empresa fechou com um *Market share* de 8,06% e as vendas do *e-commerce* totalizaram 29% do faturamento da empresa. Um dos principais destaques do ano foi o crescimento de 60,9% nas vendas no *e-commerce*, evidenciado pela comparação com o crescimento do mercado virtual brasileiro, já que, segundo o e-bit, o segmento de *e-commerce* cresceu 7,5% em 2017 no Brasil (MAGAZINE LUIZA S.A., 2017).

A expansão do aplicativo Magalu para 10 milhões de *downloads*, foi consequência da estratégia de marketing que incluiu benefícios exclusivos para clientes que dessem preferência pela compra por aplicativo, como a entrega expressa em até dois dias para 10 cidades, frete grátis e navegação gratuita pelo *e-commerce*.

Conforme Cobra (2019, p.2)

“Marketing consiste em identificar necessidades e desejos em um público alvo específico com a finalidade de desenvolver produtos ou serviços que atendam essas necessidades.” (COBRA, 2019, p. 2).

Segundo o Diretor executivo da empresa Magazine Luiza, Décio Sonohara, a Logística da Magalu é um modelo de operação multicanal, “No Magalu, o que não muda é que a gente sempre muda”. O aumento na otimização na logística foi fundamental para a redução em 58% de reclamações na entrega dos produtos.

Em 2018 a empresa completou 60 anos, trazendo com essa data o reforço para associação a sua imagem como marca humanizada, destacando que seus colaboradores são o seu diferencial e também a sua maior vantagem competitiva. Segundo a Diretora executiva Patrícia Pulgas, através desta campanha, surgiu o programa de trainee, incluindo um aplicativo nomeado “portal do saber” com trilhas educativas por cargo. A campanha interna de educação e especialização dos colaboradores com o conceito “Pessoas em 1º lugar”, gerou um engajamento de 540% em uma semana, trazendo para a empresa o reconhecimento: *Great Place To Work*<sup>7</sup> e Exame Mulheres na Liderança. (MAGAZINE LUIZA, 2018)

Para Aaker (1991), as associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, teremos marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Do mesmo modo, Keller (1993) acredita que as empresas devem apostar em associações únicas no universo da concorrência e o mais fortes possíveis, de forma a serem facilmente memorizadas. As associações de marca devem estar em interação e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante. (AAKER, 1996; KELLER, 1993).

O crescimento de 55% de vendas no aplicativo Magalu e fortalecimento da marca junto aos consumidores, após todas as ações de marketing supracitadas, entre outras que não foram abordadas neste trabalho, resultaram em lucro líquido no total de 83%, segundo relatório anual MLDay publicado em dezembro de 2018. O portal do investidor da Magazine Luiza S.A. também mostra que neste mesmo ano a empresa cresceu 53,6% e fechou com 14% de *market share*, gerando em valor de

---

<sup>7</sup> O Great Place to Work é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

marca (*brand equity*) o total de 11 bilhões, referente a avaliação do mercado financeiro. (MAGAZINE LUIZA, 2018)

FIG. 7 - MARKET SHARE DE 2016 A 2018



Fonte: <https://ri.magazineluiza.com.br/>

Na perspectiva de Aaker (1991), então, o capital de marca corresponde ao conjunto dos ativos ligados ao nome e símbolos da marca, que acrescentam (ou retiram) valor, fornecido por um produto ou serviço, a uma empresa ou aos seus clientes. Sendo as maiores categorias de ativos: a autoridade da marca, a fidelidade à marca, a qualidade percebida e as associações de marca.

Devido ao seu aumento de capital tangível e intangível, em 2019 a companhia se tornou umas das mais promissoras na bolsa de valores, sendo a varejista brasileira com maior autoridade e valor de mercado. A partir do seu lançamento em oferta pública em 2011, a Magazine Luiza virou uma referência em crescimento para o setor. Entre 2015 e 2019, suas ações valorizaram mais de 18.000%, o que resulta em um fechamento no valor de marca no total de 62,7 bilhões ao final de 2019. (FORBES, 2019)

O desenvolvimento do pós-venda e qualificação do atendimento geram qualidade percebida e associações positivas para o valor da marca, questões que a companhia mantém sob tutela de Luiza Helena Trajano. A mesma destaca que o setor de SAC é o seu foco, o que trouxe bons resultados em 2019, caindo em 40% as reclamações com o Procon, reduziu em 12% no site Reclame Aqui e a pesquisa de satisfação do cliente saiu da avaliação de 64% satisfeitos para uma média de 86% de aprovação ao atendimento, incluindo todos os pontos de contato da marca Magazine Luiza, conta Fabricio Garcia para o relatório anual MLDay, Diretor de Operações & Comercial das lojas físicas (MAGAZINE LUIZA, 2019).

Segundo Aaker (1991), o ativo de autoridade designa a força da presença da marca na mente do consumidor, ou seja, a capacidade de um comprador potencial reconhecer ou recordar a marca. A qualidade percebida, por seu lado, pode ser definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade global ou superioridade de um produto ou serviço em relação à concorrência. Pontos estes que são estrategicamente calculados pela empresa Magazine Luiza, gerindo a sua comunicação e imagem de forma interligada em seus multicanais.

Para Aaker (2015), uma parte crucial da gestão de marcas como ativos envolve determinar quais associações desenvolver, criar programas que irão fortalecer essas associações e ligá-los à marca. Romper um elo de fidelidade é difícil e caro para a concorrência.

Nos canais de comunicação com os colaboradores e clientes, a marca utiliza a personagem Lu com um discurso intimista e sincero para criar empatia com o público. Em 2018 a influenciadora digital assumiu sua bissexualidade, em 2019 chamou atenção para os assédios que vinha sofrendo e em 2020 é contratada para fazer propaganda de outras marcas ou programas, como o Talk Show da Maisa Silva. Toda história da Magazine Luiza à Magalu, criou uma legião de seguidores, atualmente são 3,4 milhões apenas na conta oficial do Instagram. Pontos estes fundamentais que levarem a marca ao racking do *Interbrand*, sendo classificada entre as 50 marcas mais valiosas do Brasil em 2019.

A Lu do Magalu vem crescendo com as pessoas atentas as suas dicas de produto, serviços e aos compromissos como marca. Entre as bandeiras levantadas

pela companhia o movimento de proteção a mulher é o forte de seu discurso, desenvolvendo alguns projetos como o #EuMetoAColherSIM e “Mulheres pelo Brasil”. Ambos são alertas sobre a violência doméstica contra a mulher, ressaltando a importância da independência financeira e do empreendedorismo feminino. Este posicionamento a empresa já havia tomado a frente algumas vezes, devido ao acolhimento do público, em 2020 a Magazine Luiza se tornou oficialmente Magalu. Por fim, traz em seu site a frase de efeito “Magazine Luiza | Pra você é Magalu!”.

#### **4. CONCLUSÃO**

Por meio de pesquisa exploratória, o presente artigo pôde responder a pergunta problema proposta: “como a estratégia de marketing resgatou a empresa Magazine Luiza da falência, em apenas 4 anos?”. Para que o resultado proposto fosse alcançado, os objetivos foram definidos de maneira a guiar e limitar a pesquisa e análise deste trabalho, ao período de transformação digital da companhia, entre os anos de 2016 a 2019. Neste período, a empresa saiu de um *market share* de 1% a 14% em 2018, fechando o valor de marca em 62,7 bilhões no ano seguinte, números estes que a colocaram no ranking entre as 50 marcas mais valiosas do Brasil em 2019, segundo o site *Interbrand*<sup>8</sup>.

É importante ressaltar que, além destas estratégias de marketing supracitadas, houve muitas outras ações que não foram abordadas neste trabalho, mas que foram realizadas em paralelo na gestão de marca da empresa.

O estudo de caso mostrou que, a multicanalidade na comunicação da marca com seus colaboradores e clientes foi o principal acerto da companhia, reforçando a imagem de empresa humana, que coloca as pessoas em primeiro lugar e depois destes, a tecnologia. Por esse motivo, houve também o crescimento da personagem Lu como comunicadora oficial da marca no mundo digital, se estendendo a todas as campanhas internas e externas da empresa, com foco em criar a identificação e fidelização do público. Frisando o vínculo que a empresa possui com todos os envolvidos em cada processo. Deste modo, a Magazine Luiza se tornou uma

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/#?listFormat=sq>  
Acesso em: 12/06/2020

“empresa digital com pontos físicos e calor humano” e oficializou o seu novo slogan no site: “Magazine Luiza | Pra você é Magalu!”.

O foco em fornecer uma experiência de qualidade para os seus colaboradores e consumidores, resultou para marca em um movimento de reinvenção no meio *on-line* e *off-line*, intitulado pela mesma como fase de “transformação digital”. Por meio deste, o presente trabalho conclui que a multicanalidade na comunicação da marca foi dentre as estratégias de marketing, a principal responsável pela construção do valor de marca na perspectiva do mercado financeiro (*brand value*) e na perspectiva dos consumidores (*brand equity*).

Com a intenção de destacar a importância do marketing e da publicidade na construção financeira de uma marca, o conteúdo sobre o estudo caso de valor de marca da Magazine Luiza, visa acrescentar por meio deste trabalho a pesquisas futuras sobre *brand equity* e *brand value*. Considerando a relevância das estratégias de marketing para escalar um negócio de forma tangível e mensurável, independente do setor que atua ou do público que deseja atingir. Mais estudos podem ser realizados sobre como uma marca pode se reinventar por meio da tecnologia e digitalização, assim como a criação de boas experiências por meio de multicanais, sejam de atendimento, suporte, venda ou logística.

Marcas que demonstram como os sonhos dos seus clientes e colaboradores são importantes para a realização do seu propósito tendem a crescer, conforme foi verificado através das ações analisadas neste trabalho. Estes temas possibilitam diferentes abordagens em questão às oportunidades que podem ser criadas por meio da inovação e da crise, principalmente quando utilizadas de forma estratégica e consciente para todos os canais da marca.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D., (1991). **Managing Brand Equity** - Capitalizing on the value of a brand name, New York: The Free Press.

AAKER, D. **On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

AAKER, D. **Marcas: brand equity**, gerenciando o valor da marca. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

AMA. **American marketing association's dictionary**. Disponível em: < <http://www.marketing power.com./mg-dictionary>> Acesso em: 22 jan. 2008.

BASSAT, L., (1999). **El libro rojo de las marcas**. Como construir marcas de êxito, Madrid: Espasa.

BRASIL, ENDEAVOR. **Luiza Helena Trajano: empreender, empoderar e alcançar**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/luiza-helena-trajano/> > Acesso em: 28 de abr. 2020.

CHANTÉRAC, V., (1989). **La marque à travers le droit**. In: KAPFERER, J. N., THOENIG, J. C. (Eds.). *La marque moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*. Paris: McGraw-Hill, p. 45-90.

COBRA, Marcos. **Maketing, de serviços financeiros**. São Paulo: Senac São Paulo, 2019.

ECHENTILLE, L., (2006). **Marketing Inteligente: tudo o que você precisa saber para ser bem sucedido**. São Paulo: Futura, 2006. 208 p.

FAST COMPANY. **Fast Company Magazine**. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/company/magazine-luiza> Acesso em: 04 de abril 2020.

FELDWICK, P. **What is Brand Equity Anyway, and how do you Measure it?** Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/147078539603800201>. Acesso em: 06/05/2020.

FELDWICK, P., (2002). **What is Brand Equity, Anyway?: Selected Papers on Brands and Advertising**. Henley-on-Thames: World Advertising Research Center, 2002. 148 p.

FRANÇOIS, P.; MACLACHLAN, D. L., (1995). Ecological validation of alternative customer-based brand strength measures. **International Journal of Research in Marketing**, v.12, p. 321-332, nov. 1995.

FORBES. **5 Lessons in Digital Transformation From Brazil's Retail Giant – Magalu.** Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/googlecloud/2019/11/06/5-lessons-in-digital-transformation-from-brazils-retail-giantmagalu/#52983a7e53f5> Acessado em: 06/07/2020

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J., (1995). **The product and the brand.** *Harvard Business Review*, Harvard, v. 33, n. 2, p. 33-39, 1955.

HONORATO, G., (2004). **Conhecendo o Marketing.** São Paulo: Manoele, 2004.

INTERBRAND. **Best global brands 2019 rankings.** Disponível em:

<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/#?listFormat=sq> Acesso em: 12/06/2020.

INTERBRAND. **Marcas Brasileiras mais valiosas 2019 ranking.** Disponível em:

<https://www.interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2019/ranking/> Acesso em: 08/05/2020.

KAPFERER, J.N., (2003). **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes.** Tradução Arnaldo Ryngeblum. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L., (1993). Conceptualizing, measuring and management customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n.1, p.1-22, 1993.

KELLER, K; MACHADO, M., (2015). **Gestão Estratégica De Marcas.** EBook Kindle. [S. l.]: Pearson, 2015. Disponível em: Kindle. Acesso em: 1 maio 2020.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R.,(2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, [s.l.], v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KOTLER, P., (2000). **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, g., (2007). **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W., (2008). **Gestão de marcas em mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

LIMA, M.; VILHENA, J.; GANGANA, M.; SAPIRO, A., (2007) **Gestão de Marketing.** 8. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: FGV, 2007. 162 p.

LOURO, S., (2000). **Modelos de avaliação de marca**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.40, n.2, p.26-37, abr./jun. 2000.

MAGGANESSI, Andrea *et al.* (2009). **Marketing a teoria em prática**. Barra da Tijuca, Rio de Janeiro: SENAC, 2009. 364 p.

MAGAZINE LUIZA. **Relações com investidores**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/> Acessado em: 16/04/2020

MORGAN, G., (2000) **Imagens Da Organização**. SÃO PAULO: Atlas, 2000. 382 p.

OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B., (2011). O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 502-529, 2011.

PINHO, J., (1996). **O Poder das marcas**. SÃO PAULO: Summus, 1996.

RAGGIO, R., LEONE, R., (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. **J Brand Manag** 14, 380–395 (2007).

RIEZEBOS, R. (1995). **Unravelling brand value: a conceptual model on consumer and producer-based brand value**. Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management, Working Paper, n. 213.

RUÃO, T., (2003). As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. **Caleidoscópico**, Universidade Lusófona, n. 3, p. 177-191, 2003.

RUST, R. T.; ZEITHMAL, V. A.; LEMON, K. N., (2001) **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHANKAR, V.; AZAR, P.; FULLER, M.,(2007). **Brand equity: a model and simulator for estimating, tracking, and managing multicategory brand equity**. October 2006. Revised February 2007.

SIMON, C.; SULLIVAN, M., (1993). The Measurement of Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. **Marketing Science**. 12. 28-52. 10.1287/mksc.12.1.28.

SOUZA, M. G.; NEMER, A., (1993) **Marcas e Distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SRIVASTAVA, R.; SHERVANI, T.; & FAHEY, L., (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. **Journal of Marketing**. 62. 10.2307/1251799.

TARSITANO, R.; NAVACINSK, G., (2004). Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Pós Com-Umesp, n. 41, p. 55-72, 1o. sem. 2004.

TELLES, R., (2004). Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

WOOD, L., (2000). **Brands and brand equity**: definition and management. Management Decision. London: 2000. v. 38, n. 9.

ZEITHAML, A. (1988) Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, v. 52, p. 2-22. Jul 1988.