



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A implementação de estratégias de Marketing
na entrada de uma empresa no mercado
brasileiro: uma análise da Gallagher no Brasil**

Ana Clara Almeida Viana

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023.



Ana Clara Almeida Viana

**A implementação de estratégias de Marketing na entrada
de uma empresa no mercado brasileiro: uma análise da
Gallagher no Brasil**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Barbara Levy

Rio de Janeiro
junho de 2023.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Vera e Rogério, por acreditarem tanto em mim e por tudo que fazem para me ver feliz. Sou muito grata pelo suporte e pelo amor incondicional que vocês sempre demonstraram por mim.

Aos meus familiares, especialmente às minhas tias, primas e ao meu dindo, por me incentivarem em todas as fases da vida e por serem tão presentes.

À toda equipe da Gallagher Brasil, por terem permitido a realização desse estudo sobre a marca e por terem contribuído para a divulgação do questionário. Gostaria de agradecer especialmente à minha gestora por ter me apoiado imensamente durante toda a realização desse estudo.

Aos meus amigos que estão comigo desde o colégio, por tornarem tudo mais leve, me aconselharem e serem fonte de alegria e companheirismo.

Aos meus amigos da PUC-Rio, por todas as nossas trocas e por terem me acompanhado nessa trajetória.

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado, trazendo mais calma para a minha vida e, ao mesmo tempo, sendo meu grande incentivador.

Por fim, à minha orientadora, Barbara Levy, por todo o suporte que me deu para que esse trabalho pudesse existir. Obrigada pela sua paciência, correções e incentivos.

Resumo

Viana, Ana Clara. A implementação de estratégias de Marketing na entrada de uma empresa no mercado brasileiro: uma análise da Gallagher no Brasil. Rio de Janeiro, 2023. 81 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo de caso teve como objetivo identificar a opinião dos clientes e potenciais clientes da Gallagher Brasil sobre a implementação das estratégias de comunicação da marca e sua decorrente imagem da empresa. Partiu-se de uma revisão da literatura que buscou abordar a problemática estudada. Para aprofundar a análise e torná-la mais completa, foram coletados dados por meio de documentos da empresa relacionados ao tema, realizando-se então uma entrevista em profundidade com a executiva da empresa e a aplicação de um questionário junto a clientes atuais e potenciais da empresa, para avaliar sua visão sobre a Gallagher Brasil. A partir disso, os dados coletados no questionário foram comparados com o referencial teórico e com as informações obtidas na entrevista. O estudo mostrou as principais formas de conhecimento da marca, a visão dos respondentes sobre as estratégias implementadas e a imagem que possuem da Gallagher Brasil. Dessa forma, foi possível observar os principais desafios e oportunidades da marca, entre os quais destacam-se o desafio de *brand awareness* e a oportunidade de intensificar algumas estratégias, como os eventos, para que a Gallagher tenha ainda mais sucesso nos objetivos que pretende atingir.

Palavras- chave

Marketing internacional, gestão da marca, imagem da marca, Gallagher Brasil

Abstract

Viana, Ana Clara. Marketing strategy implementation on a company's entry into the Brazilian market: an analysis of Gallagher in Brazil. Rio de Janeiro, 2023. 81 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present case study aimed to identify the opinion of Gallagher Brazil's clients and potential clients about the implementation of the brand's communication strategies and the resulting company image. It started with a literature review that was carried out to address the problem studied. To deepen the analysis and make it more complete, the data were collected through the company's documents related to the theme, and then an in-depth interview was conducted with a company's executive and a questionnaire was applied to the company's clients and potential clients, to evaluate their vision about Gallagher Brazil. From this, the data collected in the questionnaire were compared with the theoretical reference and with the information obtained in the interview. The study showed the main forms of brand awareness, the respondents' vision about the strategies implemented, and the image they have of Gallagher Brazil. This way, it was possible to observe the main challenges and opportunities for the brand, among which are the challenge of brand awareness and the opportunity to intensify some strategies, such as events, so that Gallagher can be even more successful in the goals it intends to achieve.

Key-words

International marketing, brand management, brand image, Gallagher Brazil

Sumário

1	O tema e o problema de estudo	1
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2.	Objetivo do estudo	2
1.3.	Objetivos intermediários do estudo	2
1.4.	Delimitação do estudo	3
1.5.	Justificativa e relevância do estudo	3
2	Gallagher no Brasil	5
3	Revisão de literatura	10
3.1.	Globalização e Empresas Multinacionais	10
3.2.	Gestão de Marketing Internacional	11
3.2.1.	Estratégias de Comunicação Global	14
3.3.	Branding	16
3.3.1	Identidade e imagem da marca	18
4	Passos Metodológicos	21
4.1.	Etapas de coleta de dados	21
4.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	22
4.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	23
4.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	24
4.5.	Limitações do Método	25
5	Apresentação e análise dos resultados	26
5.1.	Descrição dos respondentes	26
5.2.	Conhecimento da marca	29
5.3.	Visão das estratégias implementadas	32
5.4.	Imagem da marca	42

6 Conclusões e recomendações para novos estudos	52
6.1. Contribuições do Estudo e Implicações Gerenciais	54
6.2. Sugestões e recomendações para novos estudos	55
7 Referências Bibliográficas	56
Anexo 1	59
Anexo 2	60
Anexo 3	66

Lista de Tabelas

Tabela 1: Setor da Empresa.....	28
Tabela 2: Cargo do Respondente	29
Tabela 3: Forma de conhecimento da marca	31
Tabela 4: Veículos com publicações relacionadas à Gallagher	34

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Conhecimento da Gallagher Brasil.....	27
Gráfico 2: Cliente da Gallagher Brasil	28
Gráfico 3: Chegada da marca no Brasil	30
Gráfico 4: Evento que conheceu a marca.....	31
Gráfico 5: Leitura dos conteúdos do <i>LinkedIn</i>	33
Gráfico 6: Acompanhamento de publicações na mídia especializada	34
Gráfico 7: Acredito que as publicações compartilhadas são de fácil entendimento	35

Gráfico 8: Acredito que as publicações compartilhadas ajudam a entender melhor o mercado de seguros	36
Gráfico 9: Acredito que as publicações compartilhadas ajudam a conhecer melhor a Gallagher	37
Gráfico 10: Acredito que as publicações compartilhadas fortalecem a credibilidade da Gallagher Brasil	38
Gráfico 11: Participação da Gallagher em eventos	39
Gráfico 12: Acredito que a participação em eventos é importante para aproximar a Gallagher dos clientes	40
Gráfico 13: Acredito que a participação em eventos é uma forma importante da Gallagher se atualizar sobre as melhores práticas do mercado	41
Gráfico 14: Conceitos da Gallagher Brasil	43
Gráfico 15: Conceito que melhor representa a marca	44
Gráfico 16: Acredito que as decisões da marca são focadas nas necessidades dos clientes.....	45
Gráfico 17: Diferenciais da marca	46
Gráfico 18: Interação com a marca	47
Gráfico 19: Espero construir uma relação de parceria de longo prazo com a marca Gallagher.....	48
Gráfico 20: Possibilidade de recomendar a Gallagher	49
Gráfico 21: Relação entre a possibilidade de recomendar e o desejo de construir uma parceria de longo prazo com a Gallagher	50

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Desde o século XX, o cenário de globalização acentuou a tendência do estabelecimento de muitas empresas em mercados globais, à medida que intensificou o processo de expansão enfrentado por elas. Com isso, as organizações passaram a demonstrar maior necessidade de atuarem além de suas fronteiras ao perceberem que não precisavam mais se limitar ao mercado doméstico (ARAGÃO, 2009).

Nesse sentido, segundo Pinto (2011), a possibilidade de internacionalização ganhou relevância, passando a ser percebida como um fator pertinente para a concorrência das empresas por representar uma oportunidade de melhorarem a sua posição competitiva em nível doméstico e internacional, dando origem ao surgimento de empresas multinacionais.

Nessa perspectiva, essa tendência mundial de expansão das organizações afeta diretamente os países receptores de Investimentos Diretos Estrangeiros (IDEs), que historicamente são destinados, em sua maioria, aos países desenvolvidos. Entretanto, há algumas décadas, as economias emergentes, como o Brasil, vêm se tornando alvo desses investimentos diretos, assumindo uma posição cada vez mais relevante na economia mundial (BARBOSA, 2004).

Essa demonstração de maior interesse por parte das companhias multinacionais em operarem nos mercados emergentes deve-se especialmente à visão do potencial de investimento nessas economias, uma vez que possuem uma ampla base de clientes atuais e uma forte possibilidade de crescimento em um futuro próximo, indicando sua capacidade de lucratividade (SILVEIRA; SBRAGIA; COSTA, 2008).

Entretanto, para Borini e Oliveira (2008), simultaneamente com o movimento de inserção de empresas multinacionais no Brasil, enfrenta-se uma preocupação relacionada ao estabelecimento e ao papel assumido pelas subsidiárias no país, uma vez que precisam lidar com o desafio de se inserirem na economia global de forma qualificada, atendendo às necessidades do mercado local e global.

Para enfrentar esse desafio, Costa (2020) defende que, em um contexto competitivo mundial, é fundamental que as empresas estejam reposicionando as suas estratégias e formas de se comunicar constantemente com o intuito de se adaptarem às alterações nos mercados. Sendo assim, as estratégias de marketing, como técnicas de seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado e produto, enfrentam alterações de acordo com o mercado e são vistas cada vez mais como formas de contribuir para o sucesso de uma organização.

Portanto, visando enriquecer o entendimento do papel de marketing para as empresas no processo de inserção em um novo mercado, esse trabalho apresenta o estudo do caso da Gallagher no Brasil, uma empresa multinacional B2B (*business-to-business*) e B2C (*business-to-consumer*) que fornece serviços de consultoria, gerenciamento de riscos e corretagem de seguros. O estudo foi realizado a partir da análise das estratégias de marketing adotadas por essa empresa multinacional que estabeleceu subsidiárias no Brasil em outubro de 2021. A questão que esse trabalho busca explorar está voltada para a identificação da opinião dos clientes e potenciais clientes da Gallagher Brasil sobre a implementação das estratégias de marketing da marca e sua decorrente imagem dessas subsidiárias brasileiras, com foco nas estratégias de comunicação adotadas pela empresa. Com isso, surge a seguinte questão: qual é a opinião de clientes atuais e potenciais de uma empresa multinacional de seguros, a Gallagher no Brasil, sobre as estratégias de comunicação implementadas pela empresa e sua decorrente imagem da marca?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo final do presente estudo consiste em identificar a opinião dos clientes e potenciais clientes da Gallagher Brasil sobre a implementação das estratégias de comunicação da marca e sua decorrente imagem da empresa. As estratégias de comunicação adotadas na sua entrada no país, desde 2022, incluíram ações no *LinkedIn*, na mídia especializada, em eventos, no *YouTube* e em um webinar.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Com a finalidade de atingir o objetivo final deste trabalho, ao longo do seu desenvolvimento foram buscados os seguintes objetivos intermediários:

- Levantar os elementos centrais do plano de marketing da Gallagher para sua entrada no mercado brasileiro;
- Analisar como se deu a implementação das estratégias de marketing pelas subsidiárias localizadas no Brasil, no que tange as principais ferramentas de comunicação utilizadas no país;
- Identificar os resultados da implementação das estratégias de marketing adotadas por essas subsidiárias no conhecimento e imagem da marca da empresa no Brasil.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo se concentra na implementação das estratégias de marketing, mais especificamente no que tange sua comunicação, incluindo especialmente estratégias utilizadas no *LinkedIn*, na mídia especializada, eventos, no *YouTube* e webinar nas subsidiárias brasileiras da Gallagher. Não é foco do estudo a comunicação interna da empresa, apesar de se saber que tem como objetivo capacitar os funcionários a propagarem a imagem desejada da empresa junto ao mercado.

A análise se restringiu à implementação de estratégias de marketing na Gallagher no Brasil desde 2022, período que engloba o início das operações da empresa no país. Dessa forma, o foco do estudo é na comunicação feita em 2022, apesar de ser levado em consideração que a comunicação feita em 2023 pode ter tido alguma influência na imagem da marca. Além disso, em termos geográficos, o estudo limita-se a analisar a atuação dessas subsidiárias nos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Cabe destacar que, apesar de relevantes, não se pretende tratar de questões financeiras e contábeis.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O estudo é justificado pelo fato de que, ao apresentar a implementação de estratégias de marketing, a pesquisa trata de um tema atual e possibilita a percepção do valor que as estratégias analisadas possuem na atuação de subsidiárias brasileiras.

Essas informações podem ser valiosas na instância empresarial, de forma a servirem de *benchmark* e/ou fornecerem subsídios para as decisões relacionadas

às estratégias de marketing a serem implementadas por empresas que iniciaram ou pretendem iniciar suas operações no Brasil.

Além disso, os profissionais de marketing também podem ser beneficiados por esse estudo, ao obterem uma visão mais completa das ferramentas que podem ser adotadas e dos impactos que elas apresentam.

Por fim, academicamente, o estudo é pertinente por não ser um assunto tão presente na literatura brasileira, podendo ser uma fonte de pesquisa útil.

2 Gallagher no Brasil

A Gallagher é subsidiária da Arthur J. Gallagher, terceira maior corretora global de seguros corporativos, gestão de risco e consultoria em benefícios. A empresa está sediada em Rolling Meadows, Illinois, nos Estados Unidos. Ela tem operações em 57 países e presta serviço aos clientes em mais de 130 países ao redor do mundo por meio de suas próprias operações e de uma rede de corretores e consultores correspondentes (SITE DA GALLAGHER, 2023).

De acordo com um documento interno, na América Latina, a empresa iniciou sua fase de crescimento em 2013 com a estratégia de trabalhar com líderes empresariais de forma a estabelecer uma presença em cidades com grandes oportunidades de crescimento econômico e industrial. Dessa forma, atualmente a Gallagher atua em 4 países latino-americanos: Chile, Peru, Colômbia e Brasil.

A decisão da Gallagher entrar no Brasil foi motivada, segundo a entrevistada, primeiramente, por ser um país estratégico, onde a companhia já tinha um corretor representante no Brasil. A empresa tentou por um longo tempo fazer a aquisição dessa corretora, porém isso não funcionou por motivos comerciais. Dessa forma, houve a decisão de iniciar a operação do zero, herdando os clientes Gallagher globais que estavam sendo representados pela corretora que atuava no Brasil.

Além disso, os documentos internos da empresa apontam que a chegada da empresa no país teve como uma das principais motivações o grande potencial de crescimento para seguros e resseguros que o Brasil apresenta, independente do porte das empresas, sendo um país estratégico para o setor por dois motivos: a cultura do seguro ainda não está totalmente consolidada e é uma economia gigante, com muitos projetos de infraestrutura e um universo de produtos a serem explorados.

Outra oportunidade identificada para a entrada da Gallagher no Brasil consiste no fato de que os cinco grandes concorrentes no país representam menos de 5% do mercado total, enquanto mais de 95% do mercado é formado por pequenas empresas que não possuem a expertise da Gallagher, existindo um vasto mercado a ser explorado. Isso configura também a possibilidade de explorar o potencial de fusões e aquisições, uma vez que diversos corretores locais estão presentes no país.

Outro fato relevante é que muitas empresas globais atuam no Brasil, configurando uma oportunidade para a Gallagher entrar e competir com corretores como Aon, Willis, Marsh e Lockton.

O interesse pelo Brasil ocorreu especialmente após a flexibilização das regras de seguros pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) em 2020. As mudanças passaram a possibilitar que o mercado como um todo ofereça produtos customizados aos clientes.

Em relação aos principais desafios, documentos internos da empresa destacam a entrada tardia da Gallagher Brasil no mercado, quando em comparação a seus principais concorrentes internacionais já presentes no território, desencadeando a estratégia de buscar fazer diferente dos concorrentes e de acordo com as necessidades de cada cliente, gerando alternativas de produtos. Assim como nos Estados Unidos, o plano é que as empresas menores também sejam o foco da Gallagher no Brasil. Nesse sentido, um grande desafio desse processo é trabalhar o *brand awareness* para que a Gallagher seja reconhecida como uma marca multinacional.

Outro desafio apontado pela entrevistada é que a marca seja conhecida com uma proposta de valor diferenciada. Como existem vários corretores multinacionais no Brasil, é desafiador pensar em como a Gallagher pode ser reconhecida pelo mercado, no sentido de não ser só mais uma corretora internacional. Portanto, existe uma necessidade de entender o motivo de um cliente querer contratar a Gallagher que acabou de chegar no Brasil e ainda está se estruturando ao invés de contratar empresas consolidadas que já atuam há anos no país. Com isso, o grande desafio é entender o que faz um cliente mudar e mostrar a credibilidade e o potencial da marca.

A empresa atua no país com portfólio multilinha, trazendo inovação, tecnologia e especialidade no atendimento aos clientes, além de toda a experiência de uma empresa internacional. Entre as principais competências presentes no país destacam-se os riscos comerciais (*property*, lucros cessantes, construção, aviação, *marine*, risco de engenharia, responsabilidade civil, entre outras), benefícios para os funcionários e resseguro (facultativo e contrato). Na Gallagher no Brasil, o serviço aos clientes ocorre focando em suas indústrias (agronegócio, mineração, infraestrutura, energia, *marine*, entre outros).

Como parte do plano de marketing da Gallagher no Brasil, os documentos internos mostram que o início da atuação da empresa no país incluiu a comunicação interna como base para sua entrada no mercado, com as seguintes prioridades: parceria com a área de Recursos Humanos para criar comunicados

internos cujos objetivos centrais foram promover o Gallagher Way (valores compartilhados da Gallagher), reforçar o posicionamento da marca e enfatizar o espírito empreendedor da empresa, garantindo que toda a equipe tivesse conhecimento dessas informações. Outra prioridade foi a parceria com a área de negócios no desenvolvimento de comunicações internas que tiveram como propósitos principais apresentar a equipe e apresentar as capacidades da empresa em diferentes segmentos da indústria. Também foram enviados comunicados internos desenvolvidos pela equipe global de marketing com o objetivo de permitir que os colaboradores tivessem acesso em português às informações e iniciativas globais da empresa. Vale ressaltar que os comunicados internos enviados aos colaboradores também representam uma forma de capacitá-los a fazerem uma boa comunicação externa.

Os principais assuntos abordados nos comunicados internos foram a aquisição de novos parceiros, convites para eventos e treinamentos, anúncio de datas importantes, além de outras informações relevantes. Para isso, foi usado o *Populo* como ferramenta para o envio e controle do engajamento dessas comunicações, totalizando o envio de mais de 30 comunicados durante o ano de 2022 e também foram enviados mais de 30 comunicados apenas no primeiro trimestre de 2023.

Em paralelo, os documentos internos evidenciam que o plano de marketing se utilizou de um plano de comunicação voltado para o mercado, com ações dentre as quais destacam-se: publicações na mídia especializada e na mídia digital (*LinkedIn* e *YouTube*) e realização de eventos e webinar.

Na mídia especializada, as publicações buscaram atingir maior conhecimento da marca por meio do seu envolvimento em notícias e do alcance de leitores que estivessem relacionados ao público-alvo. Dessa forma, apenas em 2022, a Gallagher no Brasil apareceu em 175 notícias, incluindo 12 artigos de opinião assinados por executivos da empresa. Outros resultados expressivos durante o ano foram o alcance potencial de 26,4 milhões de leitores e visitantes únicos, 152 publicações em veículos online e a aparição em 28 veículos diferentes que deram destaque à marca Gallagher no país. Entre esses veículos destacam-se o Valor Econômico (impresso e online), CNN Brasil, Agência Estado (Broadcast), revista Isto É, JOTA, MSN e Terra Portal. Além disso, o primeiro trimestre de 2023 contou com 48 notícias e alcance potencial de aproximadamente 1,5 milhão de leitores e visitantes únicos.

Na mídia digital, foi usado especialmente o *LinkedIn* para divulgar a chegada da Gallagher no Brasil, apresentar os executivos da empresa para o mercado,

anunciar eventos, divulgar iniciativas globais e focar no *brand awareness*, uma vez que a Gallagher não era muito conhecida no mercado brasileiro. Dessa forma, ao final de 2022, a empresa já contava com mais de 3 mil seguidores nessa rede social profissional, além de ter alcançado mais de 300 mil indivíduos e atingido uma taxa de engajamento de 3,38%. No primeiro trimestre de 2023, a Gallagher passou a apresentar mais de 3.500 seguidores, alcançou mais de 60 mil indivíduos e atingiu uma taxa de engajamento de 3,49%.

Além disso, foi usado o *YouTube* como ferramenta para armazenar os vídeos produzidos pela Gallagher Brasil. Esses vídeos, em sua maioria, apresentam as ideias dos executivos da empresa sobre determinado tema relacionado ao mercado de seguros ou descrevem a abordagem adotada pela Gallagher para atender seus clientes. Dessa forma, os vídeos foram postados em uma *playlist* no canal do *YouTube* da Gallagher Global. Durante o ano de 2022, foram postados 18 vídeos, atingindo uma média de 77 visualizações por vídeo. Já no primeiro trimestre de 2023, foram adicionados 9 novos vídeos à *playlist*, os quais alcançaram uma média de 27 visualizações por vídeo.

Outra estratégia implementada foi a aparição da marca em eventos ao longo do ano de 2022 como forma de se tornar mais conhecida. Em 2022, a Gallagher no Brasil participou do apoio ao IBEF-Rio, evento que debateu a Gestão de Riscos e Seguros como Diferencial no Setor de Energia Offshore e contou com a participação de um executivo da Gallagher como palestrante. Outro importante evento foi a participação na ABGR, um evento nacional do mercado segurador que gerou 12 notícias envolvendo a empresa e proporcionou momentos de troca, networking, além de ter possibilitado a presença de uma executiva da empresa como palestrante do evento.

A estratégia de realizar um webinar também foi executada, tendo sido realizado o primeiro webinar pela Gallagher no Brasil em novembro de 2022, com o intuito de abordar um tema importante (O Desafio das Empresas em Reter seus Talentos) e, a partir disso, atingir o público-alvo da Gallagher para que passassem a ter conhecimento sobre a marca.

Cabe ainda destacar que na Gallagher o capital humano é visto como o principal diferencial, além das vantagens competitivas e da customização com parceiros. Por meio de novas linhas de serviço e expansão global, o propósito da empresa permanece o mesmo em todos os lugares em que opera ao redor do mundo (SITE DA GALLAGHER, 2023).

A cultura da empresa orienta sua forma de fazer negócios, sendo definida por 25 princípios chamados de The Gallagher Way, disponíveis no Anexo 1. Esses

valores aparecem em tudo o que é feito pela Gallagher e, como resultado disso, a empresa já foi eleita 13 vezes como uma das mais éticas do mundo (SITE DA GALLAGHER, 2023).

3 Revisão de literatura

Esta seção apresenta o referencial teórico que serviu de base para a realização e para a análise do estudo. Estudou-se não só as estratégias de marketing e comunicação, como também o cenário competitivo mundial que as empresas estão inseridas, assim como a questão do *branding* com foco na discussão sobre a imagem e identidade da marca.

3.1. Globalização e Empresas Multinacionais

Apesar de o termo globalização ter se tornado recorrente na última década do século XX, a origem desse fenômeno está relacionada à Revolução Industrial Inglesa e às transformações decorrentes da Revolução Francesa, no século XVIII. Nesse sentido, a globalização consiste em um produto do desenvolvimento capitalista à escala mundial e se encontra inserida em um processo histórico e de continuidade (CAMPOS; CANAVEZES, 2007).

A partir dessa perspectiva, Guerra e Senhoras (2015) e Nosé Junior (2005) concordam que a globalização intensificou as relações econômicas e comerciais e, conseqüentemente, criou uma necessidade de mudança de comportamento por parte das empresas, as quais passaram a adotar novas estratégias de expansão para se inserirem no novo contexto mundial.

Dessa forma, Guerra e Senhoras (2015) defendem que o processo de globalização, responsável por gerar diversas transformações mundiais, apresenta impacto inclusive nas empresas que, por sua vez, tiveram que passar a buscar novos mercados, novas tecnologias e formas de reduzir os custos, no intuito de conseguirem satisfazer suas demandas corporativas para sobreviverem em um cenário tão dinâmico e repleto de mudanças.

Nosé Junior (2005) argumenta que, com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a criação e consolidação de blocos comerciais, passaram a existir novas regras para orientar a relação do comércio entre as nações, de forma que o crescimento da economia dos países deixou de depender apenas do seu mercado interno e de eventuais tentativas de exportação, sendo a conquista de novos mercados um aspecto que passou a ser fundamental no cenário competitivo atual.

A globalização, portanto, intensificou a competição global, de forma que Kotler (1998) afirma que apesar de muitas empresas domésticas terem passado a desejar eliminar a concorrência estrangeira com leis protecionistas, a melhor forma de competição entre empresas consiste na melhoria contínua dos produtos e a expansão das empresas para além de suas fronteiras.

Nesse contexto de expansão das empresas multinacionais, Pereira (1976) entende que essas empresas podem ser definidas como grandes organizações que apresentam operações internacionais consideradas extensas e contemplam a movimentação internacional de bens e recursos financeiros, além de tecnologia e conhecimento relacionados à gestão e organização empresarial.

Posição semelhante à de Pereira (1976) é apresentada por Leite (1976), que aponta que as multinacionais são empresas caracterizadas pela extensão de suas operações em escala mundial a partir da aplicação de seus recursos para além das fronteiras nacionais. Essas organizações procuram maximizar os seus conhecimentos para atingir a unidade através da diversidade, ou seja, negociam em certo número de mercados tendo em vista o seu objetivo.

Para comprovar essa relação direta entre a globalização e o espaço que passou a ser ocupado pelas multinacionais, Franco (2007) afirma que na primeira metade do século XX as multinacionais praticamente não existiam. Porém, cinquenta anos depois, com a intensificação das mudanças geradas pela globalização, um dos reflexos foi o fato de que as multinacionais passaram a ser responsáveis por dois terços do comércio mundial.

Oliveira Junior *et al.* (2009a *apud* PINTO, 2011) ressalta que a fim de responderem às necessidades dos mercados e obterem maior chance de sucesso, não basta apenas que as empresas multinacionais se estabeleçam em um país adequado: é importante que essas empresas definam os seus objetivos, a sua política, os papéis a serem exercidos por suas subsidiárias, de forma que essas subsidiárias se destaquem pela sua relevância estratégica e pela integração dos seus fluxos de comunicação.

3.2. Gestão de Marketing Internacional

Antes da compreensão acerca do marketing internacional, vale destacar o conceito de marketing, que é definido por Cobra (2009) como uma função da organização que busca identificar as necessidades não satisfeitas e melhorar a qualidade de vida das pessoas em geral, de forma que a empresa deve oferecer aquilo que atenda ou que supere o que o mercado quer.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) defendem que uma das metas e ferramentas de marketing é a satisfação dos clientes. As empresas devem se preocupar em medir com regularidade o nível de satisfação do cliente porque esse é o segredo para retê-los. Sendo assim, de modo geral, algumas características de um cliente altamente satisfeito é que ele permanece fiel por mais tempo, compra mais produtos e promove a empresa. Para mensurar a satisfação, podem ser feitas pesquisas periódicas para monitorar diretamente a satisfação do cliente, além de perguntas adicionais aos entrevistados para medir, por exemplo, a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outros.

Kotler (1998) ressalta outro aspecto importante do marketing ao afirmar que ele se caracteriza como o processo de obtenção do que se deseja e necessita por meio das trocas de produtos que possuem valor.

O avanço nas comunicações, nos transportes e em outras tecnologias contribuíram para o aumento da concorrência global e da integração entre os mercados, o que faz com que atualmente praticamente qualquer empresa, independente do seu tamanho, precise lidar com questões relacionadas ao marketing internacional (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para Lima *et al.* (2015) não há diferenças entre o marketing desenvolvido no mercado interno e o marketing internacional, tendo em vista que possuem a mesma essência, já que o marketing internacional também precisa desenvolver produtos e serviços para atender necessidades e desejos dos consumidores. Entretanto, a complexidade do marketing internacional se deve ao fato de que os consumidores estão em outros países, que possuem características distintas do mercado interno, além das diferenças que podem existir na legislação, na ética, e na remuneração desejada pelo acionista.

Durigon e Costa (2010) reforçam a importância de a empresa desenvolver uma estratégia antes de decidir atuar no mercado internacional para diminuir os riscos intrínsecos a essa decisão. Portanto, a estratégia desenvolvida pela empresa deve garantir que ela possui capacidade de atuar no ambiente competitivo do mercado internacional.

Dentro desse contexto de atuação internacional, é possível verificar diferentes tipos de orientação estratégica que podem ser adotados por uma empresa. De acordo com Keegan e Green (2013), as empresas podem ser classificadas como etnocêntricas, policêntricas, regiocêntricas ou geocêntricas.

No caso da orientação etnocêntrica, a empresa matriz se encontra fortemente envolvida nas estratégias e níveis organizacionais de suas subsidiárias, sendo presente a padronização dos produtos, do marketing e demais

processos, uma vez que nesse tipo de orientação existe a crença de que as operações do país de origem são superiores e podem ser implementadas em qualquer mercado com sucesso. Já na orientação policêntrica, existe um comportamento contrário ao apresentado anteriormente, em que cada subsidiária se torna responsável por desenvolver seus produtos, estratégias de marketing e preço, sendo adaptados de acordo com o mercado local em que estão inseridos (KEEGAN; GREEN, 2013).

A orientação regiocêntrica, por sua vez, possui uma gestão feita por regiões, em que cada região é vista como um mercado único e, dessa forma, são desenvolvidas as mesmas estratégias para cada região. Por fim, na orientação geocêntrica existe um esforço para estabelecer estratégias globais levando em consideração adaptações necessárias para atender as necessidades locais, com o intuito de que haja um pensamento global com ações locais, possibilitando que o marketing seja desenvolvido de forma integrada em escala global (KEEGAN; GREEN, 2013).

Cabe ressaltar que, para Kotler e Armstrong (2007), a padronização global é uma questão de dimensão levando em consideração que é defendido pela maioria dos profissionais de marketing um equilíbrio entre a padronização e adaptação, como ocorre com a Starbucks que conseguiu se beneficiar do seu reconhecimento como marca global e, simultaneamente, adaptar o marketing e as operações para as necessidades específicas de cada local.

Já Cobra (2009) possui uma visão distinta e defende que a ideia de pensar globalmente e agir localmente caracterizava o sucesso do marketing internacional em um passado recente. Porém, na atualidade, marcas globais com grande reconhecimento como McDonald's, Coca-Cola e Nestlé, têm demonstrado que há vantagens em produtos similares, independentemente do local de atuação da empresa.

Kotler e Armstrong (2007) enfatizam que a decisão final quanto a prática do marketing global de forma padronizada, adaptada ou equilibrada entre essas formas de atuação cabe às empresas. Após tomar tal decisão e determinar a estratégia geral de marketing, devem começar a ser planejados os detalhes do mix de marketing, que consiste no conjunto de ferramentas que devem ser combinadas pela empresa para gerar uma resposta desejada no público-alvo.

Nesse sentido, para influenciar a demanda do produto, as possibilidades do que pode ser feito pela empresa podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis, também conhecidos como os 4Ps que são o produto, preço, praça e

promoção, formando o mix de marketing da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Armstrong (2007) concluem que caso a empresa decida praticar o marketing global adaptado, a estratégia de marketing e os elementos do mix de marketing são ajustados de acordo com cada mercado-alvo internacional, resultando em um aumento de custos para a empresa, porém espera-se que, com isso, a participação de mercado e o retorno também aumentem.

3.2.1. Estratégias de Comunicação Global

As comunicações de marketing estão associadas à administração que ocorre ao longo do tempo do processo de comportamento de compra desde o estágio pré-compra até o pós-consumo, de forma que as empresas devem se preocupar com o que vão dizer, a quem e com que frequência (KOTLER, 1998).

Para Riscarolli *et al.* (2004), a capacidade institucional de se comunicar está na base de qualquer processo de marketing, sendo objetivo da comunicação motivar os consumidores a se interessarem pela organização e pelos seus produtos ao informá-los sobre a natureza, objetivos, metas, atividades e produtos da organização.

Kotler e Keller (2012) destacam ainda que a comunicação de marketing representa em certo sentido a voz da empresa, sendo o meio através do qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores a respeito dos produtos e as marcas que comercializam.

Nesse sentido, segundo Kotler (1998), o composto de comunicação de marketing ou composto promocional apresenta cinco modos de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal e marketing direto.

A propaganda está relacionada a uma forma paga de apresentação e promoção de ideias ou serviços, realizada de forma impessoal por um anunciante identificado. Na promoção de vendas são adotados incentivos a curto prazo com o intuito de estimular a experimentação ou compra de um produto ou serviço. No caso das relações públicas e publicidade são elaborados diversos programas visando proteger ou promover a imagem de uma empresa ou de seus produtos, o que pode ocorrer através de comunicações externas. A venda pessoal, por sua vez, consiste em investir na interação pessoal com compradores potenciais em que podem ser feitas apresentações de vendas, além de serem tiradas dúvidas ou pedidos. Por fim, o marketing direto consiste no uso de ferramentas de contato

impessoal, como telefone ou e-mail, para que seja feita a comunicação com consumidores ativos ou potenciais ou para lhes solicitar uma resposta direta (KOTLER, 1998).

Cobra (2009) destaca que para que a estratégia de comunicação dê certo internacionalmente é necessário analisar os fatores que variam de país para país, como os símbolos, as cores e as expressões. Outro fator mencionado por Kotler e Armstrong (2007) que varia de acordo com o país é o idioma, sendo um desafio que pode resultar em constrangimentos e fracassos quando a tradução de nomes de marcas e frases publicitárias assumem resultados indesejados ou revelam sentidos ocultos.

Além disso, um ponto crítico para o desenvolvimento de programas de comunicações globais de acordo com Kotler (1998) são os desafios enfrentados pelas multinacionais relacionados à necessidade de decidirem se os anúncios serão criados na matriz ou de forma local nas subsidiárias.

Em relação ao uso da mensagem, para Kotler e Keller (2012) ela pode ser usada pelas empresas de quatro formas distintas. A primeira consiste em usar uma única mensagem em todos os seus lugares de atuação, apenas fazendo adaptações necessárias como o idioma, nomes e possivelmente cores para evitar tabu em determinados países. A segunda possibilidade é que o mesmo tema seja usado de forma global, adaptando as peças publicitárias de acordo com cada mercado local. Já a terceira opção está relacionada à elaboração de um conjunto de anúncios e, a partir disso, cada país seleciona o que considerar mais adequado para a sua realidade, como é feito pela Coca-Cola. Por fim, existem empresas que autorizam seus gerentes em outros países a criarem a própria propaganda sob a condição de seguirem as diretrizes fornecidas.

Kotler e Keller (2012) entendem que no caso das empresas que optam pela adaptação da comunicação, ou seja, por modificar as comunicações de marketing de acordo com o mercado local, existe uma série de desafios a serem enfrentados. Essas empresas devem, primeiramente, verificar se suas comunicações são aceitáveis do ponto de vista legal e cultural. Outra recomendação é que variem o apelo das mensagens de acordo, por exemplo, com hábitos e costumes de cada mercado.

Além disso, para as marcas que se encontram em estágio inicial de desenvolvimento em um novo mercado as mensagens podem precisar de ajustes, de forma que pode haver necessidade de a orientação aos consumidores sobre o produto em si ser acompanhada por ações de desenvolvimento da marca. Por fim, as adaptações também podem envolver as táticas de venda pessoal, tendo em

vista que existe um perfil de consumidores que preferem uma abordagem mais direta, enquanto outros funcionam melhor com uma abordagem mais indireta e sutil (KOTLER; KELLER, 2012).

Dentro dessa perspectiva, independentemente da decisão, é importante ter em mente que as restrições legais e a disponibilidade de mídia dos países podem forçar a adaptação, mesmo que a empresa priorize a padronização corporativa (KOTLER, 1998).

3.3. Branding

A marca consiste em um sistema integrado composto por atributos tangíveis e intangíveis unidos, que são simbolizados por meio de um logotipo, gerenciados de forma adequada, além de influenciarem e criarem valor (MARTINS, 2006).

Cobra (2009) atribui importância às marcas ao defender que elas constituem o ativo mais poderoso que uma empresa pode possuir, sendo mais valiosas até mesmo do que prédios, máquinas e equipamentos.

O *branding* por sua vez, segundo Martins (2006), está relacionado à administração das marcas, sendo composto pelas ações que, quando realizadas com conhecimento e competência, levam as marcas a fazer parte da cultura e a influenciar a vida das pessoas. Nesse sentido, uma das leis fundamentais do *branding* é que se trata de um negócio estratégico, no qual os lucros e resultados costumam demorar para aparecer, de forma que uma visão focada no curto prazo pode representar riscos muito graves.

Kotler e Keller (2012) ressaltam um outro aspecto do *branding*, explicando que ele consiste em dotar bens e serviços com o poder da marca. Nesse caso, o intuito é convencer os consumidores sobre as diferenças significativas que existem entre as marcas de uma mesma categoria de produtos.

Dentro dessa perspectiva, Kotler e Armstrong (2007) defendem que hoje em dia o *branding* é tão importante que quase nada é comercializado sem a marca, uma vez que o *branding* oferece diversas vantagens. Para os consumidores, é possível identificar os produtos que podem lhes gerar benefícios, além de conseguirem identificar a qualidade e a consistência do produto. Já as empresas conseguem garantir proteção legal às características singulares do produto através do nome da marca e da marca registrada, além de ajudar as organizações a segmentarem mercados. Por fim, o nome da marca representa a base a partir da qual pode ser construída a história relacionada às qualidades especiais do produto.

Nesse sentido, em relação a escolha do nome da marca, cabe destacar que deve ser feita com cuidado, considerando que se uma marca pretende atravessar as fronteiras do mercado doméstico, é importante priorizar que esse nome seja de fácil leitura no mercado interno ou externo e de preferência não muito longo. Também é recomendado que as figuras, logomarcas, nomes e símbolos sejam de fácil memorização e não ofendam de nenhuma forma os costumes de outros povos (CARIONI; NEVES; POYER, 2012).

Além disso, Cobra (2009) entende que os principais elementos para conquistar a preferência dos consumidores são as estratégias de posicionamento e diferenciação dos produtos. Sendo assim, criar algo novo que diferencie a marca da concorrência gera recompensas como o aumento do volume de vendas e, principalmente, valorização da imagem da marca. O posicionamento, por sua vez, deve ser feito estudando as emoções que o consumidor sente pela marca a partir da percepção de que as marcas podem ser entendidas por seus atributos físicos ou benefícios. Dessa forma, no corpo da marca estão presentes os aspectos tangíveis representados pelos seus atributos físicos. Já a alma da marca é constituída de aspectos intangíveis relacionados aos benefícios que os consumidores esperam dela, sendo decorrentes de fatores emocionais como o status, prestígio e aceitação social.

Já Kotler e Armstrong (2007) possuem uma perspectiva distinta ao afirmar que as marcas mais fortes vão além do posicionamento por atributos ou benefícios, se posicionando em crenças e valores fortes. Nesse sentido, os clientes passam a apresentar uma ligação com a marca que vai além da razão, potencializando a criação de uma forte ligação emocional. Além disso, é importante definir uma missão e visão para a marca, criando uma promessa de entrega aos compradores de forma simples e sincera.

Dentro dessa perspectiva, Kotler e Keller (2012) deixam claro que não basta apenas se preocupar com o papel da marca em relação ao consumidor, sendo importante que as empresas estejam atentas também ao *branding* interno, que aborda a perspectiva interna, visando que os funcionários e parceiros de marketing se inspirem em relação às marcas através de atividades e processos. Com isso, quando os integrantes da empresa vivenciam a marca, se preocupam e acreditam nela, eles se tornam mais motivados no seu trabalho e são mais fiéis à empresa, possibilitando que a promessa da marca seja cumprida.

Nesse sentido, os princípios do *branding* interno englobam a escolha do momento certo para capturar a atenção e a imaginação dos funcionários, a vinculação do marketing interno ao marketing externo através de mensagens

compatíveis e o cuidado em manter a marca viva para os funcionários por meio de uma comunicação interna que seja informativa e energizante (KOTLER; KELLER, 2012).

3.3.1 Identidade e imagem da marca

O conceito de identidade de marca e imagem de marca possuem significados diferentes, apesar de muitas vezes serem confundidos. A identidade de marca está do lado do remetente, ou seja, da organização, enquanto a imagem de marca está do lado do receptor, ou seja, do público. A identidade busca especificar o significado da marca, o seu objetivo e a autoimagem. Já a imagem se refere à maneira como o público decodifica todos os sinais provenientes dos produtos, serviços e comunicação que a marca abrange, representando uma forma de interpretação (KAPFERER, 2008).

Nesse mesmo sentido, Kotler (1998) entende que é importante distinguir a identidade da imagem da marca. Enquanto a identidade consiste na forma que a empresa adota para identificar ou posicionar seu produto, a imagem diz respeito ao modo como o público percebe a empresa ou seus produtos.

Dessa forma, Vásquez (2006) defende que o sucesso da estratégia de marca de uma empresa está atrelado à coerência entre a identidade e a imagem da marca. Portanto, é fundamental que sejam adotadas estratégias nos programas de comunicação e que haja adequação ao contexto para que exista harmonia entre a identidade e imagem da marca, de forma que a imagem que o consumidor faz da marca reflita a realidade.

Keegan e Green (2013) aprofundam um pouco mais o significado de imagem da marca, defendendo que esse conceito pode ser definido como a soma das impressões dos clientes, o que envolve a integração de todas as experiências de observação, uso ou consumo de um produto com tudo o que ouvem e leem sobre isso. As informações sobre produtos e marcas são provenientes de uma variedade de fontes, incluindo propaganda, publicidade, boca a boca, pessoal de vendas e embalagem. Percepções de serviço após a venda, preço e distribuição também são levados em consideração.

Para Kotler (1998), desenvolver uma imagem forte exige muito trabalho e criatividade, o que inclui difundi-la através de todos os veículos de comunicação disponíveis e disseminá-la continuamente. Para isso, é importante usar símbolos que despertem o reconhecimento da empresa ou da marca e trabalhá-los através da mídia audiovisual e escrita (anúncios e publicações) que divulguem a

personalidade que se deseja transmitir. Além disso, o espaço físico que a organização produz ou entrega seus produtos e serviços e o tipo de evento que a empresa se propõe a patrocinar podem ser técnicas muito poderosas de construção de imagem.

Apesar de trabalhoso, investir em uma imagem eficaz pode trazer diversos benefícios para um produto ou serviço, entre os quais destacam-se a transmissão de uma mensagem singular que estabelece a característica e a proposição de valor do produto. Outra vantagem é a transmissão da mensagem de maneira distintiva para não ser confundida com mensagens similares dos concorrentes. Além disso, uma imagem eficaz proporciona que o poder emocional seja transmitido, de maneira que toca os corações e as mentes dos compradores (KOTLER, 1998).

Para Martins (2006), um aspecto importante na construção de uma imagem de marca positiva é o conjunto de boas associações que deve ser semeado na mente dos consumidores, sendo que essas associações podem ser classificadas em três categorias: atributos, benefícios e atitudes. Os atributos costumam dizer respeito à performance do produto ou serviço, podendo ser divididos entre atributos relacionados e não-relacionados ao produto. Enquanto os atributos relacionados estão diretamente ligados ao acabamento físico do bem, variando de acordo com sua categoria, os não-relacionados incluem aspectos externos do produto ou serviço, como visual da embalagem, características do consumidor e situações de uso.

Já os benefícios estão atrelados às necessidades que os atributos relacionados ao produto atendem, aquilo que os consumidores acreditam que o produto ou serviço pode fazer por eles. Os benefícios podem ser funcionais (elementos intrínsecos do consumo de produtos ou serviços, geralmente considerados de menor importância), experimentais (o que o consumidor sente ao usar o produto ou serviço) e simbólicos (vantagens mais extrínsecas do consumo de produtos ou serviços, estando mais relacionados ao conceito valorizado por cada consumidor, como posição social ou necessidade de reafirmar sua autoestima). Por fim, as atitudes representam a soma das crenças mais notáveis que os consumidores possuem sobre um produto ou serviço, de forma que cada crença é multiplicada pela força de sua avaliação como boa ou ruim (MARTINS, 2006).

Kapferer (2008) defende que em termos de gestão da marca, a identidade precede a imagem, o que significa que antes de projetar uma imagem para o público, é fundamental saber exatamente o que se pretende projetar. Portanto, ao

mesmo tempo que as marcas devem estar atentas ao público e à evolução do mercado, elas precisam ter cuidado para não focar demais nas aparências e não o suficiente na essência.

4 Passos Metodológicos

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

4.1. Etapas de coleta de dados

Para alcançar o objetivo principal do presente estudo, ou seja, identificar a contribuição das estratégias de comunicação adotadas pela Gallagher no Brasil para construir a imagem da marca no país, optou-se pela realização de um estudo de caso de natureza exploratória fundamentado a partir da análise de documentos, da realização de uma entrevista em profundidade e da aplicação de um questionário junto aos clientes atuais e potenciais da empresa no Brasil.

O estudo de caso foi o método escolhido por se tratar se uma investigação de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real (YIN, 2010). Essa abordagem é considerada qualitativa, porém o investigador pode optar por utilizar técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos como forma de tornar o estudo mais amplo e persistente (YIN, 1994). Com isso, ao adotar técnicas mistas foi possível analisar os acontecimentos no ambiente gerencial da Gallagher com mais profundidade.

Cabe ainda destacar que a pesquisa pode ser considerada exploratória, uma vez que, segundo Gil (2007), esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, o que é importante para que seja possível tornar o tema pesquisado mais explícito e para coletar os dados analisados no estudo. Além disso, a pesquisa exploratória é usada em casos no qual o tema pesquisado é pouco explorado (THOMAS *et al.*, 2007), como acontece no caso da Gallagher no Brasil, uma vez que as estratégias adotadas pela empresa no início de suas operações no país ainda são pouco conhecidas.

A primeira etapa do estudo coletou dados a partir da análise documental, que representa uma forma de extrair e resgatar informações ricas, que ampliam o entendimento do tema estudado (SÁ-SILVA *et al.*, 2009). O levantamento documental foi realizado por meio da consulta de documentos considerados estratégicos para a compreensão do histórico, dos valores e do plano de marketing da empresa, tendo gerado o capítulo 2 desse estudo. Além disso, posteriormente,

os documentos também foram consultados ao longo da segunda e da terceira etapa da pesquisa, servindo como base para o entendimento do processo de chegada da empresa no Brasil para que fosse possível formular melhor as questões investigadas na entrevista e no questionário. Dessa forma, o levantamento documental contribuiu para gerar o capítulo 2 desse estudo e para coletar dados mais significativos ao longo da segunda e da terceira etapa.

A segunda etapa do estudo, por sua vez, se apoiou em instrumentos de coleta de dados como a realização de uma entrevista em profundidade, o que permite que as perguntas sejam reformuladas e acrescentadas para esclarecer as respostas e para proporcionar resultados mais válidos (THOMAS *et al.*, 2007). Dessa forma, através dessa abordagem foi possível extrair detalhes e *insights* importantes a respeito das estratégias adotadas pela Gallagher no Brasil, tratando-se, portanto, de uma pesquisa com o uso de técnicas qualitativas.

A entrevista realizada na segunda etapa, juntamente com a análise documental feita anteriormente, possibilitou a coleta de dados que contribuíram para a elaboração de um questionário, o qual compôs a terceira etapa do estudo. O questionário pretende identificar os principais motivos por trás das atitudes dos indivíduos, assim como perceber o que fazem, pensam, opinam, sentem, aprovam ou desaprovam a partir da investigação de uma população de forma sistêmica e ordenada (OLIVEIRA; FERREIRA, 2014). Nessa etapa, considerada quantitativa não probabilística, o questionário permitiu a investigação e análise do comportamento do público-alvo selecionado, tornando a pesquisa mais completa.

4.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A coleta dos dados da primeira etapa foi obtida através do acesso aos documentos da empresa considerados relevantes para o estudo. Dessa forma, foram analisadas apresentações, relatórios e planos de comunicação que auxiliaram na compreensão do histórico da empresa, de suas motivações para expandir sua área de atuação, além das estratégias, metas, iniciativas e resultados alcançados tanto no âmbito global quanto local.

Na segunda etapa, os dados foram coletados a partir de uma entrevista com uma executiva da Gallagher no Brasil para que fosse possível ampliar o conhecimento sobre as estratégias utilizadas no início das operações da empresa no país. A executiva é a *Head* de Marketing e Comunicação da Gallagher Brasil, selecionada com base na área de atuação, no cargo e no nível de envolvimento

com o processo de chegada da empresa no país. Nesse sentido, trata-se de uma funcionária que possui as principais fontes de informação a respeito dos desafios enfrentados pela empresa e das estratégias adotadas inicialmente no Brasil.

Os dados da entrevista foram obtidos através da utilização de um roteiro elaborado previamente, contemplando aspectos como informações sobre a Gallagher, motivações e desafios para o processo de entrada da empresa no Brasil, principais sinergias e diferenças entre o mercado americano e brasileiro, estratégias de comunicação relacionadas à chegada no país e expectativas desse processo. O roteiro da entrevista encontra-se disponível no Anexo 2.

Além disso, os dados também foram coletados na terceira etapa a partir de um questionário estruturado com perguntas voltadas para as estratégias de comunicação implementadas pela Gallagher no Brasil. Foi considerado como perfil de respondentes do estudo os clientes atuais e potenciais da empresa no país, com intuito de identificar a imagem da marca junto a eles.

4.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados ocorreu em três etapas: na primeira etapa foram analisados os documentos da Gallagher disponíveis para consulta que estivessem relacionados ao tema estudado; na segunda etapa foi realizada uma entrevista individual com uma executiva da empresa através da ferramenta *Microsoft Teams* abordando a chegada da Gallagher no Brasil e as estratégias de comunicação adotadas durante esse processo; na terceira etapa foi aplicado um questionário para os clientes atuais e potenciais da empresa no país, buscando entender a imagem que possuem da marca.

A primeira etapa contemplou a análise de documentos da Gallagher que serviram para compreender melhor os dados e as informações relacionados à empresa e à implementação de estratégias adotadas globalmente e localmente.

A segunda etapa, correspondente à entrevista em profundidade, foi realizada por vídeo chamada via *Microsoft Teams* com uma executiva da empresa. A entrevista em profundidade é um recurso metodológico no qual o investigador define teorias e pressupostos que servem como base para recolher respostas a partir da experiência subjetiva do entrevistado, que é selecionado por deter informações que se deseja conhecer (DUARTE; BARROS, 2005).

Para isso, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas que ajudou a garantir que todos os principais tópicos relacionados ao objetivo da pesquisa fossem

abordados, ajudando a guiar a entrevista. A conversa foi integralmente gravada com o conhecimento e consentimento da entrevistada. O roteiro da entrevista é apresentado no Anexo 2.

Além disso, foi aplicado um questionário de forma *online*, a partir da publicação do link da pesquisa no *LinkedIn* e do envio do link através do *WhatsApp* para clientes atuais e potenciais da Gallagher no Brasil. Também houve o envio do link através de e-mail marketing para uma lista com 14.950 clientes da empresa, os quais são, em sua grande maioria, clientes fruto de uma aquisição recente feita pela Gallagher. Posteriormente, também houve o envio de e-mail marketing para uma lista de 71 clientes atuais e potenciais do setor marítimo. O instrumento de coleta foi disponibilizado na plataforma *online Google Forms*, entre os dias 05 e 30 de abril de 2023, tendo sido obtidas um total de 116 respostas, sendo 75 válidas, após o descarte dos questionários em que os informantes declaravam não conhecer a Gallagher Brasil. O questionário encontra-se disponível no Anexo 3.

4.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os documentos foram selecionados com base na pertinência em relação ao tema estudado, tendo sido analisados como fonte de dados para gerar o capítulo 2 e como fonte complementar à entrevista e ao questionário.

Já os dados coletados a partir da entrevista foram transcritos. A partir disso, foi feita uma leitura completa da transcrição da entrevista, a fim de encontrar temáticas importantes sobre o tema do estudo. Posteriormente, iniciou-se a análise dos dados de maneira qualitativa por se tratar de relatos gerados a partir da visão pessoal da entrevistada.

No questionário, por sua vez, a distribuição ocorreu de forma idêntica entre todos os participantes, permitindo a comparação dos dados, os quais foram analisados utilizando estatística descritiva. Nesse sentido, primeiramente foram analisados os dados que permitissem conhecer melhor o perfil dos respondentes, buscando entender como a amostra está dividida. Em seguida, foi realizada uma análise do conhecimento da marca e da visão dos participantes a respeito das estratégias implementadas. A partir dessa sessão, o questionário contou com afirmações que foram respondidas através da utilização de uma escala Likert, em que devia ser selecionado um número de 1 a 5 que representasse o grau de concordância, sendo que 1 significava “Discordo totalmente”, 2 “Discordo”, 3

“Neutro”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo totalmente”, além da opção “não sei opinar”. Por fim, as perguntas na última sessão foram realizadas com o objetivo de entender qual a visão dos clientes em relação à imagem da marca. Para isso, foram feitas afirmativas que questionaram quais conceitos os clientes relacionavam à marca, de forma que foram disponibilizadas opções de conceitos tanto positivos quanto negativos a fim de evitar que as perguntas fossem respondidas no automático, incentivando os respondentes a participarem do questionário prestando atenção em cada ponto.

4.5. Limitações do Método

O levantamento documental pode incorrer em viés na seleção das informações por parte da pesquisadora, assim como na disponibilização das informações pela empresa.

Já a entrevista pode ter limitações, já que ela foi baseada na visão e na percepção subjetiva da entrevistada a respeito dos acontecimentos relatados. Cabe ainda destacar que a subjetividade do entrevistador ao interpretar os dados é outro fator que pode influenciar na conclusão da análise.

Quanto à etapa quantitativa, referente ao questionário, entre as limitações destacam-se a falta de clareza de quem está respondendo o questionário e a possível falta de acuracidade nas respostas por questões pessoais do respondente. Por se tratar de um estudo não probabilístico, não é possível fazer uma generalização estatística, não sendo um estudo generalizável a populações ou universos. Sendo assim, os resultados analisados ilustram a aplicação da teoria no caso da Gallagher no Brasil e não podem ser considerados para todas as empresas.

5 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta, discute e analisa as implicações dos principais resultados alcançados nesse estudo, cujo objetivo é identificar a opinião dos clientes e potenciais clientes da Gallagher Brasil sobre a implementação das estratégias de comunicação da marca e sua decorrente imagem da empresa.

Dessa forma, a primeira sessão apresenta a descrição do perfil da entrevistada correspondente à segunda etapa do estudo (qualitativa) e dos respondentes da terceira etapa do estudo (quantitativa). As demais sessões (conhecimento da marca, visão das estratégias implementadas e imagem da marca) analisam os dados da pesquisa quantitativa, relacionando-os com o referencial teórico apresentado e com os dados da pesquisa qualitativa, uma vez que o questionário foi desenvolvido com o apoio dos *insights* gerados pela entrevista do caso estudado.

5.1. Descrição dos respondentes

O estudo foi realizado em três etapas. Para a segunda etapa (qualitativa), uma pessoa foi entrevistada. Foi escolhida apenas uma pessoa para participar da entrevista, já que a entrevistada é a única pessoa da empresa que se enquadra simultaneamente nos dois requisitos necessários para responder as perguntas da entrevista, ou seja, possui propriedade para falar sobre questões estratégicas da área de marketing e, complementarmente, participou do início das operações da Gallagher no Brasil, tendo começado a atuar na empresa em outubro de 2021.

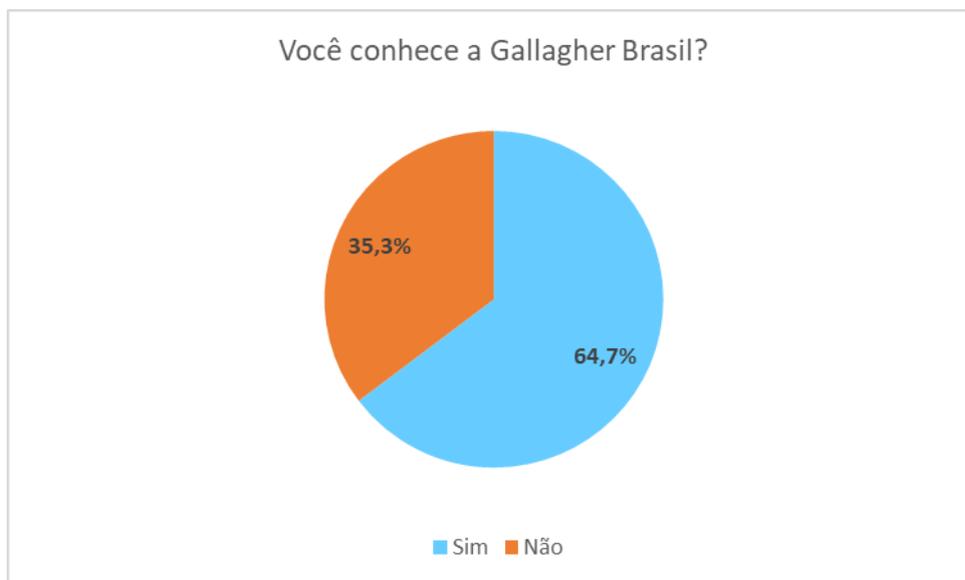
A entrevistada é uma executiva da Gallagher Brasil e ocupa a posição de *Head* de Marketing e Comunicação. A partir dessa conversa foram estruturadas as questões a serem trabalhadas na terceira etapa do estudo.

Para a terceira etapa, quantitativa, foi aplicado um questionário. A primeira parte do questionário visava entender melhor o perfil da amostra, não probabilística. Essa etapa consistia em quatro perguntas, sendo a primeira utilizada como filtro, ou seja, indivíduos que conheciam a empresa Gallagher Brasil.

Foi observado que mais de um terço dos respondentes (35,3%) não conhecia a marca e, portanto, nesses casos o questionário foi encerrado e suas

respostas desconsideradas para o restante da análise. Entre as possíveis razões para esse número expressivo destaca-se o fato de que uma das principais formas de divulgação da pesquisa foi através de e-mail marketing para clientes que fazem parte de uma empresa que a Gallagher adquiriu recentemente, há menos de seis meses. Portanto, existe a possibilidade de que uma parcela significativa desse grupo de respondentes ainda não esteja familiarizada com a aquisição e não tenha tido a oportunidade de conhecer a Gallagher.

Gráfico 1: Conhecimento da Gallagher Brasil



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Dessa forma, tornar a marca conhecida no Brasil pode ser considerado um grande desafio no processo de entrada no mercado brasileiro conforme apontado pela entrevistada: “O maior desafio desse processo é a gente ser reconhecido como uma marca multinacional. Primeiro, eu acho que a parte do *brand awareness* é um grande desafio nosso.”

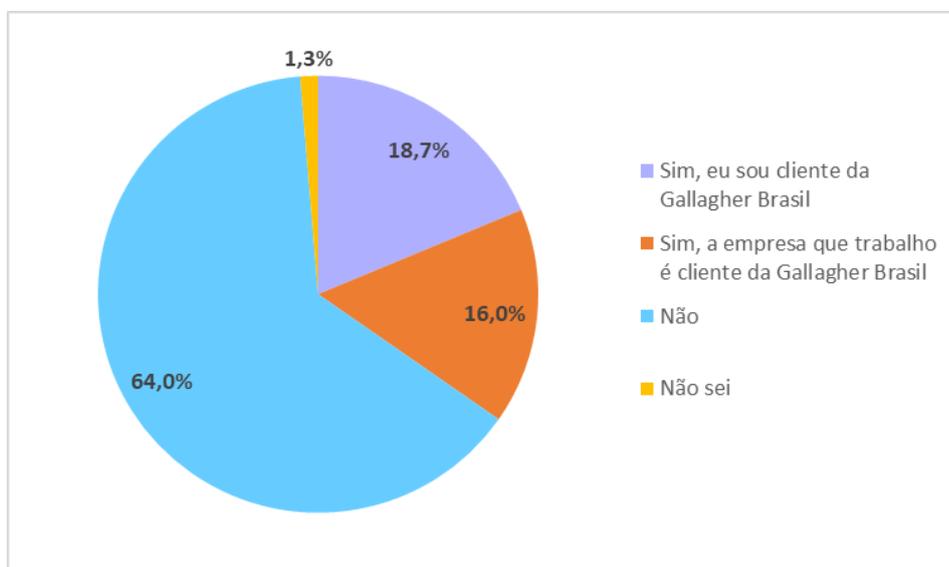
As questões 2, 3 e 4 tinham o objetivo de descrever o perfil dos respondentes, já se considerando apenas aqueles que declararam conhecer a Gallagher Brasil (75 respostas). Para isso, foram realizadas perguntas que visavam identificar se o respondente ou a empresa que trabalha era cliente da Gallagher, além do setor de sua empresa e seu cargo de atuação.

Conforme pode ser visto no Gráfico 2 e nas duas tabelas a seguir, a maioria dos respondentes (64,0%) não é cliente da Gallagher Brasil. Além disso, em

relação ao setor e ao cargo, a maior frequência de respostas se encontra no setor de seguros (25,3%) e no cargo de gerente (21,3%).

Uma possível explicação para esses dados é o fato de a pesquisa ter sido compartilhada no *LinkedIn* e no *WhatsApp* por executivos da empresa que estão inseridos no mercado de seguros há muitos anos e, conseqüentemente, possuem muitas conexões com pessoas desse mercado, sendo um fator que pode ter contribuído para o número expressivo de respondentes do setor de seguros. Além disso, como a pesquisa foi respondida por clientes atuais e potenciais da Gallagher, espera-se que essas pessoas possuam um cargo com certa autonomia para que tenham a autorização ou sejam os responsáveis pela decisão de compra, como é o caso do cargo de gerente.

Gráfico 2: Cliente da Gallagher Brasil



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Tabela 1: Setor da Empresa

Variável	Nº	%
Setor		
Agronegócio	4	5,3%
Bancos	3	4,0%
Comércio	2	2,7%
Comunicação	4	5,3%
Construção e infraestrutura	8	10,7%
Consultoria	2	2,7%
Cosméticos	3	4,0%
Energia	5	6,7%
Mineração	2	2,7%
Óleo e gás	5	6,7%
Saúde	2	2,7%
Seguros	19	25,3%
Serviços marítimos	3	4,0%
Telecomunicações	3	4,0%
Varejo	4	5,3%
Outros	6	8,0%
Total	75	100,0%

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Tabela 2: Cargo do Respondente

Variável	Nº	%
Cargo		
Analista	11	14,7%
Assistente	4	5,3%
CEO	2	2,7%
Coordenador(a)	5	6,7%
Diretor(a)	11	14,7%
Especialista	2	2,7%
Gerente	16	21,3%
Superintendente	6	8,0%
Supervisor(a)	4	5,3%
Sócio(a)	5	6,7%
Outros	9	12,0%
Total	75	100,0%

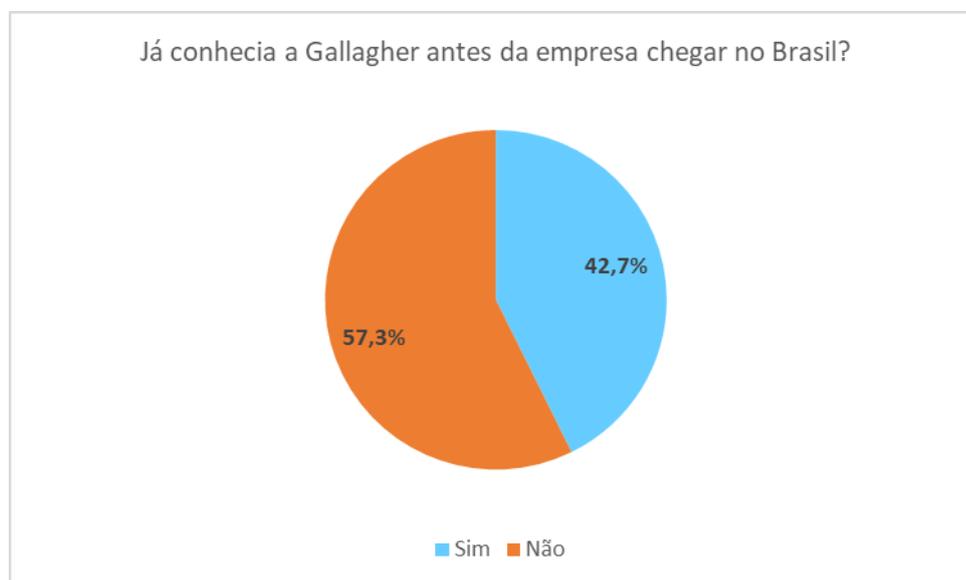
Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

5.2. Conhecimento da marca

A fim de entender como os respondentes conheceram a marca Gallagher, foram realizadas três perguntas na etapa quantitativa, sendo a primeira se já conheciam a marca antes dela chegar no Brasil. O resultado revelou que a maioria

(57,3%) dos informantes só passou a conhecer a marca depois da chegada da empresa no país.

Gráfico 3: Chegada da marca no Brasil



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Nessa mesma linha, a entrevistada reforçou essa questão ao comentar sobre como foi o processo de chegada da marca no Brasil:

“Foi *kick off*, fui chamada pelos dois sócios iniciais para trazer essa operação *greenfield*, do zero, com zero de receita. Como a gente vai construir isso: principalmente divulgando melhor uma marca que era praticamente desconhecida no Brasil. Foi realmente do zero mesmo, a gente não tinha absolutamente nada [...]”.

Como foi observado, o fato de a marca ter chegado no Brasil sendo desconhecida pela maioria dos respondentes implica em uma importância ainda maior de serem implementadas estratégias de comunicação que tenham como um de seus principais objetivos a criação de *brand awareness*.

Na sexta e sétima perguntas, os respondentes selecionaram a forma que conheceram a Gallagher Brasil. A sexta questão tinha o intuito de entender todas as maneiras que indicavam como isso ocorreu, tendo sido evidenciado que conheceram a marca principalmente através de executivos da empresa (44,0%), do *LinkedIn* (41,3%), de amigos ou conhecidos (40,0%) e da mídia especializada (38,7%).

Além disso, a grande maioria (88,0%) não conheceu a marca em eventos. Uma possível explicação para isso é o fato de terem sido realizados apenas dois eventos abertos ao público durante o período analisado, além de existir a

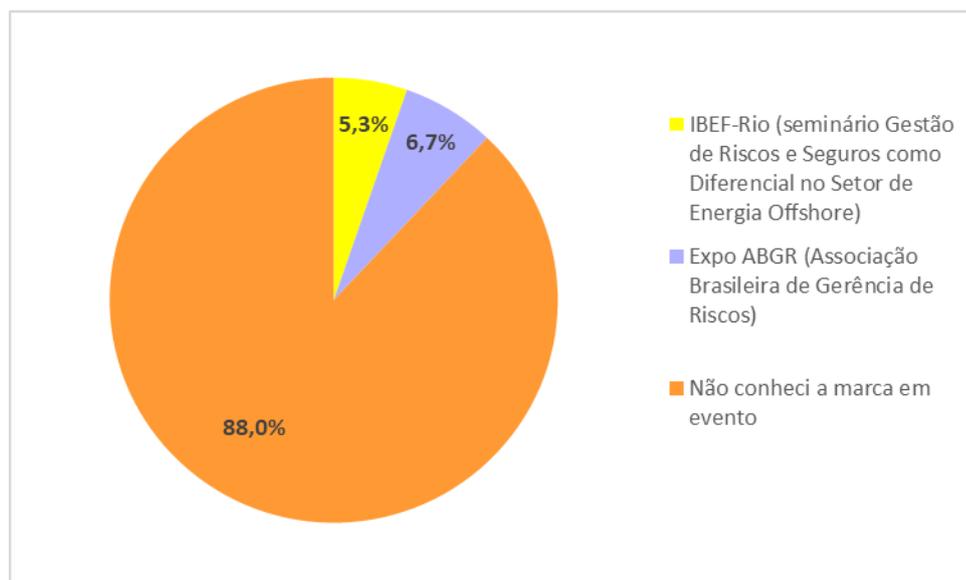
possibilidade de que esses eventos não tenham sido divulgados e explorados de forma tão eficaz quanto poderiam ter sido, dificultando a atração do público que se pretendia atingir.

Tabela 3: Forma de conhecimento da marca

Variável	Nº	%
Como conheceu a marca?		
LinkedIn	31	41,3%
Eventos	9	12,0%
Mídia especializada (notícias, artigos)	29	38,7%
Amigos ou conhecidos	30	40,0%
Executivo da empresa	33	44,0%
Webinar	0	0,0%
YouTube	0	0,0%
Outros	9	12,0%
Total	141	188,0%

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Gráfico 4: Evento que conheceu a marca



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

A entrevistada apontou que a principal forma de divulgação da marca foi através do *LinkedIn*. Além disso, quando questionada sobre outros veículos de divulgação, ela apontou os seguintes:

“*YouTube* e mídia tradicional de meios de comunicação especializado, no caso mídia impressa especializada, principalmente seguros e revistas especializadas na indústria que a gente atua, como revistas de construção, de agronegócio, da área de seguro saúde.”

Entretanto, a partir dos resultados da pesquisa é possível inferir que formas de divulgação mais tradicionais por meio, por exemplo, de executivos da empresa, amigos ou conhecidos dos respondentes também foram muito relevantes para que a marca se tornasse mais conhecida.

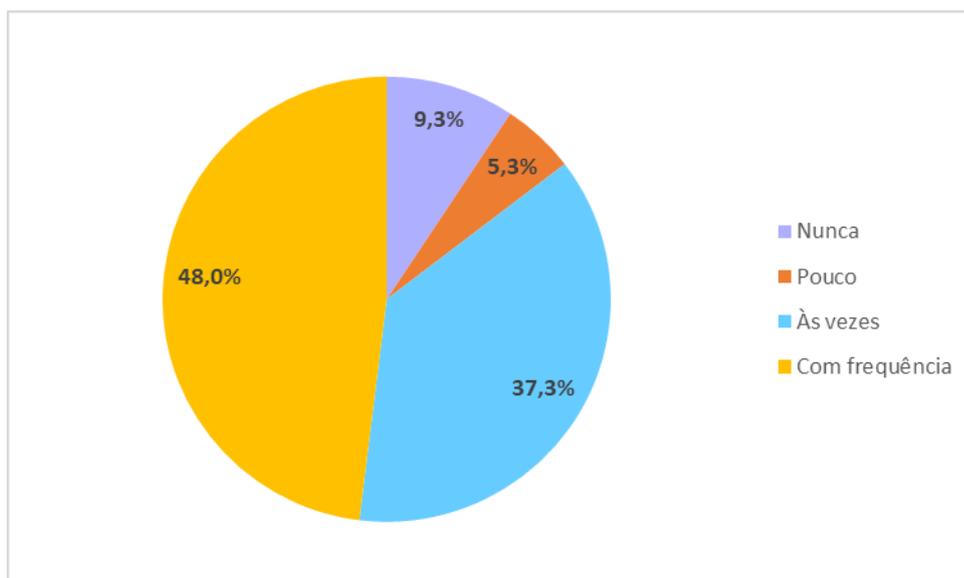
Portanto, o resultado do questionário está de acordo com a ideia defendida por Keegan e Green (2013), através da qual defendem que as informações sobre produtos e marcas são provenientes de uma variedade de fontes, incluindo não apenas meios digitais, como também meios mais tradicionais, como boca a boca e o pessoal de vendas.

Por outro lado, o *YouTube* foi citado como um meio de divulgação da marca pela entrevistada, porém não foi apontado por nenhum dos respondentes como um veículo que os levou a conhecer a marca. Um dos motivos para a falta de conhecimento da marca a partir do *YouTube* pode ser devido à inexistência de um canal no *YouTube* exclusivo para a Gallagher Brasil. Nesse sentido, os vídeos que são produzidos no país estão armazenados em uma *playlist* do *YouTube* da Gallagher Global e também são postados e divulgados no *LinkedIn* da Gallagher Brasil, onde há maior esforços para a divulgação e maior engajamento.

Sendo assim, as informações obtidas nesse trecho da pesquisa mostram o desafio de *brand awareness* enfrentado pela marca, evidenciando que a Gallagher chegou ao Brasil sendo desconhecida pela maioria dos respondentes (57,3%). Em contrapartida, os dados coletados evidenciaram as estratégias que foram mais eficazes na visão dos respondentes e da entrevistada para que a marca começasse a se tornar mais conhecida no Brasil. É importante ressaltar que a forma de conhecimento da marca mais citada pelos respondentes (através de executivos da empresa) não havia sido apontada na entrevista, indicando uma forma de divulgar a Gallagher que talvez possa ser ainda mais trabalhada pela empresa quando houver a consciência do potencial que essa estratégia de divulgação apresenta.

5.3. Visão das estratégias implementadas

A questão 8 tinha o intuito de entender se os respondentes estavam acompanhando os conteúdos divulgados por meio do *LinkedIn* da Gallagher Brasil. Os resultados apontaram que os conteúdos são lidos com frequência por quase metade dos informantes (48,0%) e nunca são lidos por 9,3% dos respondentes.

Gráfico 5: Leitura dos conteúdos do *LinkedIn*

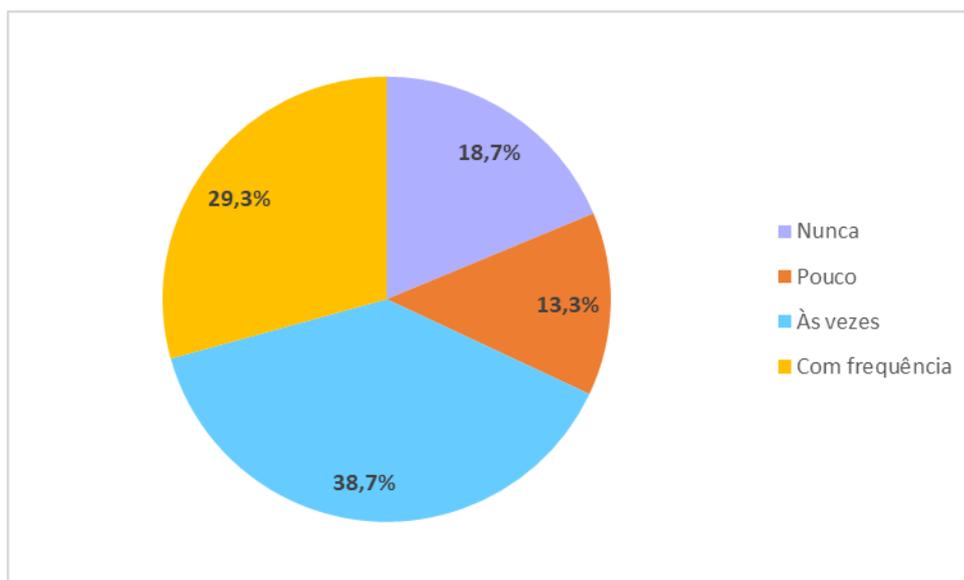
Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Segundo Kotler (1998), tendo em vista que as comunicações de marketing estão associadas à administração que ocorre ao longo do tempo do processo de comportamento de compra, deve haver uma preocupação por parte das empresas relacionada ao que vão dizer, a quem e com que frequência.

Nessa mesma linha, a entrevistada revelou se importar com o conteúdo desenvolvido no *LinkedIn* da empresa, do *Country Manager* e do CEO da Gallagher Brasil, explicando como é feita a comunicação nessa rede social profissional:

“Nossa frequência é praticamente diária, tanto através do canal do LinkedIn quanto através dos nossos principais *speakers*, que são o *Country Manager* e o CEO, a gente faz isso de forma sincronizada. A gente identificou persona, tanto persona da compra de seguro patrimonial, que seria alguém do financeiro ou de compras, e na área de benefícios provavelmente é a pessoa de recursos humanos que faz a definição dos benefícios da empresa. Hoje o tom de voz da companhia está focado em duas personas, tanto a pessoa que cuida da área financeira e compras, quanto a pessoa da área de benefícios e recursos humanos.”

Já a questão 9, buscava entender se os respondentes estavam acompanhando a aparição da Gallagher Brasil na mídia especializada. Os resultados revelaram que apenas 29,3% dos informantes encontram publicações na mídia especializada com frequência e 18,7% revelaram nunca terem encontrado.

Gráfico 6: Acompanhamento de publicações na mídia especializada

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Na pergunta seguinte, direcionada somente as pessoas que costumam encontrar publicações na mídia especializada relacionadas à Gallagher (61 respondentes dos 75 totais), foi perguntado em que veículos tinham visto publicações relacionadas à Gallagher.

Tabela 4: Veículos com publicações relacionadas à Gallagher

Variável	Nº	%
Veículos que já encontrou publicações relacionadas à Gallagher		
Valor Econômico	46	75,4%
CNN Brasil	11	18,0%
Agência Estado	5	8,2%
Revista IstoÉ	14	23,0%
JOTA	2	3,3%
MSN	0	0,0%
Terra	3	4,9%
Outros	13	21,3%
Total	94	154,1%

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

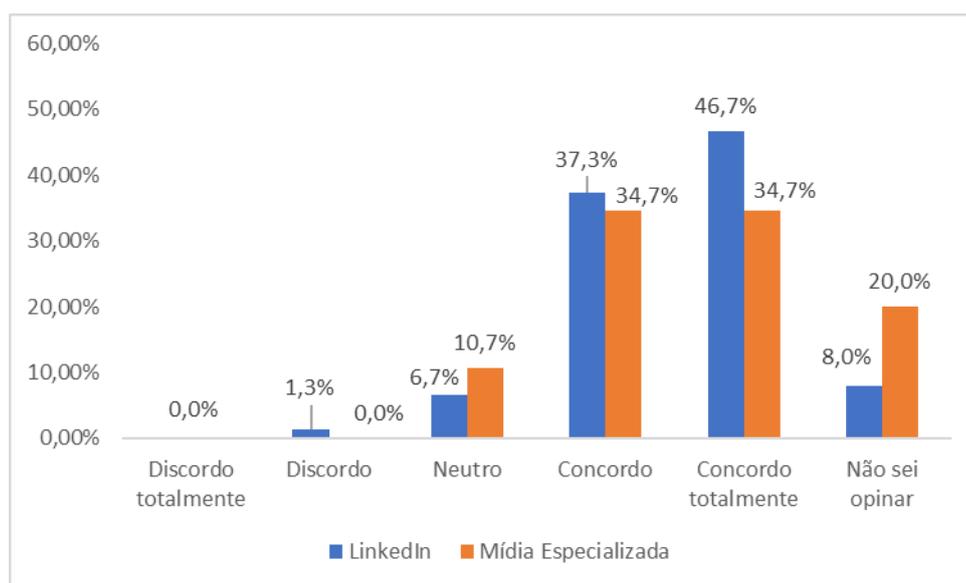
Esses 61 respondentes deram 94 respostas de veículos no total, sendo o Valor Econômico o veículo onde a maioria dos informantes (75,4%) declarou costumar encontrar publicações na mídia sobre a Gallagher. Já no MSN, apesar das publicações que foram feitas nesse veículo, nenhum dos respondentes

revelou ter encontrado alguma publicação sobre a Gallagher. Um dos possíveis motivos pode ser o tipo de público que o MSN atinge, o qual pode não estar interessado em assuntos relacionados ao mercado de seguros, existindo a possibilidade de ser um público divergente do público-alvo que a Gallagher pretende alcançar.

As quatro questões seguintes buscaram compreender a visão das pessoas que responderam o questionário em relação às estratégias implementadas pela Gallagher Brasil no *LinkedIn* e na mídia especializada. Para isso, foram selecionadas quatro afirmativas a partir das quais os respondentes deviam assinalar o grau que concordavam com cada uma delas.

A primeira alternativa tinha o objetivo de verificar se as publicações compartilhadas são consideradas de fácil entendimento pelos informantes.

Gráfico 7: Acredito que as publicações compartilhadas são de fácil entendimento



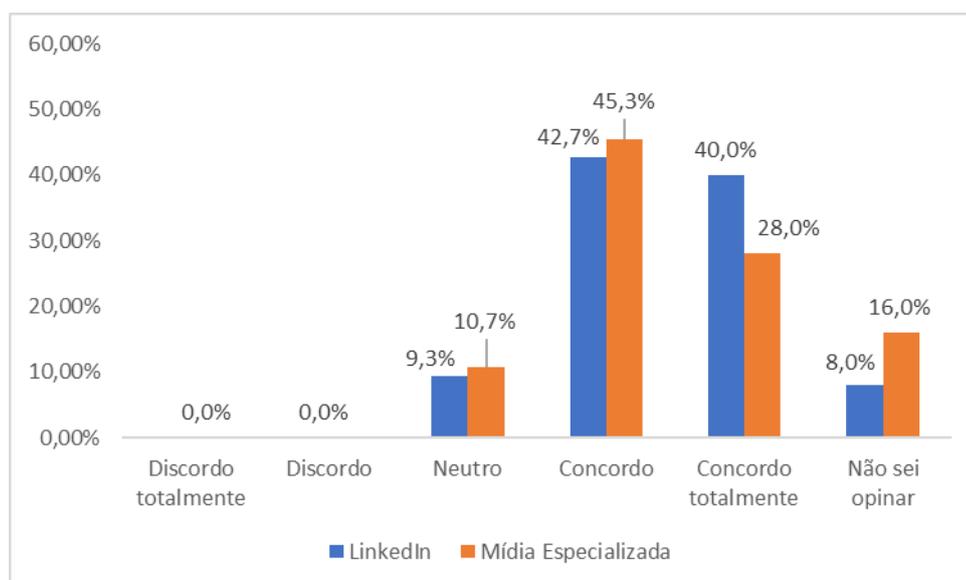
Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Ao avaliar o resultado geral, tendo como base os 75 respondentes, percebe-se que a maioria dos respondentes (84,0%) concordam em algum grau com a afirmativa relacionada ao *LinkedIn*, enquanto apenas 1,3% discordam em algum grau sobre a facilidade de entendimento das publicações no *LinkedIn*. No caso da mídia especializada, 69,3% dos respondentes concordam com a afirmativa em algum grau e nenhum deles discorda da afirmativa. Além disso, é importante destacar que a moda, ou seja, o valor mais frequente do conjunto de dados, encontra-se em “concordo totalmente” no caso do *LinkedIn* e no caso da mídia

especializada o valor mais frequente é igual em “concordo” e “concordo totalmente”.

A segunda afirmativa tinha como objetivo verificar se as publicações compartilhadas ajudam a entender melhor o mercado de seguros.

Gráfico 8: Acredito que as publicações compartilhadas ajudam a entender melhor o mercado de seguros

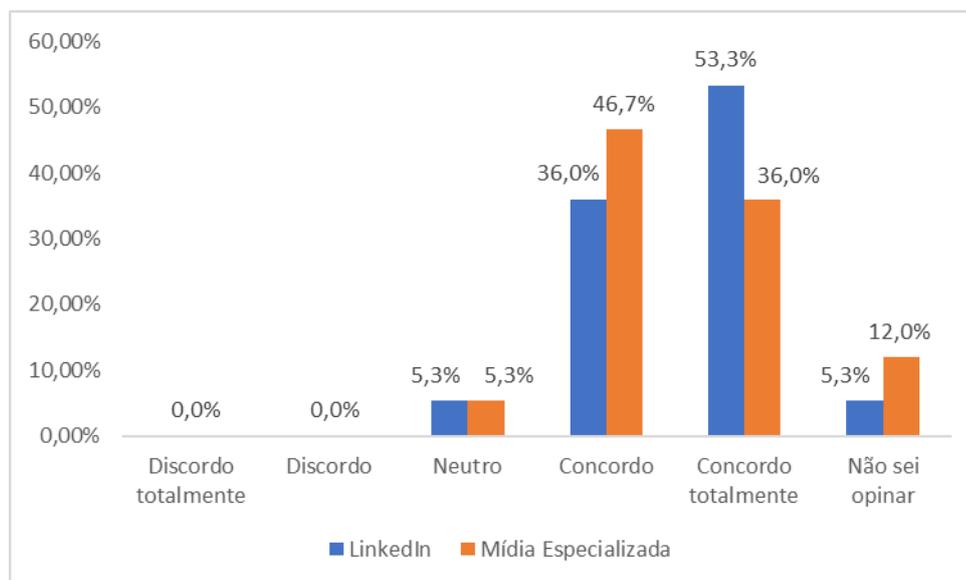


Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Nesta segunda afirmativa, percebe-se que a maioria dos respondentes concorda em algum grau no caso das publicações compartilhadas no *LinkedIn* (82,7%) e na mídia especializada (73,3%). Além disso, nenhum dos respondentes discorda em algum grau que as publicações compartilhadas no *LinkedIn* e na mídia especializada ajudam a entender melhor o mercado de seguros. Cabe ainda destacar que no caso dessa afirmativa é possível verificar que a maior frequência de respostas está presente em “concordo” para ambos os casos.

A terceira afirmativa tinha o intuito de analisar se as publicações compartilhadas contribuem para que os respondentes conheçam melhor a Gallagher.

Gráfico 9: Acredito que as publicações compartilhadas ajudam a conhecer melhor a Gallagher

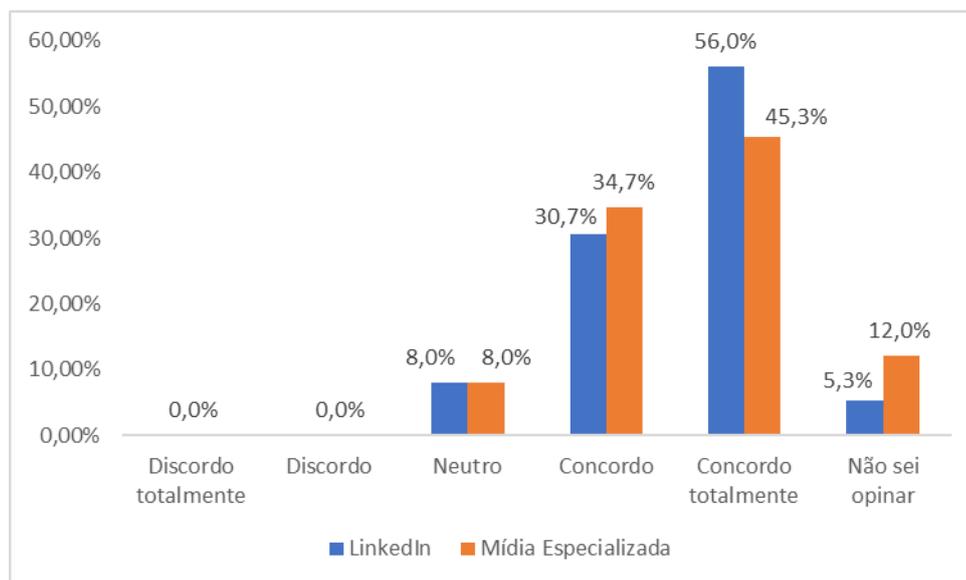


Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Neste caso, foi possível observar que os respondentes, em sua grande maioria, concordam em algum grau com essa afirmativa no caso do *LinkedIn* (89,3%) e da mídia especializada (82,7%), sendo que a moda se encontra em “concordo totalmente” no caso do *LinkedIn* e em “concordo” para a mídia especializada. Importante ressaltar que nenhum dos informantes discorda em algum grau da afirmativa.

Por fim, a quarta afirmativa tinha o intuito de analisar se as publicações compartilhadas contribuem para fortalecer a credibilidade da Gallagher Brasil na visão dos respondentes.

Gráfico 10: Acredito que as publicações compartilhadas fortalecem a credibilidade da Gallagher Brasil



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Dentre as quatro afirmativas, essa foi a que apresentou uma porcentagem mais alta de respondentes que selecionaram a opção “concordo totalmente”, tendo totalizado 56,0% das respostas no caso do *LinkedIn* e 45,3% no caso da mídia especializada.

Dessa forma, essa afirmativa está alinhada com o que foi dito pela entrevistada ao afirmar que:

“A gente tenta passar a forma mais autêntica possível, ter a maior credibilidade possível, mostrando que a gente faz o que a gente fala e que por trás da marca, na verdade, a gente tem pessoas. A marca no Brasil é muito nova, mas temos hoje por trás da marca profissionais que tem mais de 20 anos no mercado. Queremos levar a marca com base nas pessoas que hoje estão dentro da companhia, oferecendo o serviço que a gente acredita ser o melhor para o cliente.”

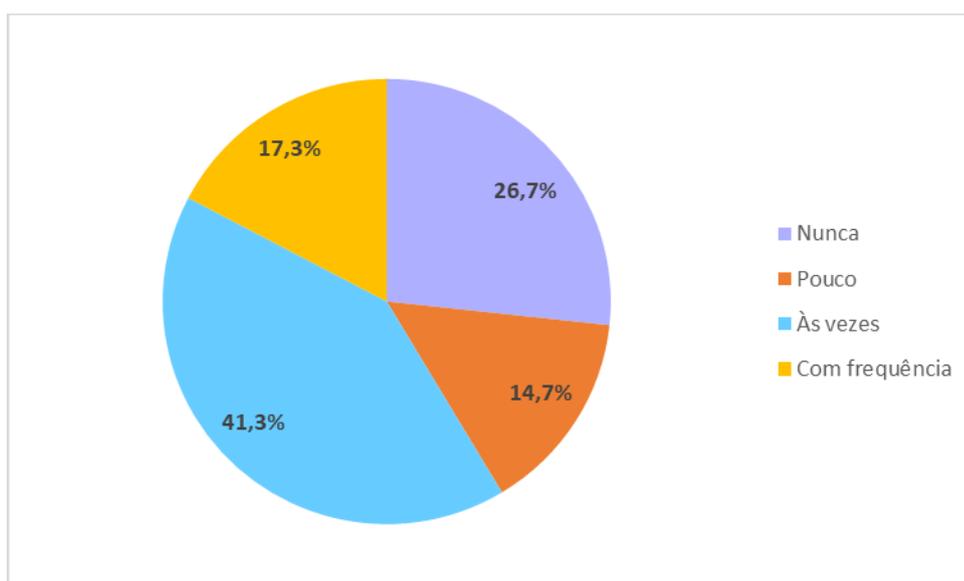
Além disso, tendo em vista que a maioria dos respondentes concordam em algum grau (80%) que as publicações na mídia especializada fortalecem a credibilidade da Gallagher, é possível observar que esse resultado está de acordo com a ideia defendida por Kotler (1998), já que para ele um dos modos de comunicação é através de relações públicas, o que envolve elaborar programas que promovam a imagem da organização através de comunicações externas, por exemplo. Dessa forma, a implementação de estratégias que permitam que a Gallagher fortaleça sua credibilidade e, conseqüentemente, promova sua imagem através da aparição na mídia, está de acordo com as ideias do autor.

Cabe ainda destacar que, ao analisar as respostas obtidas através dessas quatro afirmativas, é possível observar que os resultados estão alinhados com a visão de Kotler e Keller (2012), a qual indica que a comunicação de marketing é o meio que as empresas utilizam para informar, persuadir e lembrar sobre seus produtos e marcas.

A ideia defendida por Riscarolli *et al.* (2004) também segue essa linha ao enfatizar que a comunicação permite gerar informação sobre a natureza, objetivos, metas, atividades e produtos da organização, contribuindo para que haja interesse pela organização e pelos seus produtos. Esse papel informativo da comunicação foi confirmado nos resultados do questionário, uma vez que a maioria dos respondentes concordaram em algum grau, em todas as alternativas, que as publicações compartilhadas pela Gallagher Brasil no *LinkedIn* e na mídia especializada são de fácil entendimento e contribuem para que eles estejam melhor informados à medida que ampliam seu conhecimento sobre a empresa e o entendimento sobre o mercado em que atua, além de fortalecerem sua credibilidade.

A fim de entender se os respondentes costumam observar a participação da Gallagher Brasil em eventos, os resultados da questão 15 apontaram que apenas 17,3% dos respondentes observam com frequência a participação da empresa em eventos, enquanto mais de um quarto (26,7%) declarou nunca ter observado.

Gráfico 11: Participação da Gallagher em eventos

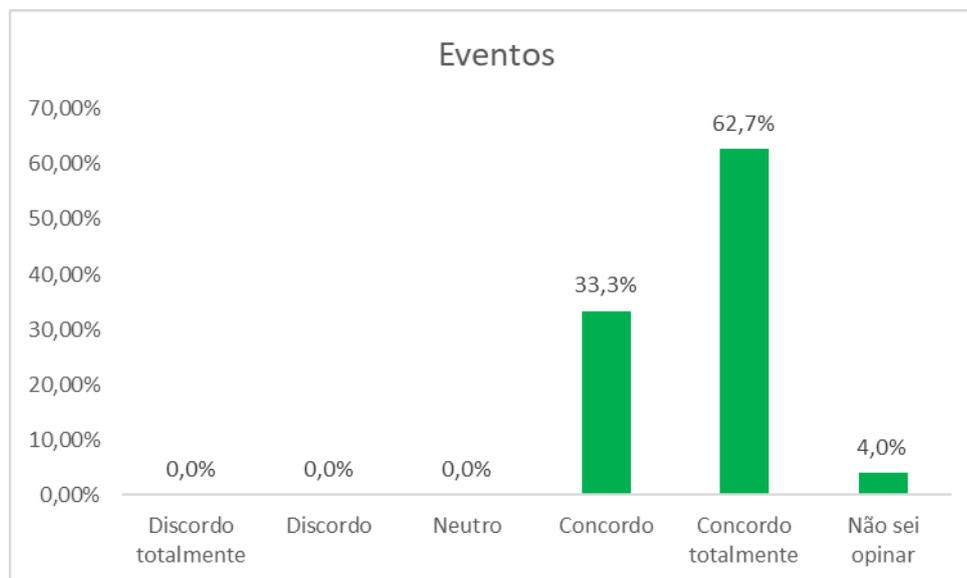


Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

As duas questões seguintes buscaram compreender as crenças dos informantes em relação à participação da Gallagher Brasil em eventos. Dessa forma, foram selecionadas duas afirmativas para que os respondentes selecionassem o grau que estavam de acordo com cada uma.

A primeira afirmativa buscava compreender se os respondentes acreditavam que a participação em eventos é considerada importante para aproximar a Gallagher dos clientes.

Gráfico 12: Acredito que a participação em eventos é importante para aproximar a Gallagher dos clientes

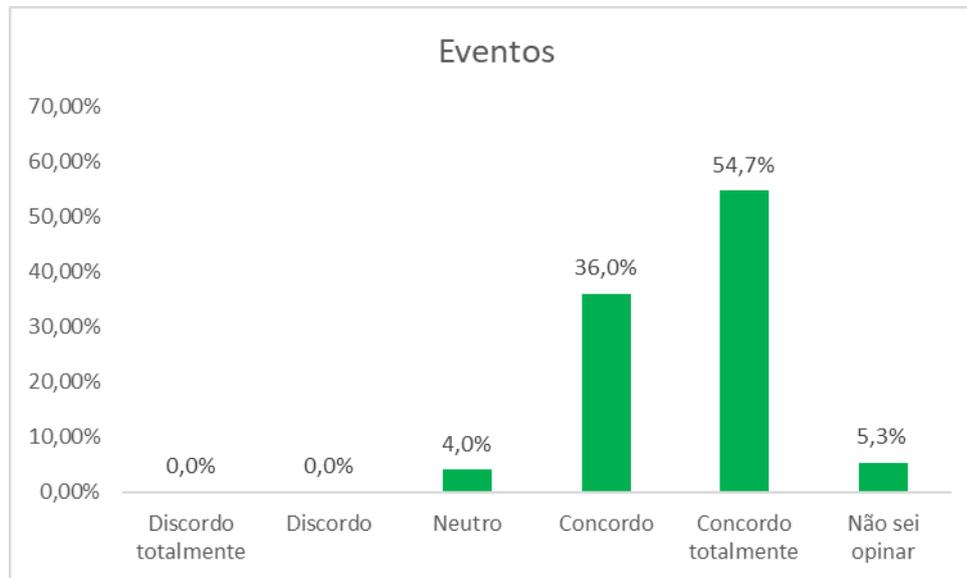


Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Nesta afirmativa, foi possível perceber que praticamente todos os respondentes (96,0%) concordam em algum grau com a afirmativa e nenhum deles discorda que a participação em eventos é importante para aproximar a marca dos clientes. Além disso, a maior frequência de respostas está presente em “concordo totalmente”.

Na segunda afirmativa, o intuito foi entender se os respondentes acreditam que a participação em eventos é uma forma importante da Gallagher se atualizar sobre as melhores práticas do mercado.

Gráfico 13: Acredito que a participação em eventos é uma forma importante da Gallagher se atualizar sobre as melhores práticas do mercado



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Os resultados dessa questão indicam que 54,7% dos informantes do questionário concordam totalmente com a afirmativa e 36,0% assinalaram a opção “concordo”. Assim como na afirmativa anterior, a moda se encontra em “concordo totalmente” e nenhum dos respondentes discorda em algum grau da afirmativa.

Para a entrevistada, é importante que a Gallagher participe de eventos que sejam relacionais, que tenham um propósito e que gerem impacto positivo para os clientes, colaboradores ou para sociedade. Observando os resultados das duas afirmativas, é possível observar que a grande maioria dos respondentes também acredita na importância da participação da Gallagher em eventos como forma de gerar frutos positivos através da interação com os clientes e da atualização das melhores práticas do mercado. Entretanto, muitos dos respondentes (41,7%) revelaram observar pouco ou nunca a participação da Gallagher em eventos.

Além disso, para Kotler (1998) o tipo de evento que a empresa se propõe a patrocinar pode ser uma técnica muito poderosa para a construção de sua imagem. Esse pensamento está alinhado com a ideia da entrevistada, já que ela revela se importar com o tipo de evento que a Gallagher participa, afirmando que:

“Não queremos entrar em um evento só para colocar a marca, queremos entrar em eventos que criem um impacto. [...] Não é simplesmente colocar a marca da Gallagher em um evento, queremos entrar em um evento que seja uma parceria de médio a longo prazo e que a gente busque frutos. Temos que

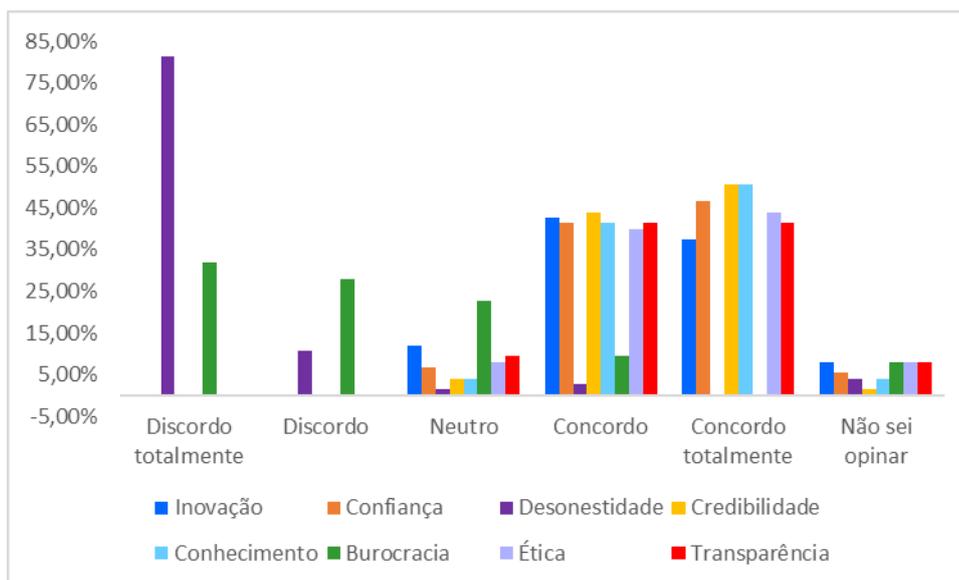
nos questionar se o evento vai beneficiar de alguma forma uma interação com clientes, se tem algo do terceiro setor envolvido.”

A visão dos respondentes sobre as estratégias implementadas revela que eles concordam, em sua maioria, em algum grau com os benefícios proporcionados por cada estratégia, reconhecendo o valor e o impacto que elas podem gerar para a empresa. Por outro lado, um número considerável de respondentes nunca acompanhou essas estratégias. No caso do *LinkedIn*, 9,3% dos respondentes revelaram nunca terem acompanhado os conteúdos publicados, para a mídia especializada esse número atinge 18,7% e para os eventos aumenta mais ainda, totalizando 26,7% dos respondentes que disseram nunca terem visto a participação em eventos. Dessa forma, esses resultados mostram o potencial existente para que essas estratégias sejam ainda mais exploradas e passem a atingir um maior número de pessoas dentro do público-alvo, especialmente no caso dos eventos.

5.4. Imagem da marca

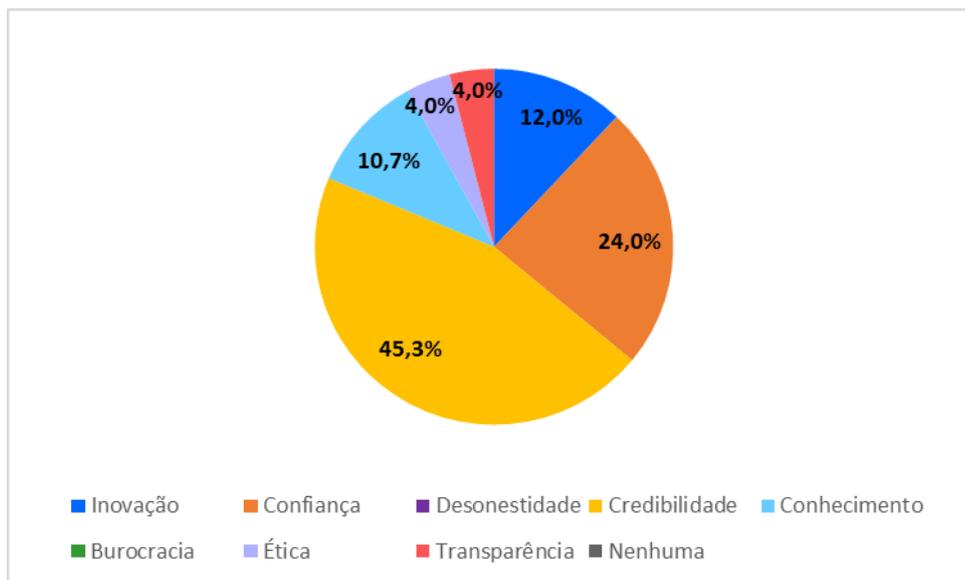
Nesta etapa da pesquisa, foram realizadas perguntas com o intuito de compreender melhor a visão dos respondentes sobre a imagem da marca.

A primeira questão dessa sessão tinha o objetivo de entender os conceitos que os respondentes associam à marca Gallagher Brasil. Como mostra o gráfico a seguir, os conceitos desonestidade e burocracia são os que os respondentes menos acreditam que representa a marca, sendo os únicos conceitos que eles selecionaram que discordam em algum grau. Já os conceitos credibilidade e conhecimento foram os que tiveram maior porcentagem de respostas (50,7%) na opção “concordo totalmente”.

Gráfico 14: Conceitos da Gallagher Brasil

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

A segunda pergunta da sessão buscava entender qual conceito os respondentes acreditam que melhor representa a marca entre os que já haviam sido apresentados na questão anterior. Nesta questão, foi possível verificar que o conceito que os respondentes acreditam que melhor representa a marca é a credibilidade (45,3%), em seguida a confiança (24,0%), inovação (12,0%), conhecimento (10,7%), ética e transparência (4,0% para esses dois conceitos). Nenhum dos respondentes selecionou a opção desonestidade, burocracia ou nenhuma das opções. Os resultados são mostrados no Gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15: Conceito que melhor representa a marca

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

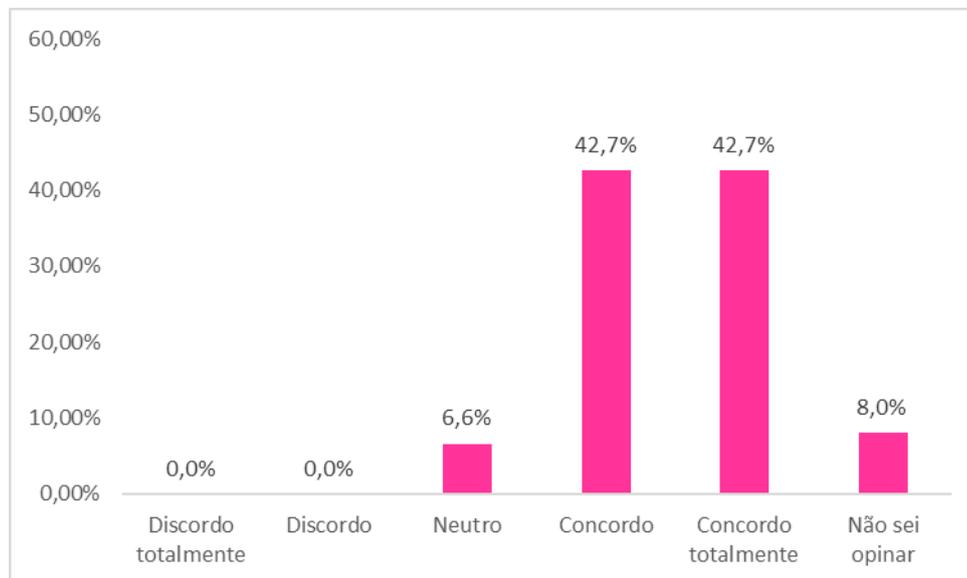
Para a entrevistada, a palavra que melhor define a marca é confiança. Além disso, ela acredita que as seguintes palavras também poderiam ser usadas pelos clientes para descrever a Gallagher: "inovação, credibilidade, pertencimento e algo humano".

Vásquez (2006) defende a importância de existir harmonia e coerência entre a identidade e a imagem da marca, o que pode ser alcançado através de estratégias adotadas nos programas de comunicação e da sua adequação ao contexto. O resultado do questionário confirma a visão do autor, uma vez que o modo como os respondentes percebem a empresa é coerente com a forma que a empresa adota para se identificar e especificar sua autoimagem. Isso pode ser observado, já que os respondentes, em sua maioria, concordaram em algum grau com todos os conceitos que estão atrelados ao posicionamento da empresa (inovação, confiança, credibilidade, conhecimento, ética e transparência) e selecionaram esses conceitos como os que melhor representam a Gallagher. Além disso, a maioria discordou em algum grau daqueles que não estão vinculados com a imagem que a empresa deseja transmitir (desonestidade e burocracia) e nenhum dos respondentes selecionou essas palavras ou a opção "nenhuma" quando questionados sobre a palavra que melhor representa a marca.

A questão 20 do questionário foi estruturada buscando compreender se os respondentes sentem que a Gallagher orienta suas decisões focando em atender as necessidades dos clientes. Os resultados, exibidos no Gráfico 16 a seguir, mostram que 85,4% dos respondentes concordam em algum grau que as

decisões da marca são focadas nas necessidades dos clientes e nenhum deles discorda dessa afirmativa em algum grau. A maior frequência de respostas está dividida igualmente entre “concordo” e “concordo totalmente”.

Gráfico 16: Acredito que as decisões da marca são focadas nas necessidades dos clientes



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Na questão seguinte, o intuito foi compreender se os respondentes acreditam que a Gallagher possui algum diferencial e, se sim, qual seria esse diferencial. Os resultados mostram que os respondentes, em sua maioria, consideram que a Gallagher possua como diferenciais “soluções focadas no cliente” (73,3%), “as pessoas que compõem a empresa” (61,3%), “alcance global” (60,0%) e “valores” (57,3%). As menores frequências de resposta se encontram em diferenciais como o “comportamento ético” (49,3%) e “propósito” (41,3%). Os 75 respondentes selecionaram um total de 257 opções, o que representa que, em média, cada respondente acredita que a Gallagher possua entre 3 a 4 diferenciais. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 17, a seguir.

Gráfico 17: Diferenciais da marca

Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Ao ser questionada sobre o principal diferencial da empresa, a entrevistada afirmou o seguinte:

“Pessoas. As pessoas acreditam no que estão fazendo. Muitas pessoas que entraram no desafio da Gallagher saíram de posições estáveis dentro de grandes corporações. Quem veio para a Gallagher tem um espírito empreendedor, tem um espírito de assumir risco e de fazer algo que acredita.”

Para os respondentes, esse diferencial foi o que obteve a segunda maior frequência de respostas como visto acima.

Kotler e Keller (2012) explicam que um aspecto importante do *branding* consiste em dotar os serviços ou produtos com o poder da marca ao convencer os consumidores sobre os seus diferenciais. A entrevistada também entende que mostrar o diferencial da marca e fazer algo diferente seja essencial, ela afirma que:

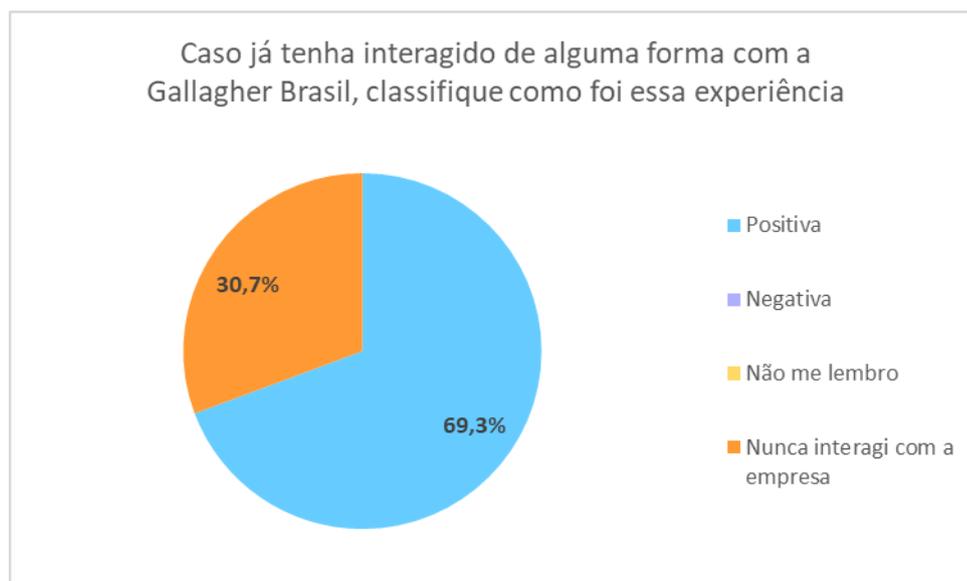
“Tem vários corretores multinacionais que entram no Brasil, mas o desafio é pensar como a gente pode ser reconhecido pelo mercado, no sentido de não sermos só mais um corretor internacional no mercado. Entender por que um cliente vai contratar a Gallagher que acabou de chegar no Brasil e ainda está se estruturando [...]”

Podemos observar através dos resultados do questionário que a Gallagher está conseguindo superar esse desafio e convencer os respondentes sobre seus diferenciais, fazendo que com eles considerem que a marca possui sua maneira

única de fazer negócios, principalmente através de aspectos como soluções focadas no cliente e pessoas que compõem a empresa.

A questão 22 foi elaborada com o intuito de entender se os respondentes já haviam interagido com a Gallagher Brasil e, caso sim, analisar como foi essa interação.

Gráfico 18: Interação com a marca



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Os resultados mostram que 30,7% dos respondentes nunca interagiram com a marca. Por outro lado, a maioria dos respondentes (69,3%) já teve algum tipo de interação com a Gallagher Brasil e todos eles classificaram essa experiência como positiva.

Em relação a interação, a entrevistada entende que a Gallagher interage de forma muito natural, transparente e acima de tudo sabendo ouvir seus parceiros. Ela afirma que:

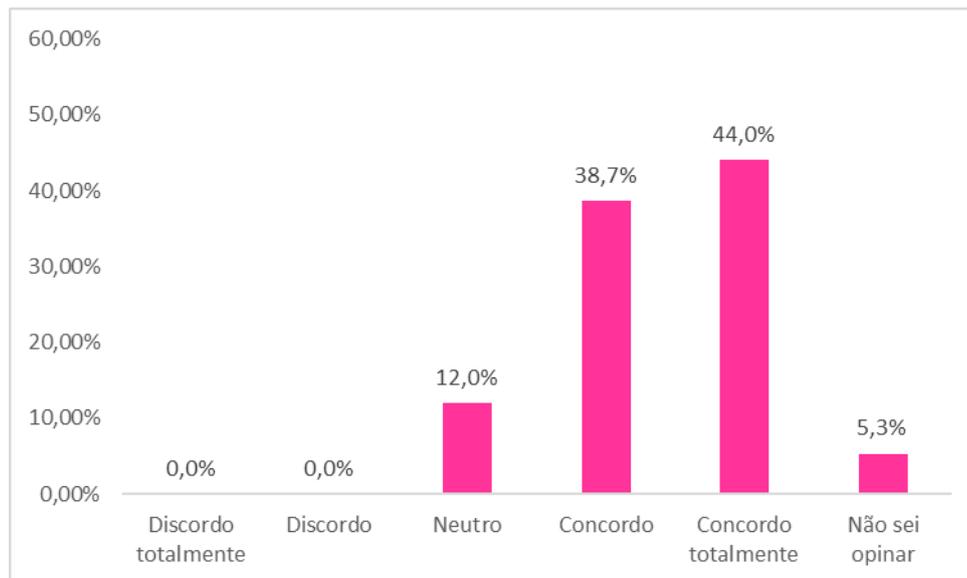
“Pelos feedbacks que recebo de quem acompanha a nossa comunicação, eu acho que a gente consegue tocar o coração das pessoas da forma como a gente fala. Pelo menos os feedbacks que recebo de pessoas quando entram em contato com a gente, procurando oportunidade de emprego ou querendo apresentar empresas para serem vendidas, acho que a gente consegue de alguma forma impactar humanamente as pessoas. Essa é a nossa intenção, é o que a gente espera e acho que está surgindo efeito, tanto que temos hoje quase 4.000 seguidores orgânicos. [...] Isso demonstra o quanto as pessoas estão gostando de estarem conectadas com a nossa marca.”

O resultado obtido no questionário e o depoimento da entrevistada se complementam e estão em linha com a visão de Kotler (1998), uma vez que o

autor defende que uma imagem eficaz proporciona a transmissão de um poder emocional, de maneira que toca os corações e as mentes dos compradores.

Na penúltima questão do questionário, o objetivo foi entender se os respondentes têm a expectativa de construir uma relação de longo prazo com a Gallagher.

Gráfico 19: Espero construir uma relação de parceria de longo prazo com a marca Gallagher



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

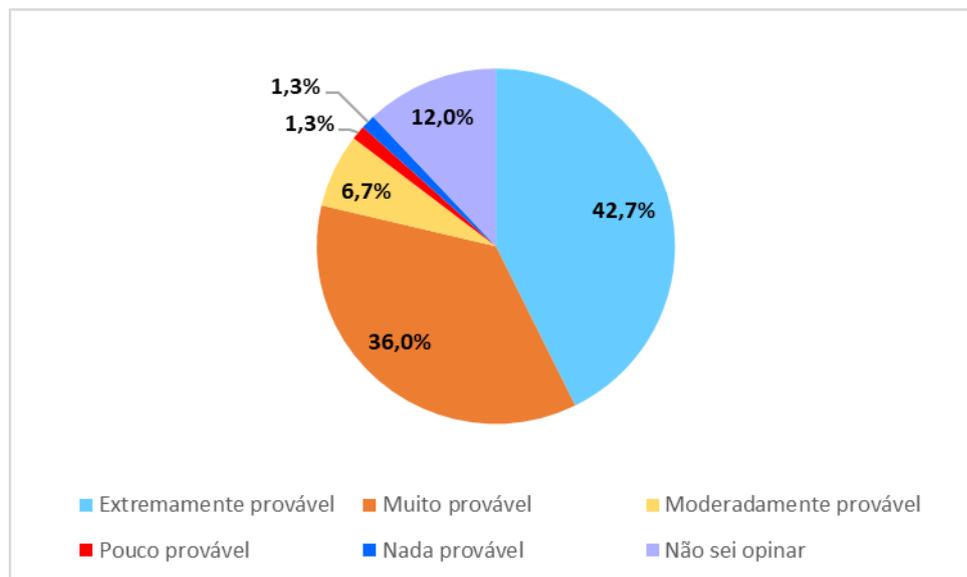
Para Martins (2006), a administração das marcas está atrelada a um negócio estratégico, sendo importante realizar ações com conhecimento e competência e ter em mente que os lucros e resultados costumam demorar para aparecer. Portanto, uma visão focada no curto prazo pode representar riscos muito graves.

Nessa mesma linha, ao ser questionada sobre o tipo de relação que a marca deseja construir com os seus parceiros, a entrevistada afirmou o seguinte: “relação de parceria de longo tempo, não é algo pontual e nem pensando exclusivamente em resultado financeiro. A Gallagher quer realmente fazer a diferença no dia a dia dos seus parceiros.”

Foi possível perceber através do questionário que existe uma coerência entre o tipo de relação que a marca quer construir com os seus parceiros e o tipo de relação que os respondentes buscam, uma vez que a maioria dos respondentes (82,7%) concorda em algum grau que também espera construir uma parceria de longo prazo com a Gallagher e nenhum deles discorda dessa afirmativa.

Já a última questão do questionário foi elaborada a fim de analisar a possibilidade de os respondentes recomendarem a marca para algum parceiro. Os resultados indicam que a maior frequência de respostas encontra-se em “extremamente provável” de recomendar a empresa (42,7%). Em seguida, a segunda maior frequência encontra-se em “muito provável”. Apenas 2,6% dos respondentes revelaram que é pouco ou nada provável recomendarem a Gallagher.

Gráfico 20: Possibilidade de recomendar a Gallagher

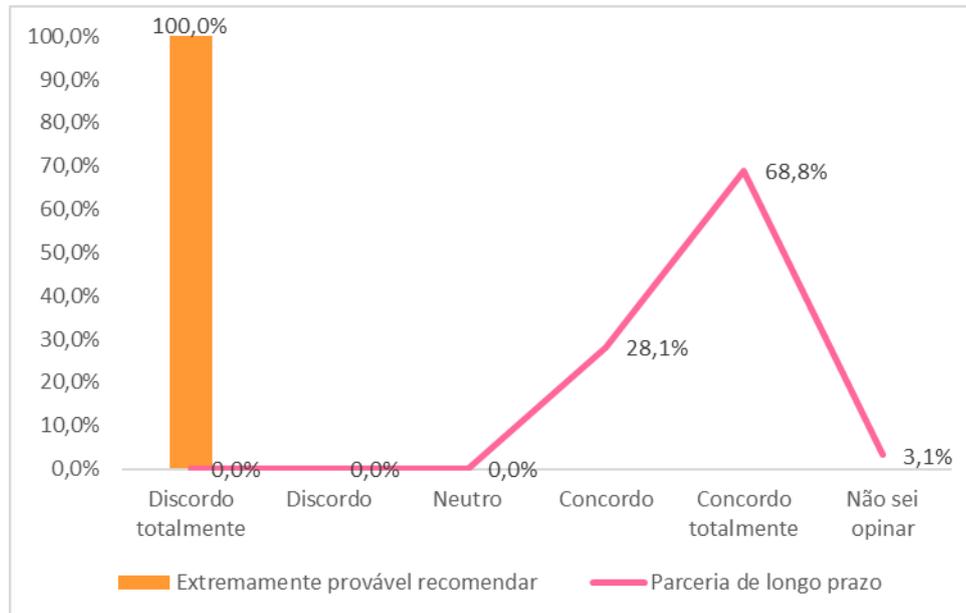


Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Kotler e Keller (2012) afirmam que uma das formas de medir a satisfação dos clientes é perguntando a probabilidade ou disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outros. Além disso, afirmam que as empresas centradas no cliente devem medir a satisfação por ser o segredo para retê-los. Os autores acreditam que, de modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo.

O Gráfico 21, a seguir, foi construído com o intuito de entender se os resultados do questionário confirmam a ideia defendida pelos autores. Dessa forma, foi observada a relação entre os respondentes que disseram ser “extremamente provável” recomendar a Gallagher para um parceiro e o quanto eles esperam construir uma relação de longo prazo com a marca.

Gráfico 21: Relação entre a possibilidade de recomendar e o desejo de construir uma parceria de longo prazo com a Gallagher



Fonte: Pesquisa Survey- realizada pela aluna

Nesse sentido, foi possível constatar que 96,9% dos respondentes que disseram ser extremamente provável recomendar a empresa concordam em algum nível que esperam construir uma parceria de longo prazo com a Gallagher. Além disso, a moda encontra-se em “concordo totalmente”, com 68,8% das respostas. Dessa forma, o pensamento de Kotler e Keller (2012) sobre a tendência de um cliente altamente satisfeito (sendo que a possibilidade de recomendar a empresa é considerada por eles uma das formas de medir a satisfação) permanecer fiel a empresa por mais tempo foi confirmada através dos respondentes do questionário.

De forma geral, foi possível observar que as respostas obtidas sobre a imagem da marca indicam que a Gallagher Brasil está sendo capaz de fazer com que a sua imagem seja atrelada aos conceitos que deseja transmitir. Também foi possível identificar que os respondentes percebem, em média, de 3 a 4 fatores que diferenciam a Gallagher de outras marcas. Essa diferenciação pode implicar na preferência dos consumidores e na valorização da imagem da marca, como defende Cobra (2009). Um reflexo disso pode ser observado no alto percentual de respondentes que expressaram sua intenção de construir uma parceria de longo prazo e de recomendar a marca. Vale, agora, buscar entender se essas intenções farão parte do comportamento dos clientes.

Em suma, a análise dos resultados proporcionou a observação de diversos pontos importantes, tendo sido possível identificar vários fatores positivos relacionados às estratégias de comunicação implementadas, uma vez que os respondentes, em sua maioria, revelaram perceber a importância e os benefícios das estratégias. Uma das possíveis implicações são as associações fortes e positivas que a maioria dos respondentes atribuem à imagem da marca que está sendo construída. Por outro lado, também foi possível perceber que apesar de os respondentes acreditarem na importância das estratégias que vem sendo implementadas, muitos deles não costumam acompanhá-las frequentemente, especialmente no caso dos eventos. Isso pode fazer com que, na prática, os potenciais benefícios gerados pelas estratégias de comunicação da marca não estejam sendo plenamente percebidos.

6 Conclusões e recomendações para novos estudos

O presente trabalho teve como principal objetivo identificar a opinião dos clientes e potenciais clientes da Gallagher Brasil sobre a implementação das estratégias de comunicação da marca e sua decorrente imagem da empresa. Para o embasamento teórico do estudo foi feita a revisão de literatura sobre globalização e empresas multinacionais, gestão de marketing internacional, estratégias de comunicação global, *branding* e identidade e imagem da marca.

Foram analisados documentos da empresa e foi realizada uma entrevista com a executiva que atua como *Head* de Marketing e Comunicação na Gallagher Brasil. Com base nos resultados da entrevista e nos documentos analisados, foi elaborado um questionário para ser respondido por clientes atuais e potenciais da marca, com o objetivo de avaliar como o público-alvo percebe a marca Gallagher Brasil. Para que a análise fosse mais ampla e completa, foi essencial relacioná-la com as informações obtidas por meio da entrevista e da revisão de literatura.

Após analisar os resultados, foi possível perceber que em relação ao público-alvo que a marca pretende atingir, uma parcela significativa (35,3% da amostra) ainda não conhece a Gallagher Brasil, evidenciando o desafio do *brand awareness*. Uma das possíveis razões para esse percentual de respondentes que não conhece a marca é que o questionário foi enviado via e-mail marketing para uma quantidade expressiva de clientes (mais de 14.000), que são fruto de uma aquisição recente feita pela Gallagher, existindo a possibilidade de muitos deles não conhecerem a empresa com esse novo nome. Isso pode ser explicado pela falta de conhecimento sobre a recente aquisição ou a falta de oportunidade/interesse em conhecer a marca, o que representa uma das principais oportunidades identificadas, como será discutido mais adiante.

Neste sentido, também foi analisado o conhecimento que os respondentes tinham em relação a marca antes de sua chegada no Brasil, tendo sido possível perceber que a maioria só passou a conhecê-la após sua chegada ao país. Dessa forma, fica ainda mais evidente que a Gallagher era pouco conhecida pelos brasileiros, existindo um desafio de divulgar a marca e torná-la mais conhecida.

Outro ponto importante acerca do conhecimento da marca, segundo os respondentes, é que a forma mais frequente de primeiros contatos com a marca

se deu por meio de executivos da empresa. Apesar dessa forma de divulgação não ter sido citada pela entrevistada, o questionário mostrou que é uma ferramenta muito eficaz de divulgação, demonstrando a importância de os executivos estarem cientes do impacto positivo que podem causar para que a Gallagher se torne mais conhecida.

A partir disso, foi analisada a visão dos respondentes sobre as estratégias de marketing implementadas. Os resultados demonstraram que os respondentes, em sua maioria, avaliam como importantes as publicações compartilhadas no *LinkedIn* e na mídia especializada. Além disso, no geral, as respostas sobre o *LinkedIn* foram mais favoráveis em comparação à mídia especializada, com maior número de respondentes que afirmaram acompanhar com frequência as publicações e que concordaram totalmente com as afirmativas positivas sobre a empresa e sobre as estratégias implementadas. Isso indica que, apesar de existir espaço para intensificar ainda mais essas estratégias e atingir uma parcela maior do público-alvo, o investimento no *LinkedIn* como o veículo mais forte de comunicação desde a entrada da empresa no Brasil está sendo bem visto pela amostra do questionário.

Cabe ainda destacar que os respondentes demonstraram que concordam com os benefícios gerados através da participação da marca em eventos, apesar de mais de 25% dos informantes nunca ter observado essa participação. Isso pode ser explicado pelo fato de a empresa estar há pouco tempo no Brasil e ainda não ter participado de muitos eventos externos, sendo relevante considerar incluir a intensificação dessa estratégia no planejamento da empresa e, ao mesmo tempo, manter o cuidado ao escolher o tipo de evento que é relevante para a Gallagher se associar.

Por fim, levando em consideração as estratégias implementadas, foi analisada a imagem da marca Gallagher Brasil com o intuito de auxiliar no objetivo final dessa pesquisa. Através do questionário, concluiu-se que os respondentes percebem que a Gallagher possui uma imagem de marca forte, com alto potencial de fidelização. Foi possível perceber também que existe uma coerência entre a identidade e a imagem da marca, uma vez que a forma adotada pela empresa para se posicionar (uma marca que transmite confiança, credibilidade, busca parcerias de longo prazo, interações positivas com os clientes e se diferencia dos concorrentes) está em harmonia com a forma que os respondentes percebem a empresa.

6.1. Contribuições do Estudo e Implicações Gerenciais

É possível concluir que esse estudo possui uma contribuição gerencial à medida que permite que a Gallagher Brasil possa ter uma dimensão de como a marca está sendo vista pelo seu público-alvo (clientes atuais e potenciais). Além disso, o estudo evidencia desafios e oportunidades relacionados à atuação da marca no Brasil.

Nesse sentido, a marca possui um grande desafio de *brand awareness* no país e, ao mesmo tempo, uma grande oportunidade de implementar estratégias de marketing com o intuito de potencializar a associação entre a Gallagher e a empresa que ela adquiriu recentemente para aumentar o conhecimento da marca. Outra oportunidade nesse sentido é garantir que os executivos tenham consciência da influência que possuem e do quanto seu engajamento pode ser importante para tornar a marca mais conhecida. Isso pode ser feito de diversas maneiras, como por exemplo, por meio de boca a boca ou compartilhando publicações da empresa.

Em relação às estratégias implementadas, a principal oportunidade percebida está na intensificação da participação e divulgação da presença da Gallagher em eventos, como forma da marca gerar impactos positivos e contribuir para que os clientes se sintam mais próximos dela. A participação mais frequente em eventos também poderia representar uma oportunidade para que mais pessoas conhecessem a marca por esse meio, uma vez que, ao ter participado de apenas dois eventos, somente 12,0% dos respondentes revelaram ter conhecido a Gallagher por meio dessa estratégia. Ressalta-se que 96,0% dos respondentes concordaram com a afirmativa que a participação em eventos é importante para aproximar a marca dos clientes.

Cabe ainda destacar que a Gallagher tem uma oportunidade muito grande para fazer com que sua história no Brasil seja um sucesso, visto que a marca tem um forte suporte global e, de modo geral, é vista pelo seu público-alvo da forma como deseja se posicionar. Para isso, é importante que a Gallagher Brasil continue sendo assertiva na comunicação com seus clientes atuais e potenciais, mantendo-os informados sobre a empresa e seus produtos, buscando estar sempre conectada com eles e fortalecendo cada vez mais os diferenciais da marca sem alterar a essência que a Gallagher possui. Essa estratégia segue a ideia de Kapferer (2008), que defende a importância de a marca estar atenta ao público e a evolução do mercado, tendo o cuidado de não focar demais nas aparências e não o suficiente na essência.

Esse estudo também possui contribuições para as empresas que estão começando ou pretendem começar a atuar no Brasil, especialmente em atuação B2B (*business-to-business*), uma vez que a pesquisa realizada pode contribuir para o entendimento da importância da implementação de estratégias de marketing no início de uma operação empresarial. Além disso, também pode contribuir para gerar *insights* sobre quais estratégias implementar e quais objetivos podem ser atingidos por meio dessas estratégias.

6.2. Sugestões e recomendações para novos estudos

Tendo em vista que não é possível apresentar uma conclusão que seja aplicável para todas as empresas de todos os setores, uma forma de dar continuidade ao presente estudo é por meio de outros trabalhos sobre estratégias de marketing implementadas em diferentes empresas multinacionais durante o início de sua atuação no Brasil. Dessa forma, seria possível fazer uma comparação entre as estratégias utilizadas, analisando o impacto que possuem na imagem na marca.

Outra forma de dar continuidade ao estudo é através de um estudo mais amplo, que acompanhe a evolução da Gallagher ao longo dos anos para entender se as estratégias implementadas estão contribuindo para a marca melhorar a sua imagem com o passar do tempo.

Por fim, também seria possível continuar o estudo através de uma análise que englobe não apenas a imagem da Gallagher, como também outras etapas para a construção de uma marca forte, seguindo, por exemplo, o modelo proposto por Keller (2001), que estabelece seis alicerces (proeminência, desempenho, imagem, julgamentos, sensações e ressonância da marca) para criar um *brand equity* significativo.

7 Referências Bibliográficas

AJG, 2023. Disponível em: <https://www.ajg.com/>. Acesso em: 10 abr. 2023

ARAGÃO, A. de C. **A importância da marca na internacionalização de empresas brasileiras. um estudo de casos na indústria de bebidas. [recurso eletrônico]**: [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06910a&AN=puc.179530&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 6 jun. 2022.

BARBOSA, F. J. **A internacionalização do grupo Gerdau. um estudo de caso. [recurso eletrônico]**: [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06910a&AN=puc.148300&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 7 jun. 2022.

BARROS, A.; DUARTE, J. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Estratégias de inovação tecnológica das subsidiárias estrangeiras no Brasil. **Internext**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 55–74, 2008. DOI: 10.18568/1980-4865.2155-74. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/48>. Acesso em: 7 jun. 2022.

CAMPOS, L.; CANAVEZES, S. **Introdução à globalização**. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça, 2007.

CARIONI, R.; NEVES, J. B.; POYER, M. G. **Gestão de Marketing Internacional**. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21780/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2022.

COBRA, M. H. N. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: EDITORA CAMPUS LTDA., 2009.

COSTA, D. M. **A importância de um plano de marketing na estratégia de internacionalização de uma empresa: o caso da Windpark no Chile**. [s. l.], 2020. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=rcaap.11328.3241&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 7 jun. 2022.

DURIGON, T. A.; COSTA, J. I. P. da. A geração de oportunidade comercial internacional nas empresas exportadoras do. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 51–64, 2010. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/398>. Acesso em: 16 jun. 2022.

FRANCO, G. H. B. **A Maturidade do Capitalismo Brasileiro [recurso eletrônico]**: [S. l.: s. n.]. Disponível em:

<http://www.gustavofranco.com.br/uploads/files/Epoca20.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUERRA, T. T.; SENHORAS, E. M. **Evolução da internacionalização empresarial brasileira**. Boa Vista: EdUFRR, 2015.

KAPFERER, J. N. **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**. 4 ed. Kogan Page Publishers, 2008.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Global Marketing**. 7 ed. Boston: Pearson Education, 2013.

KELLER, K. L. **Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands**. *Marketing Management* 10, p. 15-19, jul./ago. 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14^a edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEITE, E. L. **Empresas multinacionais. estrutura econômica e atuação na economia mundial e brasileira. [recurso eletrônico] : [S. l.: s. n.]**. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06910a&AN=puc.189766&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 10 jun. 2022.

LIMA, M.; REPEZZA, A. P.; LIMA, K. do C.; KRAUS, P. G. **Marketing Internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MARTINS, J. R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Editora Global Brands, 3. ed., 2006.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson. 2005.

OLIVEIRA, E. R.; FERREIRA, P. **Métodos de Investigação: Da interrogação à descoberta científica**. 1^a edição. Porto: Vida Económica, 2014.

PEREIRA, L. C. B. Um estudo sobre as empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 1, p. 42-45, 1976.

PINTO, K. E. F. **Responsabilidade Sócio Ambiental Corporativa: um estudo em subsidiárias brasileiras**. 2011. 119f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

RISCAROLLI, V.; ZUCCO, F. D.; RODRIGUES, L. C.; GAULKE, J. F. **Comunicação internacional de marketing: primeiros passos em direção do profissionalismo**. [S. l.: s. n.]. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/1008769507289511723774534009909978716.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SÁ-SILVA, J.; ALMEIDA, C.; GUINDANI, J. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I - Número I - Julho de 2009. Disponível em: http://rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental. Acesso em: 11 mar. 2023.

SILVEIRA, F. F.; SBRAGIA, R.; COSTA, D. D. da. Estratégia de Entrada de Empresas Multinacionais em Mercados Emergentes: O Estudo do Caso Intel. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

VÁSQUEZ, R. P. **Comunicação de marca**: aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca. 2006. 372 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Discovering the future of the case study method in evaluation research**. Evaluation Practice, Volume 15, Issue 3, p. 283-290, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>. Acesso em: 17 de março de 2023.

Anexo 1

Gallagher Way: Valores compartilhados da Gallagher

O

Os valores compartilhados na Gallagher são a base da empresa e da nossa cultura. O que é um valor compartilhado? Estes são conceitos que a grande maioria das pessoas influentes da empresa aderem com entusiasmo. Quais são alguns dos valores compartilhados da Gallagher?

GALLAGHER WAY

1. Somos uma Empresa de Marketing e Vendas, dedicada a fornecer excelência em Serviços de Gestão de Riscos para nossos clientes.
2. Nós apoiamos uns aos outros. Nós acreditamos uns nos outros. Nós reconhecemos e respeitamos as capacidades uns dos outros.
3. Nós visamos a excelência profissional.
4. Todos podemos melhorar e aprender uns com os outros.
5. Não há cidadãos de segunda categoria, pois todos são importantes e o trabalho de todos é importante.
6. Somos uma sociedade aberta.
7. Ter empatia por outra pessoa não é uma fraqueza.
8. A suspeita gera mais suspeita. Confiar e ser confiado é essencial.
9. Líderes precisam de seguidores. A maneira como os líderes tratam seus seguidores afeta diretamente a eficácia dos líderes.
10. É necessário estabelecer relações comerciais.
11. Todos precisamos uns dos outros. Somos todos engrenagens em uma roda.
12. Nenhum departamento ou pessoa é uma ilha.
13. A cortesia profissional é esperada.
14. Nunca peça a alguém que faça algo que você mesmo não faria.
15. Eu me considero um elemento de apoio a Marketing e Vendas. Não podemos fazer as coisas acontecerem uns sem os outros. Somos uma equipe.
16. Lealdade e respeito são conquistados—não impostos.
17. O medo é um elemento de desmotivação.
18. As habilidades pessoais são muito importantes na Arthur J. Gallagher & Co.
19. Somos uma Empresa muito competitiva e agressiva.
20. Nós corremos em direção aos problemas, e não fugimos deles.
21. Nós aderimos aos padrões mais elevados de comportamento moral e ético.
22. As pessoas trabalham mais árdua e eficazmente quando são estimuladas e não quando são desmotivadas.
23. Somos uma Empresa amável e unida. Isso é um ponto forte e não uma fraqueza.
24. Devemos continuar construindo uma Empresa profissional, juntos e como uma equipe.
25. Valores compartilhados podem ser alterados de acordo com as circunstâncias, mas com cuidado, tato e consideração pelas necessidades uns dos outros.

Quando valores compartilhados aceitos são alterados ou desafiados, o impacto emocional e negativo sentimentos podem prejudicar a empresa.

ROBERT E. GALLAGHER
MAIO DE 1984



Anexo 2

Roteiro de Entrevista

Esta pesquisa integra um trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração da PUC-Rio. O objetivo dessa entrevista é termos uma conversa sobre a marca Gallagher, pois estou realizando um estudo de caso sobre a relação entre as estratégias de marketing implementadas pela Gallagher Brasil e a imagem da marca. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas para fins acadêmicos, mas se alguma informação não puder ser divulgada por motivos de confidencialidade, sinta-se à vontade para não compartilhar. Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa e essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos. Pode me interromper a qualquer momento se quiser fazer alguma pergunta e agradeço profundamente pela sua participação.

1. Há quanto tempo você trabalha na Gallagher?

“Trabalho desde outubro de 2021, 1 ano e meio.”

2. Você participou do início das operações da Gallagher Brasil? Se sim, como foi sua participação?

“Foi *kick off*, fui chamada pelos dois sócios iniciais para trazer essa operação *greenfield*, do zero, com zero de receita. Como a gente vai construir isso: principalmente divulgando melhor uma marca que era praticamente desconhecida no Brasil.

Foi realmente do zero mesmo, a gente não tinha absolutamente nada, a gente não tinha carteira renovada e nem cliente. Começamos com uma operação que não tinha nada, não tinha área de RH e nem estrutura de TI.

No primeiro mês da companhia, as pessoas que iniciaram a operação foram atrás de cobertura de seguros, como seguro saúde, vida, previdência, montamos tudo do zero.”

3. Por que houve a decisão da empresa de iniciar suas operações de corretagem de seguros no Brasil?

“Primeiro por ser um país estratégico, onde a companhia já tinha um corretor representante no Brasil que era a THB. A empresa tentou por um longo tempo fazer a aquisição dessa corretora que representava a Gallagher *Retail*, só que por algum motivo comercial isso não funcionou. Então, a gente optou por entrar com uma operação do zero e pegar os clientes que são clientes Gallagher globais e que estavam sendo representados pela THB.”

4. Como foi o processo de entrada no mercado brasileiro?

- **Quais são as principais sinergias entre o mercado brasileiro e o americano?**

“Muitas empresas americanas e europeias estão presentes no Brasil. O Brasil é o quinto maior país do mundo e é muito mal explorado. É um mercado emergente que ainda tem pouca penetração de seguros comparado com os mercados americanos e europeus, principalmente Inglaterra. O mercado de seguros do Brasil representa aproximadamente apenas 6% do PIB, enquanto nos Estados Unidos esse mercado representa cerca de 11% e Inglaterra cerca de 13% do PIB. Então aqui existe um mercado ainda não maduro para ser explorado.

Muitos clientes globais estão presentes aqui, então é uma grande oportunidade para a Gallagher entrar e competir com corretores como Aon, Willis, Marsh e Lockton que estão presentes no país. Sem contar os corretores locais que ainda possuem um potencial muito grande de M&A, a gente acredita muito que existe uma possível consolidação do mercado e queremos muito explorar isso.”

- **Quais foram os principais desafios nesse processo?**

“O maior desafio desse processo é a gente ser reconhecido como uma marca multinacional. Primeiro, eu acho que a parte do *brand awareness* é um grande desafio nosso.

Segundo, como a gente pode ser conhecido com uma proposta de valor diferenciada. Tem vários corretores multinacionais que entram no Brasil, mas o desafio é pensar como a gente pode ser reconhecido pelo mercado, no sentido de não sermos só mais um corretor internacional no mercado. Entender por que um cliente vai contratar a Gallagher que acabou de chegar no Brasil e ainda está se estruturando ao invés de contratar a Aon, Marsh ou Willis que já estão aqui há muito tempo e já têm uma estrutura formada. Entender o que faz um cliente mudar. Nosso

grande desafio é mostrar a nossa credibilidade, mostrar que temos potencial e que podemos fazer algo diferente e não mais do mesmo.”

5. Existe alguma filosofia, do tipo missão, visão e valores que permeia a cultura e a forma de atuar da empresa?

“Existe e é o que mais me impulsiona atualmente a trabalhar na Gallagher, que é o *The Gallagher Way*. São as 25 premissas da empresa, que falam muito da empresa humana, diversificada, de como é importante você se sentir parte do todo e sentir orgulho pela empresa que você está. Eu não vejo hoje a Gallagher como uma empresa focada exclusivamente em resultado, para mim é uma empresa que se preocupa muito com as pessoas, diferentemente das outras empresas que eu passei e que são multinacionais também. Essa diferença se deve porque a companhia é uma empresa familiar, ainda regida por pessoas pertencentes à família do Arthur Gallagher, que fundou a empresa. A família permanece incluída no contexto, a gente se entende como bem-vindo à família e acho que isso faz uma grande diferença no mercado. No pós pandemia, trabalhar em uma empresa humana que entende as suas situações faz uma grande diferença.”

6. Qual perfil de cliente a Gallagher busca no mercado brasileiro?

“Primeiramente, o perfil do cliente corporativo, das grandes empresas que procuram um consultor de risco, tanto na área de danos patrimoniais como também na área de benefícios.

A gente vê também um grande potencial na área de massificados, que é o seguro automóvel, residencial, pet, bike, laptop através de grupos de afinidades, principalmente depois da aquisição da Interbrok. A gente entende que temos um potencial grande de entrega de serviço através desse canal B2B2C, só que a gente precisa melhor explorar isso.”

7. Defina a marca Gallagher com uma palavra.

“Confiança.”

- **Quais outras palavras descrevem bem a marca?**

“Ética, transparência, credibilidade.”

8. O que você considera que seja o diferencial da Gallagher Brasil?

“Pessoas. As pessoas acreditam no que estão fazendo. Muitas pessoas que entraram no desafio da Gallagher saíram de posições estáveis dentro de grandes corporações. Quem veio para a Gallagher tem um espírito empreendedor, tem um espírito de assumir risco e de fazer algo que acredita.”

9. Qual o tipo de relação que a marca busca construir com seus parceiros?

“Relação de parceria de longo tempo, não é algo pontual e nem pensando exclusivamente em resultado financeiro. A Gallagher quer realmente fazer a diferença no dia a dia dos seus parceiros.”

10. Como a marca interage com seus parceiros?

“De forma muito transparente, muito natural e sabendo ouvir acima de tudo.”

11. Qual foi o principal veículo utilizado pela Gallagher no Brasil para divulgar sua chegada no mercado brasileiro?

“*LinkedIn*.”

- **Quais outros veículos foram usados para divulgar a empresa, seus produtos e serviços para o cliente?**

“*YouTube* e mídia tradicional de meios de comunicação especializado, no caso mídia impressa especializada, principalmente seguros e revistas especializadas na indústria que a gente atua, como revistas de construção, de agronegócio, da área de seguro saúde.”

12. Que meios a Gallagher usa para se comunicar com o mercado?

“O *LinkedIn* continua sendo o veículo mais forte de comunicação.”

13. Como é a comunicação realizada no *LinkedIn*? Qual é o objetivo dessa comunicação? Com que frequência é feita alguma comunicação no *LinkedIn*?

“Nossa frequência é praticamente diária, tanto através do canal do *LinkedIn* quanto através dos nossos principais *speakers*, que são o *Country Manager* e o CEO, a gente faz isso de forma sincronizada. A gente identificou persona, tanto persona da compra de seguro patrimonial, que seria alguém do financeiro ou de compras, e na área de benefícios

provavelmente é a pessoa de recursos humanos que faz a definição dos benefícios da empresa. Hoje o tom de voz da companhia está focado em duas personas, tanto a pessoa que cuida da área financeira e compras, quanto a pessoa da área de benefícios e recursos humanos.”

14. Como você avalia a imagem de marca que é transmitida pela Gallagher nas comunicações?

“A gente tenta passar a forma mais autêntica possível, ter a maior credibilidade possível, mostrando que a gente faz o que a gente fala e que por trás da marca, na verdade, a gente tem pessoas. A marca no Brasil é muito nova, mas temos hoje por trás da marca profissionais que tem mais de 20 anos no mercado. Queremos levar a marca com base nas pessoas que hoje estão dentro da companhia, oferecendo o serviço que a gente acredita ser o melhor para o cliente.”

15. Qual é o tipo de evento que a Gallagher Brasil busca participar? A presença nesses eventos tem algum papel na criação da identidade da marca?

“Eventos que sejam relacionais e que tenham propósito. Não queremos entrar em um evento só para colocar a marca, queremos entrar em eventos que criem um impacto. Esse impacto pode ser no nosso cliente, na sociedade, nos nossos colaboradores. Não é simplesmente colocar a marca da Gallagher em um evento, queremos entrar em um evento que seja uma parceria de médio a longo prazo e que a gente busque frutos. Temos que nos questionar se o evento vai beneficiar de alguma forma uma interação com clientes, se tem algo do terceiro setor envolvido. Só simplesmente colocar a nossa logomarca em um evento não traz nenhum retorno para a gente, tem que ter algo mais. A gente não quer entrar em evento para patrocinar, a gente quer entrar em evento para ser parceiro.”

16. Como você acredita que a marca é vista pelos clientes? Se eles fossem descrever a marca em algumas palavras, que palavras seriam essas?

“Inovação, credibilidade, pertencimento e algo humano.”

17. Acredita que as estratégias de comunicação adotadas ajudam na construção da imagem da marca? De que forma?

“Acredito que sim. Pelos feedbacks que recebo de quem acompanha a nossa comunicação, eu acho que a gente consegue tocar o coração das pessoas da forma como a gente fala. Pelo menos os feedbacks que recebo de pessoas quando entram em contato com a gente, procurando oportunidade de emprego ou querendo apresentar empresas para serem vendidas, acho que a gente consegue de alguma forma impactar humanamente as pessoas. Essa é a nossa intenção, é o que a gente espera e acho que está surgindo efeito, tanto que temos hoje quase 4.000 seguidores orgânicos. Pouco fazemos mídia paga, nossa mídia paga é muito direcionada para um público técnico e temos insights dentro do *LinkedIn* muito positivos. Isso demonstra o quanto as pessoas estão gostando de estarem conectadas com a nossa marca.”

Anexo 3

Questionário

Análise do impacto da implementação de estratégias de marketing na Gallagher Brasil

Olá,

A corretora Gallagher está no Brasil há pouco mais de 1 ano e meio e para conhecer melhor a sua visão sobre as estratégias de marketing implementadas pela marca ao começar a atuar no país, gostaria de contar com a sua participação para preencher este questionário.

Os dados serão coletados para um trabalho de conclusão de curso em Administração na PUC-Rio e toda informação recolhida é de caráter anônimo e confidencial.

O questionário é breve, de fácil preenchimento e sua participação é de extrema importância para esta investigação.

Obrigada,

Ana Clara Viana

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Você conhece a Gallagher Brasil? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. Você ou a empresa que trabalha é cliente da Gallagher Brasil? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, eu sou cliente da Gallagher Brasil
 Sim, a empresa que trabalho é cliente da Gallagher Brasil
 Não
 Não sei

3. Em qual setor sua empresa está inserida? *

Exemplo: energia, mineração, manufatura, agronegócio, construção/infraestrutura, óleo e gás, telecomunicação, etc.

4. Qual é o seu cargo na empresa onde trabalha? *

5. Já conhecia a Gallagher antes da empresa chegar no Brasil? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

6. Como conheceu a Gallagher? Marque todas as opções que indicam como isso ocorreu. *

Marque todas que se aplicam.

LinkedIn

Eventos

Mídia especializada (notícias, artigos)

Amigos ou conhecidos

Executivo da empresa

Webinar

YouTube

Outro: _____

7. Em qual evento conheceu a marca? *

Marcar apenas uma oval.

IBEF-Rio (seminário Gestão de Riscos e Seguros como Diferencial no Setor de Energia Offshore)

Expo ABGR (Associação Brasileira de Gerência de Riscos)

Não conheci a marca em eventos

8. Costuma ler os conteúdos publicados pela Gallagher Brasil no LinkedIn? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Pouco
 Às vezes
 Com frequência

9. Costuma encontrar publicações na mídia especializada (artigos ou notícias) que mencionam a Gallagher ou algum de seus colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca *Pular para a pergunta 11*
 Pouco
 Às vezes
 Com frequência

10. Em qual(is) veículo(s) já encontrou publicações relacionadas à Gallagher? Marque todas as opções que respondam a pergunta. *

Marque todas que se aplicam.

- Valor Econômico
 CNN Brasil
 Agência Estado
 Revista IstoÉ
 JOTA
 MSN
 Terra
 Outro: _____

19. Qual das palavras melhor representa a marca? *

Marcar apenas uma oval.

- Inovação
- Confiança
- Desonestidade
- Credibilidade
- Conhecimento
- Burocracia
- Ética
- Transparência
- Nenhuma

20. Acredito que as decisões da marca são focadas nas necessidades dos clientes. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Não sei opinar
1.	<input type="radio"/>					

21. Selecione todas as opções que considera diferenciais da marca.

Marque todas que se aplicam.

- Soluções focadas no cliente
- Comportamento ético
- Alcance global
- Valores (trabalho em equipe, liderança, integridade, entre outros)
- Propósito (ajudamos você a encarar seu futuro com confiança)
- As pessoas que compõem a empresa

22. Caso já tenha interagido de alguma forma com a Gallagher Brasil, classifique como foi *
essa experiência.

Marcar apenas uma oval.

- Positiva
- Negativa
- Não me lembro
- Nunca interagi com a empresa

23. Espero construir uma relação de parceria de longo prazo com a marca Gallagher. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Não sei opinar
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Qual a possibilidade de você recomendar a Gallagher para algum parceiro? *

Marcar apenas uma oval.

- Extremamente provável
- Muito provável
- Moderadamente provável
- Pouco provável
- Nada provável
- Não sei opinar